

Организационная культура

программа дополнительного профессионального образования

Структура курса

- Введение в дисциплину (лекция, 2 ч.)
- Основная сущность организационной культуры предприятия (лекция, 2 ч.)
- Формирование оргкультуры (лекция, 4 ч.)
- Типология оргкультуры (лекция, 4 ч.)
- Ценности и нормы оргкультуры (практика, 2 ч.)
- Лидерство и трансляция ценностей (лекция, 4 ч.)
- Диагностика оргкультуры (практика, 4 ч.)
- Диагностика типов оргкультуры (практика, 4 ч.)

Понятие культура

- Культура - общее состояние народа в материальном и духовном отношениях. Материальная (жилище, одежда, промышленность, искусство); духовная (язык, обычаи, верования, литература); общественная (госучреждения, законы) (сл. Брокгауз и Ефрон)
- Культура - это среда, растящая и питающая личность. Культура придает смысл многим нашим поступкам. (П. А. Флоренский)
- А. Д. Урсул, «Информационное ядро цивилизации, тот инвариант, ради которого существует и развивается цивилизация».

Организация

- **Организация** – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.
- **Организация** — это социальная целостность, которая направлена на реализацию определенных целей, построена как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности, и связана с окружающей средой

Признаки организации

- **Общие признаки организации:**
 - Использование ресурсов (люди, капитал, информация)
 - Зависимость от внешней среды.
 - Горизонтальное разделение труда. Вся работа в организации разделяется на отдельные специализированные задачи. Так образуются подразделения (отделы, службы), которые выполняют свои виды работ.
 - Вертикальное разделение труда – работа по координации деятельности других людей. Иерархия уровней управления.
 - Необходимость управления.

Зачем изучать?

- Организация вырабатывает собственные культурные образцы, которые получили название **деловой или организационной культуры**. Между сплоченностью группы людей и уровнем их групповой культуры существует определенная положительная корреляция. Поэтому для создания прочных организаций важно позаботиться о мерах, направленных на формирование их внутренней культуры.
- Разберемся в том, какие компоненты входят в организационную культуру.

Кто изучал?

- с 80-х гг - Изучение особенностей организационной культуры и организационного поведения традиционно занимает важное место в зарубежных исследованиях в области управления (Р. Акофф, Р. Ватерман, С. Девис, К. Камерон, Р. Куинн, Р. Морган, Т. Парсонс, Т. Питерс, Дж. Рорбах, В. Сате, Р. Уотерман, Ф. Харис, Г. Шварц, Э. Шейн и др.)
- В России – в настоящее время в России понятию и проблемам «организационной культуры» уделяется значительное внимание

Понятие

- **организационная культура** – комплекс убеждений, ценностей, норм и правил поведения, отношений, внешних атрибутов, принимаемых и разделяемых сотрудниками организации, задающих ориентиры поведения, благодаря которым организация движется к успеху.
 - Управление персоналом(справочник)

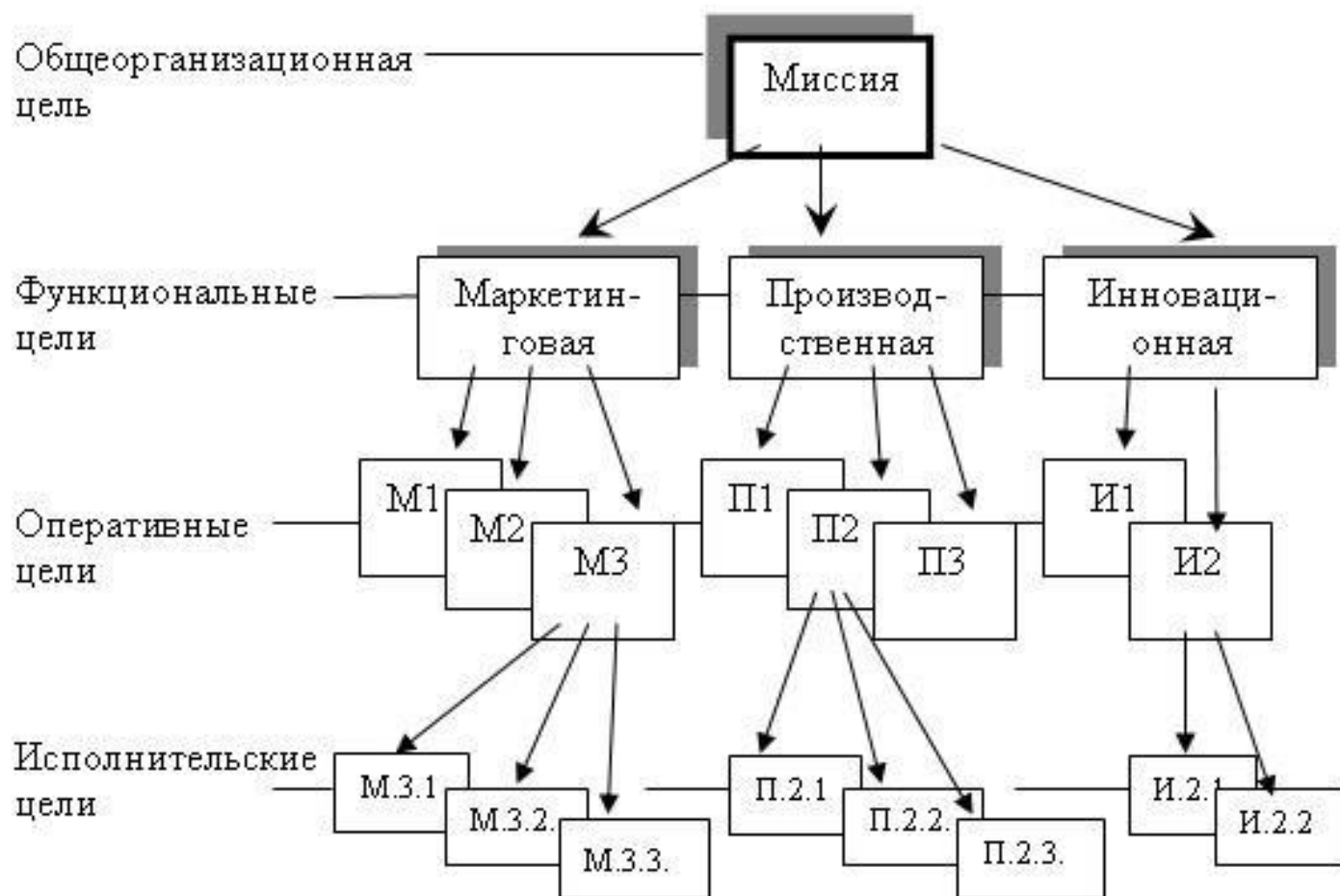
Эффективность и культура

- **Сильная культура**
- **Слабая культура**
- **Соответствие типа культуры особенностям рыночной ниши и миссии**

Общее в определениях

- **Базовые предположения**, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях
- **Ценности** (или ценностные ориентации), ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым.
- **Символика**, посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации. Многие фирмы имеют специальные документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации.

Ценности, миссии, цели



Миссия

- **Миссия** отражает смысл создания и существования организации, ее роль и значение в окружающем мире. Хорошо продуманная и сформулированная миссия:
- дает представление о намерениях и направлениях развития организации, вносит существенный вклад в формирование ее имиджа;
- повышает уровень мотивации членов организации и стимулирует их к достижению организационных целей;
- способствует созданию и поддержанию развитой организационной культуры, формированию чувства общности у всех членов организации;
- определяет систему ценностей организации в отношениях ее с представителями основных заинтересованных групп.

Современные организации

- Большая горизонтальная координация своих действий, работа единой командой над общим проектом.
- Необходимо быстро реагировать на изменения в окружающей среде, границы между подразделениями, а также и между самими организациями становятся все более гибкими и размытыми.
- Взаимодействие с потребителями, поставщиками, и другими элементами внешней среды.
- Сотрудничество даже с конкурентами, обмен информацией и технологиями, получая от этого взаимную выгоду.

Корпоративная культура

1. формируется сознательно, является предметом управленческих действий; это культура, формирующаяся целенаправленно;
2. субъектом, носителем корпоративной культуры выступает управленческая команда, корпоративная культура выступает культурой руководства, управленческой команды, управленческой культурой;
3. корпоративная культура - это система идеальных декларируемых ценностей, норм, правил, образцов поведения, это тот идеальный образ, каким управляющая команда хотела бы видеть свою организацию.

Корпоративная культура - это целенаправленно формируемая управленческой командой система декларируемых ценностей, норм, правил, образцов поведения сотрудников организации, идеальный желаемый образ, каким управляющая команда хотела бы видеть свою организацию.

Организационная культура

- формируется стихийно, складывается естественным образом;
- реальным субъектом, носителем этой культуры является персонал организации;
- организационная культура - это система реальных субкультур, складывающихся в структурных подразделениях организации.

организационная культура - это **стихийно формирующаяся система реальных ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников** данной организации, **предопределяющих нормы их поведения**. В какой степени совпадают, совместятся или столкнутся в конфликте эти слои культуры, зависит от менеджмента организации.

Компоненты и уровни ОК



Рис. 1. Уровни культуры

- Трехуровневая модель американского психолога **Эдгара Шайна**, построенная на основе концепции культурологов **Ф.Р. Клухона** и **Ф. Л. Штротбека**.

Артефакты – видимый уровень

- 1. «поверхностный», или «символический» уровень. Внешние проявления: технология и архитектура, использование пространства и времени, язык, лозунги, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации, планировка и оформление помещений. Это «видимая» часть организационной культуры.

Усвоенные ценности

- Ценности и верования, разделяемые членами организации, отражаются в символах и языке. Как правило, они формируются руководством компании и доводятся до сведения всех сотрудников. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Декларируемые не всегда соответствуют истинным ценностям
- Требуют более глубокого познания и знакомства, затрагивает более глубокие ценности.
- Проверяемые в физическом окружении;
- Проверяемые только через социальный консенсус.

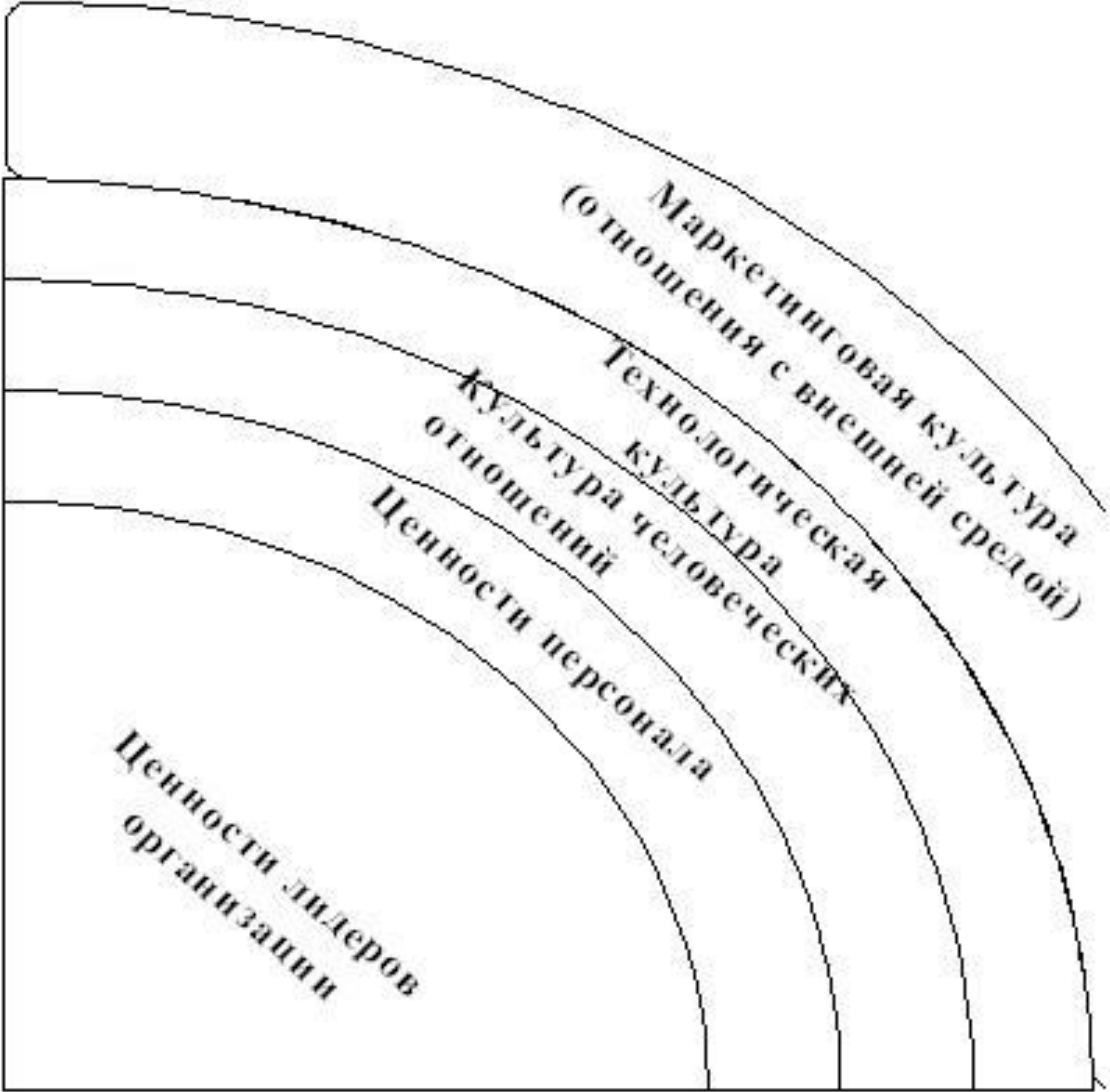
Базовые предположения

- базовые представления о характере окружающего мира, реальности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой активности, человеческих взаимоотношений.
- Скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру. Находятся в сфере подсознательного и недостаточно осознаются даже их носителями - членами организации.
- Раскрываются лишь в процессе специального анализа и, в основном, носят лишь гипотетический характер.

Двухуровневая модель



Многослойная луковица



Культурная сеть



Компоненты ОК

мировоззрение, направляет действия членов организации в отношении других сотрудников и ее клиентов и конкурентов

культурные ценности: "качество продукции" или "оцениваемое лидерство", символы и мифология,

характеристики поведения: ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении,

нормы, принимаемые повсеместно в организации: "заработал - получил" , как обоснованно отказаться от нового задания, "**правила игры**", которые новичок должен освоить в организации,

психологический климат в организации, для человека при взаимодействии с ее сотрудниками.

Мировоззрение

- чтобы понять мировоззрение требуются многочасовые беседы, в которых человека расспрашивают о мотивах его тех иных поступков.
- С психологической точки зрения часто проще воспользоваться не объяснением человеком собственных поступков, а просьбой объяснить почему, так или иначе поступил другой человек или беседой о каком-либо местном герое. Из последней беседы можно получить информацию о критериях успеха, культивируемых в данной социальной среде.

Культурные ценности

- Для школы **символы**: это слова, лозунги, действия, предметы, которые обычно используются в организации, чтобы сделать более ясными ее задачи (эмблемы, язык, манера одеваться, портреты на стенах и пр.).
- **Организационная мифология**. Для школы - *Герои* — образцы для сотрудников, чьи идеи поддерживаются ради развития организации
- Ритуалы – праздники, поздравления и др.

Формирование ОК

- Организационная культура выполняет две основные функции:
 - *внутренней интеграции*: осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;
 - *внешней адаптации*: помогает организации адаптироваться к внешней среде.

Современные инновационные процессы в школе осуществляются в двух плоскостях:

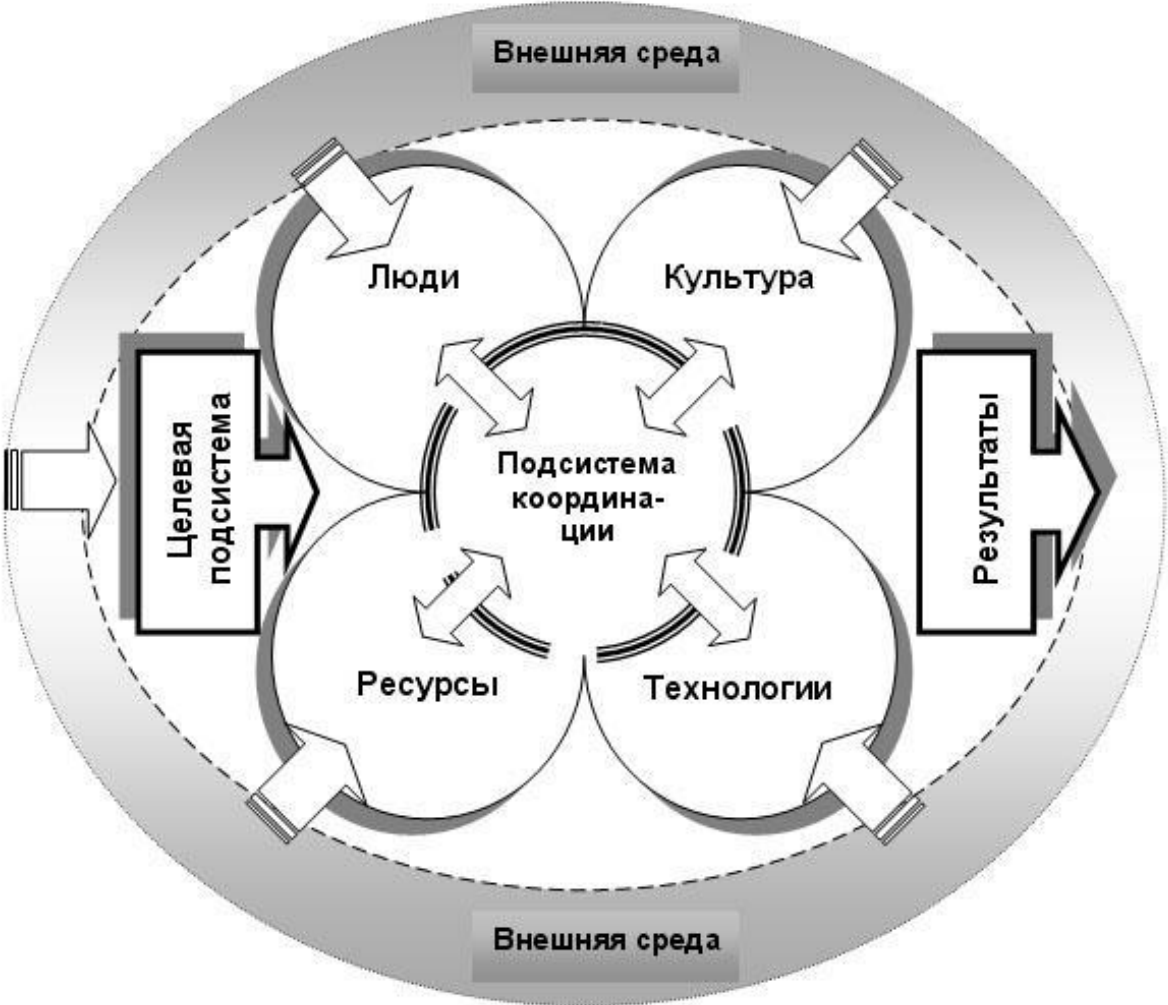
- в «механической», связанной с изменениями законов, стандартов, структуры, технологий, процедур, пространственных преобразований;
- в «культурной» (социальной), связанной с изменениями восприятия, способов мышления и поведения людей.
- [Видеоролик по формированию оргкультуры](#)

Организация - система



- выживание организации зависит от ее способности адаптироваться к требованиям внешней среды. Для удовлетворения этих требований цикл «вход — процесс — выход» должен находиться в центре внимания руководства организации.

Выживание организации



ОК школы

- обуславливается, такими внешними факторами, как национальные традиции, экономические условия, особенности культуры в окружающей среде.
- на формирование организационной культуры школы серьезное влияние оказывают внутренние факторы, такие как особенности личности руководителя, провозглашенная миссия школы, ее цели и задачи, общий уровень образования и квалификации педагогов.

Комплексная модель ОК Шейна

Компоне нты и уровни	Дистанция власти	Избегание неопределе нности	Соревноват ельность	Коллекти визм	Долгосроч ная ориентаци я
Поведен ие	Соблюд. ритуалов почтения	Умение и желание планироват ь	Соревнован ие в ущерб доверию	Коллегиа льные обсужден и решен	Использов ание стратегич планов
Ценност и и нормы	Карьерны й рост, преимуще ства	Ценность плана и регламента	Индивид. Успех в ущерб доверию	Принадле жность к группе	Отношени е к долго срочным планам
Мировоз зрение	Отношен к классовой структуре общества	Врсприятие регулярности мира	Отношение к индивидуаль ной удаче	Общность и патриотиз м	Мир и прогресс, роль а истории

Восприятие организации

- Приверженность предприятию: особая психологическая связь работника с предприятием включает три составляющих: чувство вовлеченности в работу, лояльность предприятию и доверие ценностям предприятия
- *Высокий уровень* – интернализация
- *Средний уровень* – идентификация
- *Слабый уровень* - податливость

Понимание особенностей ОК школы позволяет

- выявить сущность уникальности данной школы, ее реальные отличия от других школ;
- определить приоритеты и ограничения управленческих действий в рамках данной организационной культуры
- предвидеть реакции педагогического коллектива на определенные инновации и уровень сопротивления изменениям;
- выяснить истинную причину многих конфликтных ситуаций;
- получить критерии применимости опыта других школ в данном коллективе

Типология ОК

- Ясвин, В. Организационная культура педагогического коллектива // Школьный психолог. ПС .- 2009. - № 14
- Четыре базовых типа ОК:
- Семейная (клановая, органическая)
- Инновационная (предпринимательская, рыночная)
- Результативная (партиципативная, адхократическая)
- Ролевая (иерархическая, бюрократическая)

Критерии ценности



Семейная ОК

- *Семейная* (клановая, органическая) организационная культура представляется как очень дружественное место работы, где у сотрудников много общего.
- Школа похожа на большую семью. Лидеры и руководители воспринимаются как наставники и даже как родители. Сотрудники держатся вместе благодаря взаимной преданности и традициям. Высока степень обязательности. Делается акцент на долгосрочной выгоде личностного совершенствования сотрудников, придается особое значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как добрые чувства и забота о каждом учащемся. Школа поощряет коллективные формы работы, сотрудничество и согласие сотрудников.

Инновационная ОК

- *Инновационная* (предпринимательская, рыночная) организационная культура связана с динамичным и творческим местом работы.
- Педагоги готовы экспериментировать и рисковать. Лидерами считаются новаторы, способные к профессиональному поиску. Связующим школу механизмом выступает преданность духу эксперимента и новаторства. Подчеркивается необходимость образовательной деятельности на переднем рубеже психолого-педагогической науки. В долгосрочной перспективе школа делает акцент на приобретении и развитии новых образовательных подходов, технологий и методик. Успех означает разработку новых методических продуктов, предоставление учащимся новых образовательных услуг. Школа стремится быть идейным и методическим лидером среди образовательных учреждений. Поощряется индивидуальная инициатива и свобода педагогов.

Результативная ОК

- *Результативная (партиципативная, «ад-хок-ратическая» - от ad hoc (лат.) – «для этого», «применительно к этому», специально для этого случая, для определенного случая* организационная культура ориентирована на достижение образовательного результата, главная забота педагогического коллектива — четкое выполнение учебных и воспитательных задач. Педагоги отличаются целеустремленностью, характерно соперничество между сотрудниками. Лидеры — твердые, требовательные руководители, способные к жестким решениям ради дела. Школа связывается воедино стремлением к высоким образовательным результатам. Репутация и успех школы являются общей заботой. Перспектива стратегического развития школы связывается с решением поставленных задач. Успех определяется высоким рейтингом и конкурентоспособностью на рынке образования. Стиль школы — жестко проводимая линия на достижение высокого образовательного уровня учащихся.

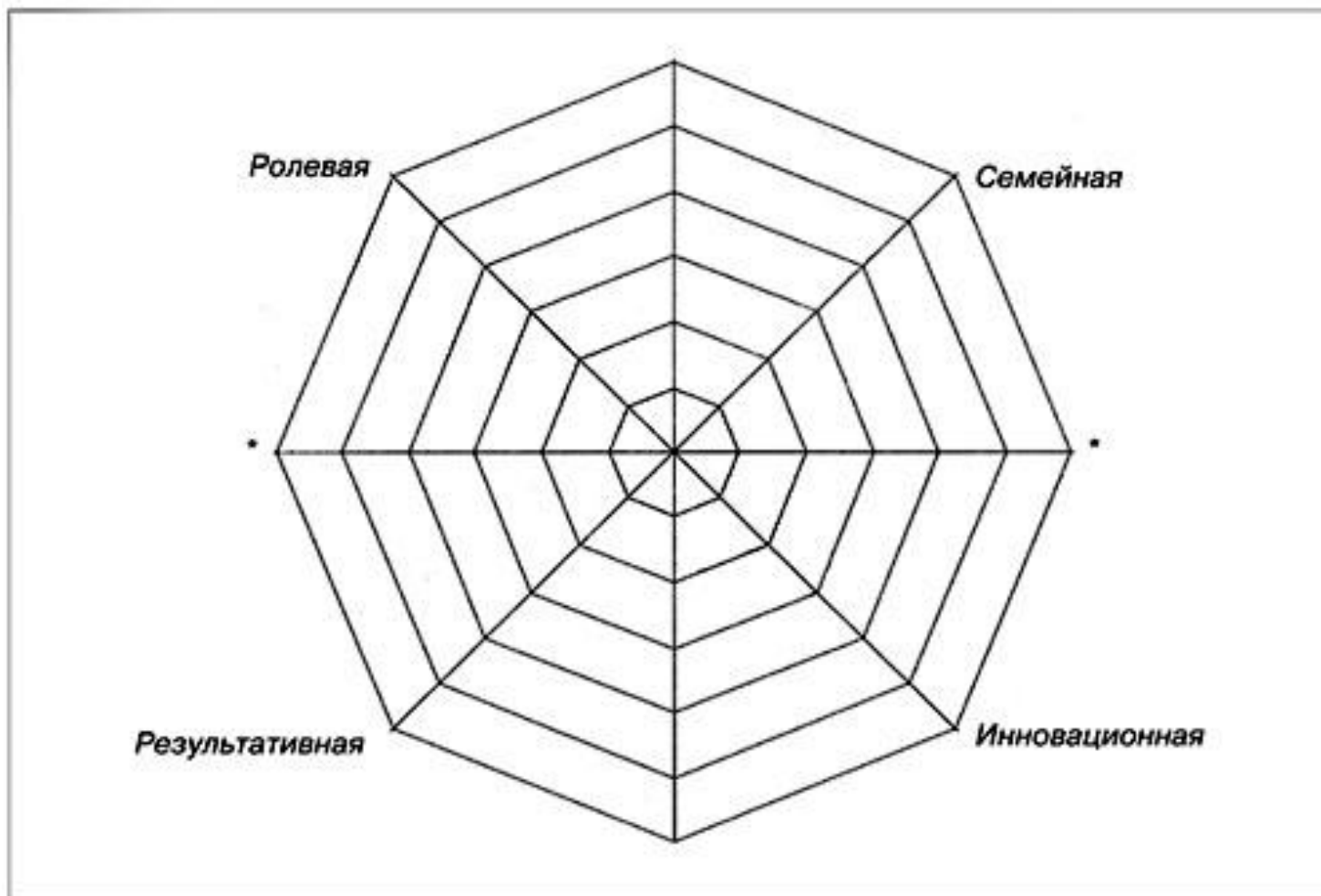
Ролевая ОК

- *Ролевая (иерархическая, бюрократическая)* организационная культура — очень формализованное и структурированное место работы. Деятельностью педагогов управляют четкие правила и инструкции. Лидеры и руководители гордятся тем, что они — рационально мыслящие организаторы и координаторы. Особенно важно поддержание плавного течения всех школьных дел. Школу объединяет стремление сотрудников следовать разработанным правилам и официальной образовательной политике. Долгосрочные заботы школы состоят в обеспечении плановости и стабильности образовательного процесса и всей школьной жизни. Успех определяется как стабильность школы и избежание всевозможных проблем. Администрация озабочена предсказуемостью изменений внешней ситуации и обеспечением гарантий долгосрочной профессиональной занятости сотрудников школы.

Методика диагностики ОК ШКОЛЫ

- На каждый из 6ти вопросов – 4 альтернативных ответа
Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя вариантами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей школе. Наибольшее количество баллов дайте тому варианту ответа, который более других подходит для вашей школы.
- Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый из шести вопросов сумма проставленных вами баллов равна 100.
- В [табл. 1](#) В табл. 1 вы проставляете баллы в колонке «Теперь», то есть оцениваете свою школу такой, каковой она представляется вам в настоящее время. В [табл. 2](#) баллы проставляются в колонке «Предпочтительно», то есть вы занимаетесь рейтинговой оценкой того, чем, по вашему мнению, школа должна стать через пять лет, чтобы оказаться еще более успешной.

Диагностика ОК школы



Организационная культура ШКОЛЫ

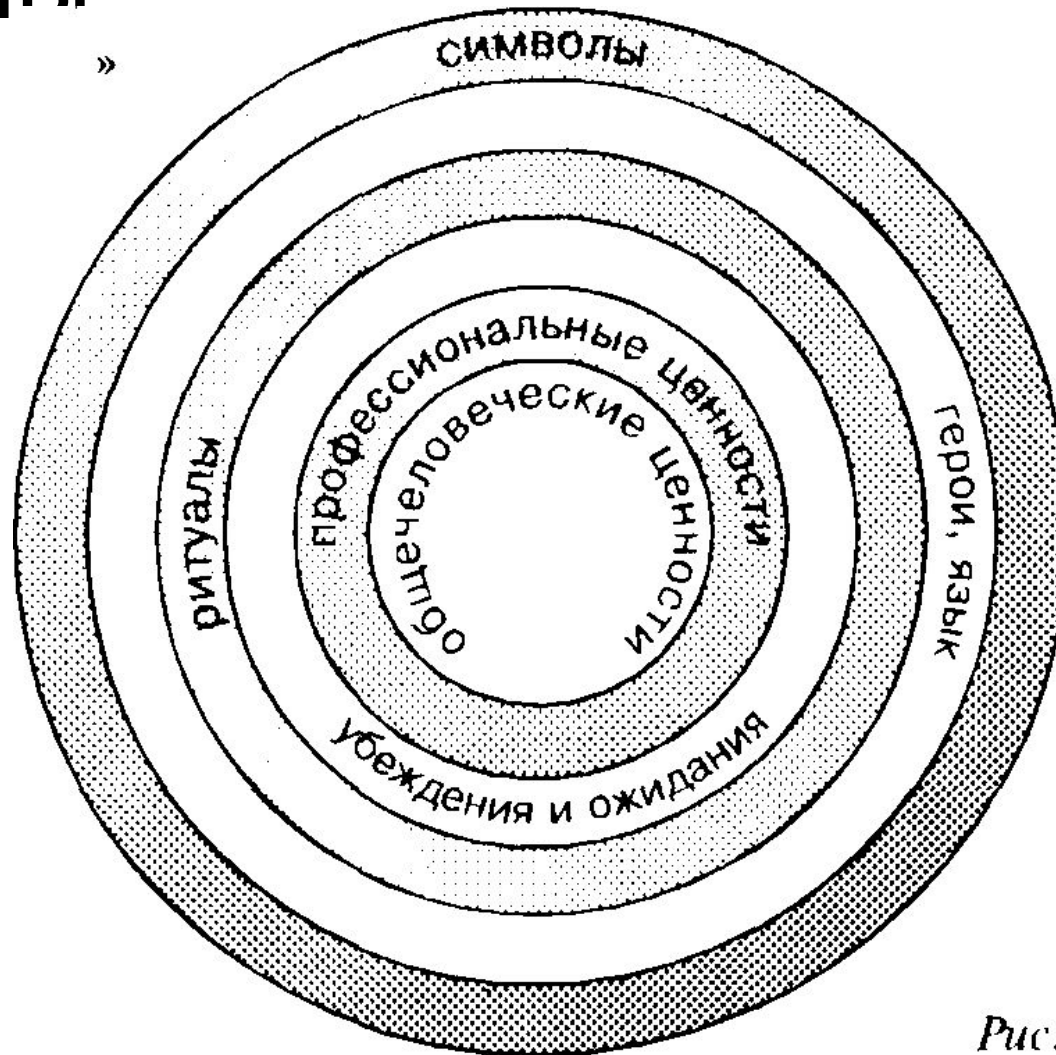


Рис.

Ф. Харрисон и Р. Морган

- Идентификация и цель
- Коммуникации и язык
- Одежда и внешний вид
- Пища и способы ее подачи
- Время и осознание времени
- Взаимоотношения и различия людей
- Ценности и нормы
- Убеждения и отношения
- Ментальные привычки и обучение
- Особенности и методы работы

Выводы

- современному руководителю необходимы теоретические знания по менеджменту, управлению, ОК
- анализ ОК коллектива является главной, «отправной точкой» для построения адекватной стратегии изменений в организации;
- перед тем как вводить «новшество», о нем надо некоторое время «говорить» (при этом ничего не внедряя), возможно, тогда стадия «сопротивления» не будет столь сильной;
- не стоит жалеть времени и на обсуждение преобразования, тогда появляется шанс у подчиненных «принять идею как свою»
- обязательным и постоянным условием деятельности руководителя должна стать «обратная связь» от сотрудников, учеников, родителей через анонимный опрос, анкетирования;
- «делегирование власти» должно быть полным, чтобы сотрудник нес ответственность за конечный результат, тогда он будет самостоятельно принимать решения об эффективном пути решения задачи;
- необходимо постоянное повышение информированности педагогов (т.к. сопротивление возможно и из-за недостатка каких-то знаний, что ведет к неуверенности в себе,
- для включенности педагогов в процесс преобразования школы необходима постоянная поддержка инициатив педагогов, творческих находок, любых предложений по модернизации образовательного процесса школы и «прилюдное» признание их успешности с целью создания атмосферы сотрудничества.

Источники

- Волчок, Л. А. Диагностика организационной культуры и мотивации сотрудников школы // Директор школы. – 2005. - № 7. – С. 26-34
- Камерон, К.С. [Диагностика и изменение организационной культуры](#) / К.С.Камерон, Р.И.Куинн. (Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework, Kim S. Cameron, Robert E. Quinn). Санкт-Петербург: Питер, 2001, серия "Теория и практика менеджмента "
- Управление персоналом: словарь-справочник
- Шейн, Э. Г.. [Организационная культура и лидерство](#). Санкт-Петербург: Питер, 2001, серия "Теория и практика менеджмента "
- Штурбина, Н. Анализ организационной культуры как средство развития школы // Управление школой. ПС. – 2005. - № 12. – С. 18-26
- Ясвин, В. Организационная культура педагогического коллектива. // Школьный психолог. ПС. – 2009. – № 14
- Ресурсы Интернет:
- [Организационная культура и лидерство](#).
[Http://www.ecsocman.edu.ru/](http://www.ecsocman.edu.ru/)
- Уровни корпоративной культуры www.e-xecutive.ru

Видео по ОК

- НОУ Интуит

<https://www.youtube.com/watch?v=r3KthhMe2N4>

- Гирт Хофштед Ключевые характеристики организационной культуры

<https://www.youtube.com/watch?v=ulrsugyKKYE>

- Развитие организации с помощью организационной культуры

<https://www.youtube.com/watch?v=mLXdF1GeqHk>