

# Основы менеджмента социально-культурной деятельности

## Лекция 7

Востряков Лев Евгеньевич,  
д.полит.н.

[lev-vostriakov@yandex.ru](mailto:lev-vostriakov@yandex.ru)

27 марта 2017 г.

# Организационная культура

## *План лекции*

- Организационная культура: понятие и дефиниции
- Структура организационной культуры, основные элементы ОК

# Организационная культура: понятие и дефиниции

Понятие «организационная культура» появилось на Западе в 1950-е гг.

**Э. Мэйо** (*Mayo, George Elton; 1880–1949*)

**М. Далтон** (*Dalton, Melville; 1907–1978*)

Люди, которые управляют (*Men Who Manage*)

**Э. Жакс** (*Jaques, Elliott; 1917–2003*)

«Изменения организационной культуры на заводе», 1951

# Организационная культура: понятие и дефиниции

**У. Оучи** (*Ouchi, William G.*; 1943–) «Теория Z»,  
1978

**Т. Дил** (*Deal, Terence E.*, 1939–) и **А. Кеннеди**  
(*Kennedy, Allan A.*) «Корпоративные культуры:  
Обряды и ритуалы корпоративной жизни», 1982

**Т. Питерс** (*Peters, Thomas J.*; 1942–) и  
**Р. Уотерман** (*Waterman Jr, Robert H.*; 1936–)  
«В поисках эффективного управления», 1984

**Э. Шайн** (*Schein, Edgar Henry*, 1928–)  
«Организационная культура и лидерство», 1985

# Организационная культура: понятие и дефиниции

**Х. фон Мольтке** (*Moltke, Helmuth Karl Bernhard von*; 1800–1891) первым применил термин «организационная культура»

**К. фон Клаузевиц** (*Clausewitz, Carl Philipp Gottlieb von*; 1780–1831): «корпоративный дух»

# Организационная культура: понятие и дефиниции

Организационная культура – особое мышление и сознание людей, которые формируются под воздействием норм и ценностей и тем самым определяют поведение самой организации и ее членов

Российские ученые: организационная культура – совокупность ценностей, норм поведения, обычаев, традиций в организации

# Организационная культура: понятие и дефиниции

Организационная культура – набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действия.

Эти ценностные ориентации передаются людям через «символические» средства внутриорганизационного окружения

# Структура организационной культуры

## Эдгар Шайн

Организационная культура и лидерство  
(1985):

Три уровня организационной культуры:

I – **«поверхностный»**, или

**«символический»**

II – **«подповерхностный»**

III – **глубинный**

# Структура организационной культуры



# Структура организационной культуры

<p>Видимы, но часто не интерпретируются</p>	<p>I «Символический» -церемонии, -лозунги, -стиль поведения, -физическое пространство</p>
<p>↑</p>	<p>II «Ценностные ориентации и верования»</p>
<p>↑</p> <p>Принимаются подсознательно и бездоказательно</p>	<p>III «Базовые предположения»</p>

# Структура организационной культуры

**Субъективная организационная культура:** разделяемые работниками образцы предположений, веры и ожиданий, групповое восприятие организационного окружения с его ценностями, нормами, ролями, существующими вне личности, символические элементы

Субъективная организационная культура – основа формирования ***управленческой культуры***

# Структура организационной культуры

***Объективная организационная культура*** включает физическое окружение организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, объем пространства, удобства, организацию питания, стоянки для автомобилей и т.д.

# Структура организационной культуры

Восемь параметров организационной культуры   
успех организации (**Т. Питерс** и **Р. Уотерман**):

- вера в действия;
- связь с потребителем;
- поощрение автономии и предприимчивости;
- рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности;
- знание того, чем управляешь;
- не заниматься тем, чего не знаешь;
- простая структура и немногочисленный штат управления;
- одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации

# Структура организационной культуры

**Ф. Харрис** (*Harris, Philip Robert*; 1926–) и **Р. Моран** (*Moran, Robert T.*; 1938–)

10 основных элементов организационной культуры:

- осознание себя и своего места в организации
- коммуникационная система и язык общения
- внешний вид и представление себя на работе
- организация питания
- отношение к использованию рабочего времени
- взаимоотношения между людьми
- ценности и нормы
- вера во что-либо
- процесс развития работника и научение
- трудовая этика и мотивирование

# Структура организационной культуры

Две основные функции организационной культуры:

- Интеграция
- Адаптация

**Внутренняя интеграция** способствует выработке коллективной идентичности, что позволяет работать вместе эффективно

**Внешняя адаптация** помогает направлять повседневную деятельность работников на достижение целей организации

# Структура организационной культуры

Семь функций организационной культуры:

- познавательная,
- ценностнообразующая,
- коммуникационная,
- нормативно-регулирующая,
- мотивирующая,
- инновационная и
- стабилизационная

# Структура организационной культуры

Р.Л. Акофф (Ackoff, Russell Lincoln;  
1919–2009)

четыре типа организационной  
культуры:

- корпоративный тип культуры;
- консультативный вид культуры;
- «партизанский» тип культуры;
- предпринимательский тип культуры

# Структура организационной культуры

<b>Низкая</b>	<b>1.</b> <b>Отношения автократии</b>  <b>КОРПОРАТИВНЫЙ ТИП КУЛЬТУРЫ</b>	<b>2.</b> <b>Отношения «доктор–пациент»</b>  <b>КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ ВИД КУЛЬТУРЫ</b>	
↑			
Степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей	<b>Отношения автономии</b>  <b>«ПАРТИЗАНСКИЙ» ТИП КУЛЬТУРЫ</b>  <b>3.</b>	<b>Отношения демократии</b>  <b>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ТИП КУЛЬТУРЫ</b>  <b>4.</b>	
↓			
<b>Высокая</b>			
	Низкая ←	Степень привлечения работников к установлению целей организации	→ Высокая

# Структура организационной культуры

**У. Оучи:** существует три наиболее распространенных типа культуры:

рыночная,

бюрократическая,

клановая

# Структура организационной культуры

**Дж.М. Коул** (*Cole, Jerald*) типы организационной культуры:

- ***Бюрократическая*** организационная культура
- ***Органическая*** организационная культура
- ***Предпринимательская*** организационная культура
- ***Партисипативная*** организационная культура

# Структура организационной культуры

## **Ч. Хэнди** (*Handy, Charles, 1932–*)

- культура власти;
- культура роли;
- культура задачи;
- культура личности

# Структура организационной культуры

## М. Бёрк (*Burke, Mike*):

*Нарциссическая*  
МОДЕЛЬ  
27%

культура  
«оранжереи» –  
13%

культура  
«собирателей  
колосков» – 14%

*Оборонительная*  
МОДЕЛЬ  
32%

культура  
«огорода» –16%

культура  
«французского  
сада» –16%

*Провидческая*  
(визионерская) модель  
10%

культура  
«кочующая  
орхидея» – 2%

культура «косяка  
рыб» – 8%

*Адаптивная* модель  
31%

культура  
«крупных  
плантаций» –  
16%

культура «лианы»  
– 15%

# Структура организационной культуры

**Ким С. Камерон** (*Cameron, Kim S.*, 1946–) и  
**Роберт Э. Куинн** (*Quinn, Robert E.*, 1946–):

		ПОТРЕБНОСТИ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ	
		Гибкость	Стабильность
НАПРАВ- ЛЕННОСТЬ СТРАТЕГИИ ОРГАНИ- ЗАЦИИ	Внешняя	<b>Адаптивная культура</b>	<b>Культура миссии</b>
	Внутренняя	<b>Клановая культура</b>	<b>Бюрократи- ческая культура</b>

# Структура организационной культуры

**Сила культуры** характеризует степень согласия членов организации по поводу значимости имеющихся в ней специфических организационных ценностей

Сильная культура – большинство сотрудников соглашается с ценностями культуры (церемонии, символы, история)

Слабая культура – согласие с ценностями выражено незначительно

# Структура организационной культуры

Организационные субкультуры могут складываться при наличии проблем, целей и опыта членов группы / подразделения

Э. Шайн – типовые субкультуры организации:

- культура *операторов*;
- *инженерная* культура;
- культура *руководства*.

# Структура организационной культуры

Каналы распространения  
организационных ценностей:

- публичные выступления менеджмента, прежде всего – высшего руководства;
- политические заявления руководства,
- личные действия руководства