

Тема 3. Концепция организационной культуры



«Организационная культура – это коллективные базовые представления, обретаемые группой в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции».

Copyright: BBAW

Э. Шейн

Организационно-культурный подход к управленческой деятельности

Современный уровень менеджмента исходит из того, что «объектом» управленческой деятельности являются *организационные культуры* различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т.п.



Следовательно, овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ *организационно-культурного подхода*, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся контекстах.



Понятие культуры

Культура (от латинского cultura – воспитание, возделывание, образование, развитие, почитание) – это исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях.

Понятие «культура» применяется:

- 1) **для характеристики определенных исторических эпох** (например, античная культура), конкретных обществ, народностей и наций (например, культура майя);
- 2) **для описания специфических сфер деятельности или жизни людей** (например, культура труда, быта, художественная культура).



Понятие культуры

Понятие культуры в широком смысле слова:

совокупность человеческих сил и способностей, реализуемых в деятельности, а также предметные результаты этой деятельности.

Понятие культуры в узком смысле слова:

культура – это сфера духовной жизни людей.



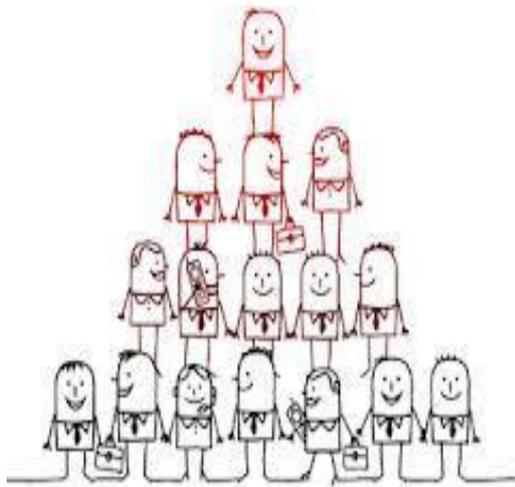
Понятие организационной культуры Энциклопедический словарь по управлению персоналом

Организационная культура – это «свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящих выражение в совокупности социальных норм и ценностей данной организации, разделяемых большинством работников».



Понятие организационной культуры

Организационная культура – это «совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта». (С. Мишон, П. Штерн).



Культура организации – это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами. (французский социолог Н. Лемэтр)

Определение организационной культуры (Эдгар Штейн “Organizational Culture and Leadership”, начало 90-х гг. XX в.)

Организационная культура – это «коллективные базовые представления, обретаемые группой в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции».

Организационная культура – это специфическая система связей, действий, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела.



Различие в понятиях: организационная культура и корпоративная культура

В большинстве научных работ понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» отождествляются, хотя между ними есть существенное различие.

Организационная культура – это интегральная характеристика организации (ее ценностей, моделей поведения, различных способов оценки результатов деятельности), данная в определенной типологии. Выделяется само понятие «организационная культура», необходимое для идентификации конкретной организации.



Различие в понятиях: организационная культура и корпоративная культура

Корпоративная культура – это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения для большей части людей, входящих в рассматриваемую организацию.

Когда используется понятие «корпоративная культура», речь идет лишь о **качественном описании портрета каждой индивидуальной организации вне зависимости от существующих типологий и классификаций**, и тем более не проводится идентификация ее с другими организациями и компаниями.

Члены таких организаций, отличаясь друг от друга своими индивидуальными особенностями, в тоже время имеют много общего между собой и являются взаимозависимыми членами отдельной культуры или субкультуры.

Различие в понятиях: организационная культура и корпоративная культура

Организационная культура

более широкое понятие,
характеризует культуру в целом,
без привязки к какой либо
структуре.

Корпоративная культура

используется для
характеристики культуры
определенной компании.



Различия открытой и закрытой культуры компании

Открытая культура:

- доверие к подчиненным;
- руководство, основанное на уважении;
- открытость в общении;
- доступность информации;
- групповое решение задач;
- индивидуальные цели.

Закрытая культура:

- автократическое управление;
- приверженность правилам и приказам;
- прямой контроль;
- индивидуальное принятие решений;
- жесткое регламентирование.

«Слабые» и «сильные» культуры компаний

Сильная культура

Высока степень влияния на всех сотрудников компании. С одной стороны, это может создать конкурентное преимущество, с другой стороны, с тем же успехом стать преградой на пути развития. Все нововведения по началу **могут быть категорично отвергнуты** из-за слишком сильной культуры.

Распознать сильную культуру легко – это всегда сочетание двух тенденций – **гордости и стиля**. Возведённые почти до культа они становятся «вторым лицом» компании, ее узнаваемой чертой.

В компаниях с сильной организационной культурой **нет необходимости в жестких, административных методах** управления: приказах и указаниях, прямом контроле, серьезных наказаниях и пр.

Эффективность труда достигается **за счет самодисциплины**, активности, самоконтроля всех служащих, как руководителей, так и подчиненных.

Слабая культура

Данная культура **не содержит таких важнейших элементов, как высокое чувство вовлеченности**, взаимопомощь, проявление интереса к делам компании, уважение традиций. Организации с такой культурой чаще всего **ограничиваются жесткими деловыми отношениями** и не оказывают на деятельность работников ощутимого влияния.

Отсутствие четких убеждений и ценностей чаще всего приводит к **низкой мотивации**, выполняются только краткосрочные производственные цели.

Двойственность понимания стратегии компании приводит к противоречиям **и конфликтам**, а также к слабому контакту между подразделениями.

Доминирующая организационная культура и субкультуры

Вне зависимости от характера культуры, в организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры.

Доминирующая культура представляет основные ценности, которые приняты



Субкультуры же возникают в крупных организациях при появлении общей проблемы, ситуации или с целью объединения опыта.



Подходы к определению организационной культуры



Уровни исследования организационной культуры

• Поверхностный уровень

• Подповерхностный (внутренний) уровень

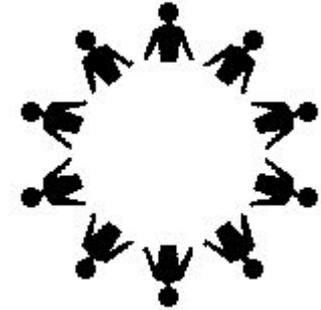
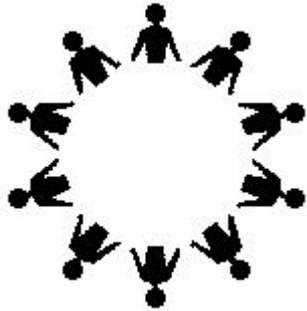
• Глубинный уровень



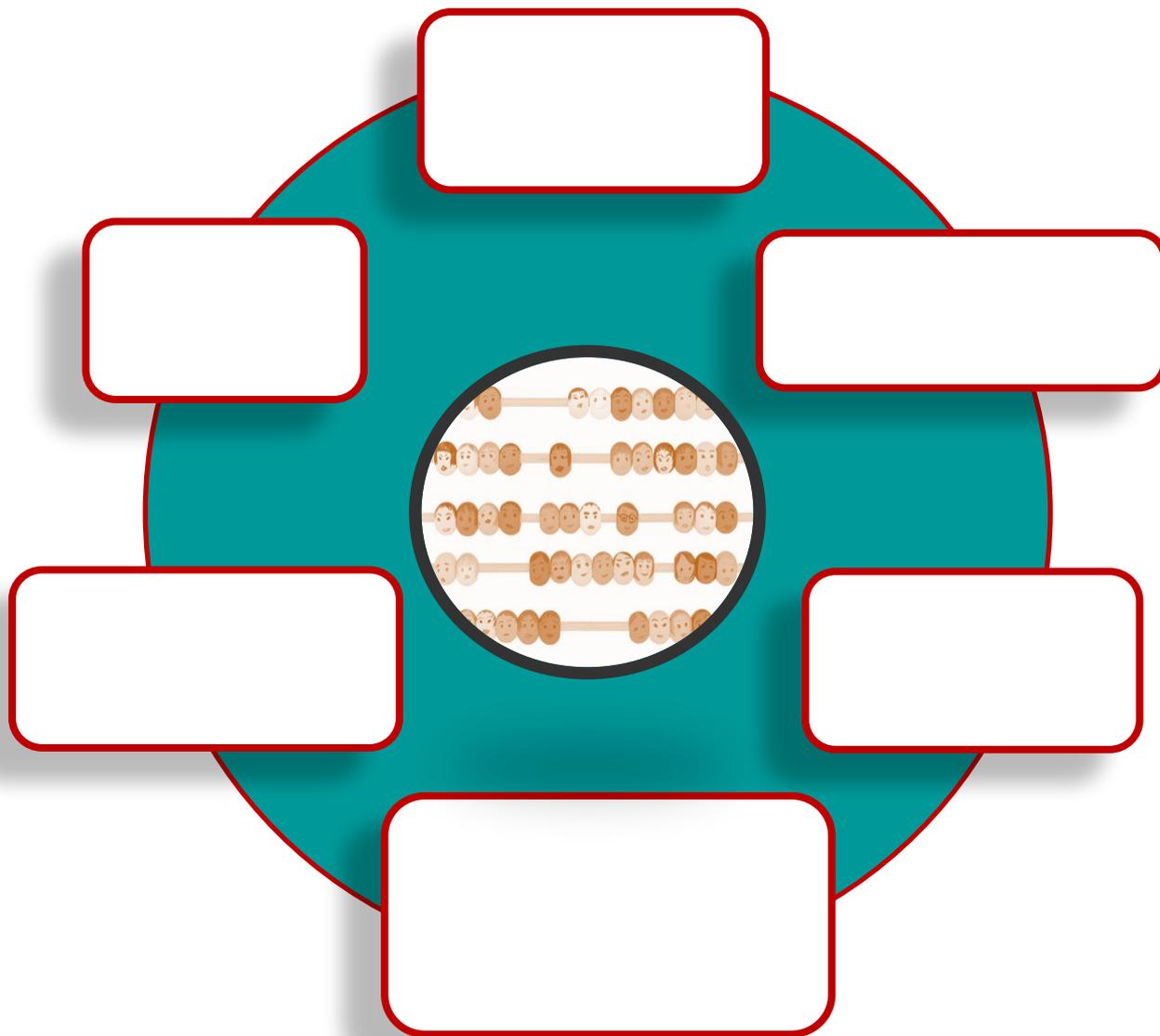
Структура организационной культуры

№ п./п	Уровень	Структура
1.	Поверхностный (символический) уровень	Технология, архитектура, использование пространства и времени, фирменный стиль, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п.
2.	Подповерхностный уровень.	Ценности, верования, нормы и убеждения, разделяемые всеми членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке.
3.	Глубинный уровень 	Базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру, ее культурные исторические национальные

Структура организационной культуры



Организационные ценности



Мировоззрение, стили поведения и организационные нормы сотрудников

Мировоззрение сотрудников компании существенно влияет на взаимоотношения с коллегами, клиентами, топ-менеджерами и в определенной мере формирует стиль поведения персонала.

Стили поведения сотрудников (церемонии, мероприятия, ритуалы, традиции) обычно обладают смыслом только для сотрудников определенной компании, и тем самым, способствуют сплочению коллектива.

Организационные нормы чаще всего используются для поддержания и развития культуры в организации, быстрого введения в коллектив новых сотрудников и обозначения стандартов поведения для персонала конкретной фирмы.



Субъективная и объективная организационная культура

Субъективная организационная культура	Объективная организационная культура
<ul style="list-style-type: none">- Основа формирования управленческой культуры (стилей руководства, принятия решений, поведения в целом).- Включает ряд элементов символики: герои организации,<ul style="list-style-type: none">▪ мифы,▪ истории об организации и ее лидерах,▪ обряды, ритуалы,▪ восприятие языка общения и лозунгов.	<p>Физическое окружение организации:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ само здание и его дизайн,▪ место расположения,▪ оборудование и мебель,▪ цвета и объем пространства,▪ удобства и т. п. <p>Все это в той или иной степени отражает организационные ценности.</p>

Основные элементы организационной культуры



Организационные ценности

Организационные ценности – это свойства тех или иных предметов, процессов или явлений, позволяющие им служить образцами, ориентирами, мерилom поведения организации в целом и ее участников и признаваемые в качестве таковых большинством из них.



Ценностные ориентации передаются членам организации и с помощью **символики**.

Система ценностей организации

Организационные ценности

Имидж организации (качество, новаторство, лидерство в отрасли);

Разделение полномочий (власть, уважение и авторитетность);

Общение с сотрудниками (привилегии, забота, обучение, мотивация, КСО);

Критерии выбора на определенные должности;

Дисциплина;

Стиль руководства;

Каналы коммуникаций (легкость обмена, информированность):

Характер контактов (собрания, контакт с руководством);

Разрешение конфликтов, оценка результатов труда;

Философия организации

Ключевые ценности, будучи объединенными, в систему, образуют **философию организации**.

Философия организации отвечает на вопрос, что является для нее самым важным.

Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, задает главные направления деятельности организации, формирует позицию в отношении ее управления (стиль, мотивационные принципы, порядок разрешения конфликтов и пр.) .

Философия организации создает основу ее **имиджа**, т.е. представление о ней у окружающих.

Имидж компании

Имидж компании, который существует в сознании сотрудников – это ее внутренний образ.

Имидж компании в сознании клиентов, конкурентов, партнеров, т.е. людей, не входящих в число сотрудников, – это внешний образ компании.



Этапы формирования имиджа организации

Фиксация уже сформировавшегося имиджа компании, с помощью методов диагностики (опросов, анкетирования, наблюдение и т.п.



Определение плюсов и минусов сложившегося имиджа. Положительными чертами являются те, которые способствуют их решению, а отрицательными – те которые мешают решать поставленные



Составление программы работы с имиджем, которая в последствии и реализуется.



Определение мер нейтрализации отрицательных черт имиджа организации и усиления воздействия положительных.

Структура имиджа организации

Тип имиджа	Характеристика
<i>Имидж товара (услуги)</i>	Представления людей относительно уникальных характеристик, которыми, по их мнению, обладает товар (услуга).
<i>Имидж потребителей товара</i>	Для товаров широкого потребления имидж пользователей товара включает представления о стиле жизни, общественном статусе и характере потребителей.
<i>Внутренний имидж</i> 	Представления персонала о своей организации. Персонал рассматривается здесь не только как фактор конкурентоспособности организации, одна из ключевых групп общественности, но и как важный источник информации об организации для внешних аудиторий. Основными детерминантами внутреннего имиджа являются культура организации и социально-психологический климат.

Структура имиджа организации

Тип имиджа	Характеристика
<p data-bbox="131 434 575 654"><i>Имидж основателя и(или) основных руководителей организации</i></p> 	<p data-bbox="620 434 1779 996">Имидж основателя и(или) основных руководителей (речь идет об индивидуальном имидже каждого руководителя) включает представления о намерениях, мотивах, способностях, установках, ценностных ориентациях и психологических характеристиках основателя (руководителей) на основе восприятия таких открытых для наблюдения характеристик, как внешность, социальная принадлежность, особенности вербального и невербального поведения.</p>
<p data-bbox="131 1082 537 1129"><i>Имидж персонала</i></p>	<p data-bbox="620 1082 1721 1243">Имидж персонала – собирательный обобщенный образ персонала, раскрывающий наиболее характерные для него черты.</p>

Внутрифирменные стандарты

Внутрифирменные стандарты – это правила, которые принято выполнять. Не всегда они совершенны и не призваны решать все проблемы.

Внутрифирменные стандарты обеспечивают решение трех задач:

1. Воспроизводство технологии

2. Фильтрация типовых ошибок любой функции

3. Создание корпоративной культуры

Основные типы внутрифирменных стандартов

Отношение к клиенту

(стандарты на: разговоры по телефону, приветствие, ведение диалога, общение со сложным клиентом и т.

п.);

Отношения с коллегами

(стандарты на: введение в коллектив нового сотрудника, обучение коллег, отношение с подчиненными и руководителями и

т.п.);

Внешняя среда

(стандарты на: неразглашение конфиденциальной информации, представление компании от своего имени, защита сферы интересов компании и

т.п.);

Работа (стандарты на: планирование работы и ее выполнение, работу в чрезвычайных обстоятельствах, увольнение, качество работы и т. п.);

Рабочее место

(стандарты на: оформление рабочего места, поведение на рабочем месте и т.п.).

Обряды

An empty rounded rectangular box with a white background and a thin magenta border, positioned on a teal horizontal bar.An empty rounded rectangular box with a white background and a thin magenta border, positioned on a teal horizontal bar.An empty rounded rectangular box with a white background and a thin magenta border, positioned on a teal horizontal bar.

Типы обрядов

Тип обряда	Пример (обряд по поводу...)	Возможные последствия
Обряд продвижения	... завершения базового обучения, переподготовки и т.п. (торжественное вручение дипломов)	Обеспечивает вхождение в новую роль; минимизирует различия в выполняемых ролях
Обряд ухода	... увольнения или понижения в должности, работе (объявление на доске)	Сокращает власть и статус; подтверждает необходимость требуемого поведения
Обряд усиления	... выявления лучшего поведения (конкурсы, соревнования)	Усиливает власть и статус, указывает на ценность правильного поведения
Обряд обновления	... развития социальных отношений и повышения их эффективности (объявление на заседании о делегировании полномочий)	Изменение стиля работы и руководства

Типы обрядов

Тип обряда	Пример (обряд по поводу...)	Возможные последствия
Обряд разрешения конфликта	... достижения договорённости, компромисса, введение конфликта в законные рамки (объявление на пресс-конференции о начале и конце переговоров)	Открытие начала переговоров, снижение напряжённости в коллективе
Обряд единения	... признания существующего положения удовлетворительным (празднование юбилеев на рабочем месте)	Поддерживает чувство общности, соединяющее работников вместе



Ритуалы

Ритуалы – это система обрядов.

Основная **цель ритуалов** – достижение сплоченности, солидарности персонала компании, создание благоприятной атмосферы и морально-психологического комфорта.



Функции ритуалов: они могут укреплять структуру предприятия, а с другой стороны, за счёт затуманивания истинного смысла совершаемых действий – ослаблять.

Ритуалы

Ритуалы, выражающие признание (юбилеи, празднования успехов)

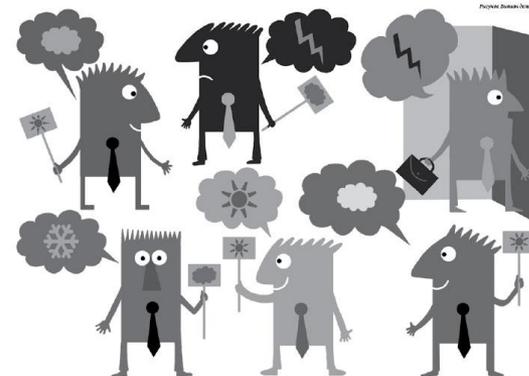
торжественно отмечается.

Обычаи

Обычаи – это воспринятая из прошлого форма социальной регуляции деятельности и отношения людей, которая воспроизводится в определённом обществе или социальной группе и является привычной для его членов. Обычай – это неписанное правило поведения.

Обычай состоит в неуклонном следовании воспринятым из прошлого предписаниям.

В роли обычая могут выступать различные обряды, праздники, производственные навыки и т.д.



Традиции и менталитет

Традиции – это ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее.

Менталитет – это образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, сознанием членов организации.



Традиции



An empty rounded rectangular box with a teal bar below it, intended for text input.



An empty rounded rectangular box with a teal bar below it, intended for text input.



An empty rounded rectangular box with a teal bar below it, intended for text input.



An empty rounded rectangular box with a teal bar below it, intended for text input.

Образы, легенды и мифы

Легенды и мифы являются элементом знаково-символической подсистемы культуры.

Легенда – это рассказ о компании, основанный на реальных событиях, который часто повторяется и рассказывается самими сотрудниками компании и служит для формирования имиджа компании. Легенды позволяют создать внутренний имидж компании, определить ее лицо, воссоздать историю возникновения и развития компании.

Мифы отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, а **образы** – портреты ее известных деятелей. Они информируют (каков главный руководитель, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и пр.), снижая неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств

«Герои» компании

Мифология может быть представлена в виде анекдотов, метафорических высказываний, стихов, афоризмов, слухов, шуток. Чаще всего они связаны с основателем компании и призваны в наглядной, живой, образной форме довести до служащих ценности компании.

Видное место в мифологии отводится «героям», которые долгое время проработали на данном предприятии, отличились чем-то особенным и внесли существенный вклад в развитие организации. Среди героев компании выделяют **«героев ситуации»** – служащих, которые добились выдающихся результатов в определенный момент времени; **«героев-экспериментаторов»**, внедривших какое-то новшество или достижение; **«героев-новаторов»**, **«героев, все время отдающих компании»**.



Деловой этикет, лозунги

Деловой этикет – порядок поведения в сфере управления и предпринимательства, включающий систему детально проработанных и регламентированных правил поведения в различных деловых ситуациях, в том числе при приеме на работу, обращении к руководству, деловой переписке и деловом общении.



Лозунги – призывы, в краткой форме отражающие ее руководящие задачи и идеи. Сегодня в форме лозунга часто формулируется миссия организации.

Коммуникации

Две системы контактов между работниками:

Формальная
(механистическая, административно-организационная, жесткая): строгая иерархичность, наличие связей между подразделениями, расположенными на одном уровне организационной структуры, жесткие должностные инструкции, поощрение

исполнительности

Неформальная
(органическая, социально-психологическая, мягкая): не запрещается действовать, перескакивая через ступеньки служебной лестницы, дается простор горизонтальным связям, поощряется личная инициатива, творческий подход к делу.

Обучение и развитие персонала

Обучение и развитие персонала.

В процессе обучения закладываются ценностные установки компании, формируются приемы и способы выполнения работ, закрепляются навыки, необходимые, с точки зрения руководства, для достижения поставленных задач.



Элементы организационной культуры по Ф. Харрису и Р. Морану (10 характеристик)

1. *Осознание себя и своего места в организации* (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других через индивидуализм);

2. *Коммуникационная система и язык общения* (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации различается от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

3. *Внешний вид, одежда и представление себя на работе* (разнообразие униформ и спец-одежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);

Элементы организационной культуры по Ф. Харрису и Р. Морану (10 характеристик)

4. *Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области.* (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят еду с собой или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разного уровня вместе или отдельно и т.д.);

6. *Взаимоотношения между людьми* (по возрасту и полу, по статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);

Элементы организационной культуры по Ф. Харрису и Р. Морану (10 характеристик)

8. *Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то.* (Вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали);

9. **Процесс развития работника и научение** (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин);

10. **Трудовая этика и мотивирование** (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек-машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).

Организационная культура: ВЫВОДЫ

Организационное поведение - это совокупность коллективных действий.

Типология организационной культуры Г. Хофштеде

В основе этого подхода лежит **национальный фактор**.
В процессе исследований голландский ученый **Г. Хофштеде** опросил более 160000 респондентов в 70 странах мира, о жизненных целях, верованиях, профессиональных предпочтениях, о восприятии проблем, связанных с трудовой деятельностью и об удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководством. Учитывались и такие демографические индикаторы: пол, возраст, профессия и стаж работы.



Типология организационной культуры Г. Хофштеде

1. **«Дистанция власти»** – степень неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной. При этом низкая степень характеризуется относительным равенством в обществе, а высокая – наоборот.

2. **«Стремление избежать неопределенности»** – определена как степень, с которой люди данной страны оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным. Структурированными являются ситуации с ясными и четкими правилами того, как следует себя вести. Эти правила могут быть формализованы, а могут быть поддерживаемы традициями.

Типология организационной культуры

Г. Хофштеде

3. «Индивидуализм – коллективизм».

Индивидуализм – степень, с которой люди данной страны предпочитают действовать как индивиды, а не как члены какой-то группы. Высокая степень этой переменной предполагает, что человек, находясь в условиях свободных социальных связей в обществе, сам заботится о себе и своих близких в семье, ровно как несет за все свои действия полную ответственность. А в коллективистских обществах людям с детства прививают уважение группам, к которым они принадлежат, обычно семье, роду, клану или организации. Разницы между членами группы и теми кто вне ее, не проводится. Члены группы ожидают, что группа защитит их и будет нести за них ответственность, если они пропадут в беду.

За это они должны платить лояльностью своей группе в течение всей жизни.

4. «Мужественность – Женственность»

– отражает то, как люди данной культуры относятся к таким ценностям, как настойчивость, самоуверенность, высокий уровень работы, успех и конкуренция, которые ассоциируются почти везде в большей мере с ролью мужчины.

Эти ценности отличаются от «нежных» ценностей – жизненных удобств, поддержания теплых личных отношений, заботы о слабых и солидарности, ассоциируемых преимущественно с ролью женщины. Речь идет о преобладании в обществе образцов поведения, присущих либо представителям мужского, либо женского пола.

Сравнительный анализ организационных культур разных стран

	Дистанция власти	Индивидуали зм	Мужествен- ность	Стремление избежать неопределенности
США	40 (н – низкая)	91 (в – высокая)	62(в)	46(н)
Германия	35(н)	67(в)	66(в)	65(в)
Япония	54 (с – средняя)	46(с)	95(в)	92(в)
Франция	68(в)	71(в)	43(с)	86(в)
Голланди я	38(н)	80(в)	14(н)	53(с)
Гонконг	68(в)	25(н)	57(с)	29(н)
Индонези я	78(в)	14(н)	46(с)	48(н)
Зап. Африка	77(в)	20(н)	46(с)	54(с)
Россия	95(в)	50(с)	40(н)	90(в)

Типология культур У. Ноймана: шесть групп ценностных установок



Типология У. Ноймана: шесть групп ценностных установок



Типология организационной культуры С. Иошимури

С. Иошимури в основу своего исследования положил *сравнительный анализ японского и западноевропейского менталитетов*, который представляет собой попытку социологического описания буддийского и христианского менталитетов.

Сравнительный анализ проводился по таким параметрам как:

1. Характер отношений в группе;
2. Личное мировоззрение;
3. Отношение к природе и к жизни в целом;
4. Формы поведения и принятые нормы в социуме.

Типология организационной культуры С. Иошимури

Выводы:

1. У западноевропейцев в восприятии мира преобладает смысловой анализ (логика), у японцев – интуитивные чувства.
2. Японцы отождествляют себя с природой и выражают покорность судьбе, стойкость, европейцы стремятся доминировать над природой и культивируют в себе свободу и независимость.
3. В Японии преобладает групповое поведение, в Европе – индивидуальное.
4. В межличностных отношениях, японцы стремятся к гармонии и к установлению компромисса, избегают конфликтных ситуаций. Японские организации характеризуются закрытой системой, стабильностью и коллективным началом.
5. Западноевропейцы свободолюбивы и лояльны по отношению к конкуренции, открытой или закрытой конфронтации, соперничеству и нестабильности в отношениях.

Типология организационной культуры Чарльза Хэнди ("Gods of management" Charles B. Handy)

Типология американского социолога **Чарльз Хэнди** основывается на распределении власти в организации. Он выделяет **четыре организационные культуры, которые выражаются в виде четырех богов древнегреческой мифологии.**

1. «Культура власти» или «культура Зевса» – культура организации в которой определяющее значение играет **личная власть**. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации такого типа имеют жесткую иерархическую структуру. Набор и продвижение персонала по ступеням иерархической лестнице осуществляется часто по критериям личной преданности. Такой тип культуры наиболее оптимально функционирует **в небольших предприятиях семейного типа.**



Типология Чарльза Хэнди ("Gods of management" Charles B. Handy)

2. *«Ролевая культура»* или *«культура Аполлона»* основана на строгом **распределении ролей и специализаций участков**, деятельность которых координирует сравнительно небольшое верхнее руководство предприятия.

Организации функционируют на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Власть определяется занимаемым положением в иерархической структуре, при этом власть личности отвергается. Квалификация сотрудников оценивается только с точки зрения соответствия отведенной работнику роли. Такие организации **эффективны в стабильной среде**, позволяющей сохранять контроль над ситуацией.



Типология Чарльза Хэнди ("Gods of management" Charles B. Handy)



3. *«Культура задач» или «культура Афины»*

основана на:

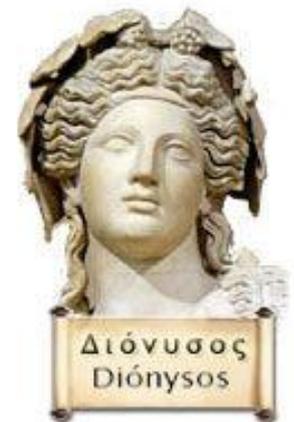
- ориентации на проект;
- гибких, реформируемых для конкретных задач группах внутри организации;
- сетевых организациях;
- отсутствии единого центра;
- отсутствии жесткого контроля.

Типология Чарльза Хэнди ("Gods of management" Charles B. Handy)

4. **«Культура личности» или «культура Диониса»**
объединяет людей, чтобы они могли добиваться
собственных целей, а не решать какие-то общие задачи.

Основу организации составляют творческие люди. Такая культура характерна для юридических консультаций, адвокатских контор, консалтинговых фирм и т.п.

Эти структуры отличаются наличием высококвалифицированных специалистов, которые в любой момент могут уйти, так как есть постоянный спрос на их услуги. Власть и контроль носит координационный характер, так как основная функция организации состоит в достижении целей составляющих ее членов. Как правило, работники при таком типе культуры – ярко выраженные индивидуалисты.



Типология культур Р. Блез и Ж. Мететона

Французские социологи **Р. Блез** и **Ж. Мететон** предложили типологию, основанную **на ценностной ориентации культуры**. Они разделили организационную культуру на два вектора: первый **ориентирован на продукцию, эффективность и экономический результат**, второй ориентирован **на личность, удовлетворение ее потребностей, реализацию ее возможностей и способностей**.

Исходя из этого, они предложили *четыре основных типа*

1. Самая жизнеспособная культура, соединяет сильную ориентацию на личность с сильной ориентацией на экономическую эффективность;

2. Самая нежизнеспособная культура, соединяет слабую ориентацию на личность со слабой ориентацией на экономическую эффективность;

3. Промежуточная культура, соединяет сильную ориентацию на экономическую эффективность и слабую ориентацию на личность.

4. Промежуточная культура, соединяет сильную ориентацию на личность и слабую на экономическую эффективность.

Типология Р. Акоффа

Р. Акофф анализировал культуру организаций с точки зрения *властных отношений в группе или организации.*

Использовались два параметра: *степень привлечения работников к установлению целей в группе и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей.*

Исходя из данных параметров, было выделено четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти.



Типология Р. Акоффа

№	Тип культуры	Основные характеристики
1.	Корпоративный тип культуры	Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой). Низкая степень привлечения работников к установлению целей и к выбору средств для достижения поставленных целей.
2.	Консультативный тип культуры	Отношения типа «доктор-пациент» (институты социальных и других услуг, медицинские и учебные заведения). Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей.
3.	«Партизанский» тип культуры	Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы). Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей.
4.	Предпринимательский тип культуры	Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды»). Высокая степень привлечения работников к установлению целей и

Основные исторические типы организационных культур

1. Органическая (ООК);

2. Предпринимательская (ПрОК);

3. Бюрократическая (БОК);

4. Партиципативная (ПартОК).



Основные исторические типы организационных культур

Характеристика основных типов организационных культур				
Характеристики организационной системы	Типы организационных культур			
	ООК	ПрОК	БОК	ПартОК
Организация направляется	согласием с общей идеей	свободной инициативой	сильным руководством	всесторонними обсуждениями
Проблемы решаются на основе	исходного согласия с целями и задачами	Индивидуального творчества	ясного и сосредоточенного продумывания	открытого взаимодействия
Лидерство основывается на	разделяемых взглядах о направлении общего движения	наличии авторитета и признания	власти и положении	содействию контактам и сотрудничеству

Основные исторические типы организационных культур

Характеристика основных типов организационных культур				
Характеристики организационной системы	Типы организационных культур			
	ООК	ПрОК	БОК	ПартОК
С хроническими проблемами справляются с помощью	непридания им значения и отказа от обсуждения	поиска новых творческих подходов	укрепления руководства и следования правилам	более напряженной дискуссии и выработки способов решения
Повседневная работа	осуществляется при минимальном вмешательстве в нее	выполняется и видоизменяется каждым по своему	зависит от неизменности курса и активности руководства	постоянно перепроверяется для большего совершенства

Основные исторические типы организационных культур

Характеристика основных типов организационных культур				
Характеристики организационной системы	Типы организационных культур			
	ООК	ПрОК	БОК	ПартОК
Функции и ответственность	реализуются с почти автоматической точностью	получаются такими, какими их делают люди	предписываются и закрепляются	разделяются и сменяются по необходимости
Желания и интересы отдельных людей	оцениваются по степени их согласованности с целями организации	считаются более важными, чем интересы организации	подчиняются интересам организации	согласуются с интересами организации путем договоренности

Типология Чарльза Хэнди ("Gods of management" Charles B. Handy)

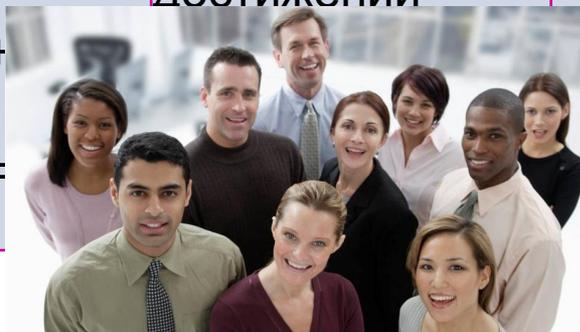
3. **«Культура задачи» или «культура Афины»** - особое внимание уделяется **скорости выполнения работы, формированию команды и предоставление сотрудникам значительной доли свобод.** Основным средством распределения власти является профессионализм и обладание информационными ресурсами. Контроль осуществляется путем распределения ресурсов, работ и сотрудников. Идеальна **для тех компаний, где важна скорость реагирования на ситуацию, поскольку имеет возможность быстро мобилизовать ресурсы.** Культура задачи требует полной обеспеченности ресурсами, в случае их дефицита начинается борьба между руководителями проектов за их обладание, что ведет к снижению эффективности деятельности.

Основные исторические типы организационных культур

Характеристика основных типов организационных культур				
Характеристики организационной системы	Типы организационных культур			
	ООК	ПрОК	БОК	ПартОК
Руководство	задает контекст и цель, сводя к минимуму вмешательство	дает людям возможность делать так, как они считают нужным	определяет лидеров и возможные направления развития	действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
Разногласия и конфликты	отражают факт расхождения с общими целями и задачами	являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий	угрожают стабильности организации и мешают работе	считаются жизненно необходимыми для эффективного решения

Основные исторические типы организационных культур

Характеристика основных типов организационных культур				
Характеристики организационной системы	Типы организационных культур			
	ООК	ПрОК	БОК	ПартОК
Коммуникации (общение)	ограничены и несущественны	меняются по интенсивности и непредсказуемы	формальны и подчиняются правилам	открыты, насыщены
Информация и данные, как правило	расцениваются как совместное знание, которое нужно выносить вовне	используются для индивидуальных достижений	контролируются, и доступ к ним ограничен	оцениваются и распределяются открыто



Основные исторические типы организационных культур

Дивергентные организационные культуры характеризуются
поликультурными образованиями.

Органическая культура

Органическая культура



Примеры:

1. На заре российских рыночных реформ создавалось много фирм, которые комплектовались не по принципу профессиональной пригодности, а по тому "знаем" или "не знаем" кто он, "наш" или "не наш", "так же он думает как мы, или не так".
2. Военные структуры.

Предпринимательская организационная культура

Необходимо осознание, что не все бизнес-принципы

подходят.

Первичная работа на первый взгляд может показаться

зависимости от ситуации, актуальных условий.

Предпринимательская организационная культура

си приобвли.



Примером такой культуры могут служить подавляющее большинство современных компаний.

Бюрократическая организационная культура

Проблемы решаются путем вынесения и осреднения мнения руководства).

Поддержка основывается на формальной стороне

и пути возможного развития.

Безусловно, это больше, чем просто формальность, это нечто большее, чем просто формальность.

Бюрократическая организационная культура

The image contains four identical, empty, rounded rectangular boxes stacked vertically. Each box has a teal-colored bar on its left side, extending slightly beyond the box's left edge. The boxes are intended for taking notes or providing examples related to the topic of bureaucratic organizational culture.

Партисипативная организационная культура

П

договорности

П

присоединя

Партисипативная организационная культура

Конфликт разрешается только необходимыми для него потерями или

результата.



Принципы организационной культуры

1. Принцип всеобщности (организационная культура общепринята всеми членами организации);
2. Принцип доступности (простота и понятность организационной культуры для всех сотрудников вне зависимости от должности);
3. Принцип однозначности (отсутствие двойственности понимания);
4. Принцип априорности (основополагающие цели и ценности принимаются априори, без доказательств);
5. Принцип уважения индивидуальной личной культуры и национальной культуры (для организационной культуры не должно возникать различий для представителей различных социокультурных сообществ);
6. Принцип обоснованности (организационная культура соответствует деятельности компании и не противоречит законам);
7. Принцип достижимости стратегических целей (работники любого уровня подразделений должны иметь реальные, выполнимые цели, соответствующие организационной культуре).

Функции организационной культуры

Познавательная

Ценностно-образующая

Коммуникативная

Нормативно-регулирующая

Мотивирующая

Инновационная

Интегрирующая

Имиджевая

Ориентирующая

Стабилизационная



Функции организационной культуры

№	Функция	Описание
1	Познавательная	Позволяет работнику реализовать личностные мотивы, определить место и статус в коллективе
2	Ценностно-образующая	Формирует у работников правильное понимание ценностей
3	Коммуникативная	Обеспечение взаимопонимания и единообразия в оценке информации
4	Нормативно-регулирующая	Задаёт регулирующие нормы поведения работников
5	Мотивирующая	Материальные и нематериальные стимулы с целью достижения высокого уровня производительности труда
6	Инновационная	Создание конкурентного преимущества для выживания на рынке
7	Стабилизационная	Развитие систем социальной стабильности, достижение общего согласия и роста
8	Интегрирующая	Создание у работника чувства принадлежности к организации
9	Формирование имиджа	Создание образа организации
10	Ориентирующая	Корректирует деятельность организации согласно установленным нормам

Формирование организационной культуры

Ситуации, иллюстрирующие актуальность проблемы формирования организационной культуры:

1. Слияние или поглощение одних предприятий

2. Ускоренное развитие предприятий новых сфер бизнеса;

3. Создание и функционирование зарубежных фирм на внутреннем



Проблемы внешней адаптации (по Э. Шейну)

Проблемы внешней адаптации и выживания

Миссия и стратегия. Определение миссии организации и её главные задачи; выбор стратегии для исполнения этой миссии.

Цели. Установление специфических целей; достижение согласия по целям.

Средства. Методы, используемые для достижения целей; достижение согласия по используемым методам; решения по организационной структуре, системам стимулирования и подчинённости.

Контроль. Установление критериев измерения достигнутых индивидом и группами результатов; создание информационной системы.

Коррекция. Типы действий, требуемые в отношении индивидов и групп, не выполнивших задания.

Проблемы внутренней интеграции (по Э. Шейну)

Проблемы внутренней интеграции

Общий язык и концептуальные категории. Выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций.

Границы групп и критерии вхождения и выхода из групп. Установление критериев членства в организации и её группах.

Власть и статус. Установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации.

Личностные отношения. Установление правил об уровне и характере социальных отношений в организации между полами, возрастами и т.п.;

Награждения и наказания. Определение желательного и нежелательного поведения.

Идеология и религия. Определение значения вещей, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации; вера как снятие стресса.

Основные направления управленческих воздействий по формированию организационной культуры

Совершенствование организации при сохранении устойчивых связей

Управление организационным поведением через интересы

Единый стиль руководства

Формирование механизмов быстрой и легкой адаптации к нововведениям

Целенаправленная работа с персоналом



Подходы к формированию лидерами организационной культуры

Организационные переменные	Предпринимательская культура	Административная культура
Система контроля	Изнутри	Извне
Отношения собственности	Собственник имущества	Собственник процесса
Отношения к возможностям	Ведёт поиск	Ждёт момента
Преимущественное решение проблем	Интуитивное	Рационально-логическое
Делегирование полномочий	Децентрализация	Централизация
Организационная структура	Сетевая	Иерархическая
Отношения субординации	“Взрослый” - “взрослый”	“Взрослый” - “ребёнок”
Организационный фокус	На человека	На организацию
Производственная	Дифференциация	Снижение стоимости

Подходы к формированию лидерами организационной культуры

Организационные переменные	Предпринимательская культура	Административная культура
Подход к управлению	Ситуационный	Системный
Работа проектируется с позиций	Автономии	Интеграции
Выполнение работы	Творческое	По правилам
Проводимые изменения	Радикальные	Модификация
Основополагающий курс действий	Делать правильное	Делать дело правильно



Методы формирования организационной культуры:

1. Наличие утверждённых в компании документов: кодекса, миссии, отчета по КСО, свода правил;
2. Определение норм поведения, стиля руководства и общения; введение внешней атрибутики;
3. Создание системы поощрения и статусных символов; выверенная кадровая политика;
4. Создание легенд, историй и мифов, связанных с возникновением компании;
5. Определение ключевых для менеджмента показателей; утверждение цикла работы с персоналом.

Способы поддержания организационной культуры

- 1. Выбор объектов и предметов оценки и контроля со стороны менеджеров.** Это один из наиболее эффективных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер демонстрирует работникам, что является важным и что ожидается от них. Этот метод рекомендуется применять для закрепления уже выработанной системы ценностей и установок.
- 1. Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.** Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих её в определённой мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность "номер один", видимо примут второй вариант. Такой поступок руководства может превратиться со временем в организационный фольклор, что, несомненно, усилит данный аспект культуры в компании.

Способы поддержания организационной культуры

3. Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчинёнными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные "культурные" сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчинённым по работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер сам может также демонстрировать подчинённым, например, определённое отношение к клиентам или умение слушать других. Постоянно акцентируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определённые аспекты организационной культуры.

4. Критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определённым образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом.

Способы поддержания организационной культуры

5. Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. То, из чего исходит организация и её руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно её членам по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

6. Организационные символы и обрядность. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников. Мифология, ритуалы, традиции, особый язык - это средства сохранения организационной культуры в условиях смены поколений руководителей и рядовых сотрудников.



Изменение организационной культуры

1. Организационная культура эволюционирует **естественным путём** под воздействием изменений, происходящих во внешней среде.
1. Организационная культура **может быть сознательно изменена** руководством или другой влиятельной группой сотрудников.
Этот процесс является исключительно сложным и трудоёмким, требующим незаурядных лидерских **качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления** от управляющих им



Изменение организационной культуры

Для того, что эффективно управлять организационной культурой, для начала следует изучить существующую организационную культуру.

Работа по изучению организационной культуры проводится в два этапа:

- 1) диагностика культуры;
- 2) разработка рекомендаций по ее изменению.



Изменение организационной культуры

1. Необходимо провести общую экспресс-диагностику предприятия, в рамках которой будут изучены вопросы, связанные с целями, задачами и стратегией, продуктивно-рыночным портфелем компании, особенностями внешней среды, спецификой системы управления.
1. Необходимо провести диагностику организационной культуры (сбор информации, интерпретация и анализ собранных данных).



Инструменты для сбора информации:

- интервью с ключевыми лицами и сотрудниками компании;
- наблюдение за рабочим окружением, оперативной работой сотрудников и их поведением в значимых ситуациях;
- анкетирование; изучение документов.

Три направления диагностики организационной культуры культуры

1) Качественная характеристика культуры:

- *Изучение материального рабочего окружения, символики:* внешний вид сотрудников, оформление офисных помещений, условия труда; использование корпоративной символики; язык; истории, мифы.
- *Изучение поведения сотрудников:* модели выполнения работы; взаимодействия с клиентами; взаимодействия между руководителями и подчиненными; взаимодействия между сотрудниками; традиции и пр.
- *Изучение декларируемых ценностей, норм и правил (регламентов):* миссия и цели компании; принципы поведения и корпоративный ценности; внутренние регламенты компании.
- *Изучение системы управления (косвенно характеризует культуру):* организационная структура; персонал: состав, знания и навыки, система внутренней мотивации; корпоративные политики (в том числе кадровая); система вознаграждения; система планирования, координации и контроля; бизнес-цели, задачи и стратегия их реализации.

Три направления диагностики организационной культуры культуры

2) **Сила культуры:** наличие доминантной культуры, ее сила; наличие субкультур, их количество и взаимоотношение (наличие противоречий).

3) **Менеджмент и культура:** позиция менеджмента предприятия и группы по отношению к культуре (не знают о факте существования; знают, но игнорируют; знают, но занимают пассивное положение; знают и активно управляют культурой);

влияние менеджмента на культуру; инструменты влияния.



Разработка рекомендаций по изменению организационной культуры

1) Определение целевой культуры. Характеристики основных элементов целевой культуры (сильной, адекватной целям и специфике внешней среды): Какие элементы целевой культуры уже существуют на предприятии? Какие из имеющихся элементов не соответствуют требованиям целевой культуры? Какие элементы необходимо сформировать для создания целевой культуры?

2) Определение инструментов для формирования и управления целевой культурой: система внутреннего PR; кадровая политика; система вознаграждения; рабочее окружение; стиль руководства.

3) Создание плана внедрения выбранных изменений (мероприятия, сроки, ответственные лица).



Матрица вопросов для оценки организационной культуры

1. Какие ключевые стратегические ценности?
2. Какие существуют правила и традиции?

1. Существует ли система понятий, символов понятных только членам организации?
2. Какие изменения следует внести по мнению персонала?

1. Какая ролевая модель поведения принята в организации?
2. Существует ли неформальная корпоративная жизнь в нерабочее время?

1. Какие ценности приветствуются сотрудниками?
2. Какие принципы идут в разрез с общим мнением?

Этапы изменения организационной культуры

1. Осознание необходимости обновления старой организационной культуры;

2. Создание нового образца организации;

3. Разработка принципов, инструментов и методики новой модели организационной культуры;

4. Диагностика возникающих проблем;

7. Формирование новой организационной культуры.

6. Разрушение старой модели организационной культуры;

5. Преодоление сопротивления персонала;



Этапы изменения организационной культуры: подготовительный этап

Blank box for the first step of the preparatory stage.



Blank box for the second step of the preparatory stage.



Blank box for the third step of the preparatory stage.



Blank box for the fourth step of the preparatory stage.



Blank box for the fifth step of the preparatory stage.

Методы изменения внутренней культуры

A list of six empty, rounded rectangular boxes for notes, each preceded by a teal vertical bar. The boxes are arranged vertically and are currently blank.

Инструменты трансформации организационной культуры

Воздействие на организационную культуру

Личный пример руководителя

Обучение, подготовка персонала

Мотивирование, стимулирование

Отбор, продвижение, увольнение

Мифы, лозунги, символы, обряды

Изменение предметов внимания, образа действия

Изменение фокуса в программах обучения персонала, перераспределение ролей

Смена критериев стимулирования

Смена критериев отбора и продвижения по карьерной лестнице

Негативные мифы, рождающиеся в силу недостатка информации, смена лозунгов, обрядов

Причины неприятия изменений организационной культуры со стороны персонала (М. Фалмер)

- 1) Многие работники опасаются, что в результате изменения они потеряют работу или их экономическое благосостояние будет затронуто каким-либо иным образом;
- 2) Новый способ работы всегда причиняет неудобство. Никто не хочет затруднять и усложнять жизнь;
- 3) Многие сопротивляются просто из страха: мы боимся того, что не понимаем;
- 4) Многие изменения могут угрожать комфортным социальным отношениям, и поэтому, несмотря на очевидное преимущество, им сопротивляются;
- 5) Работники часто сопротивляются изменению, потому что новые руководители или новые процедуры подготовки навязывают строгий и непривычный контроль.

изменение организационной культуры

Изменение в содержании культуры требуется тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности, т.е. при значительных и динамичных корректировках «правил игры», к которым можно отнести следующие:

- повышение организационной эффективности и морали;
- фундаментальные изменения миссии организации;
- усиление международной конкуренции.



Модель управления организационной культурой



Thank You!

СПАСИБО!