

# Тема 8. Организационная культура



# План лекции

- 1.** Понятие, структура и содержание организационной культуры.
- 2.** Развитие организационной культуры.
- 3.** Влияние культуры на организационную эффективность.
- 4.** Национальные аспекты в организационной культуре

*Организационная культура –*  
это набор базовых ценностей,  
убеждений, негласных  
соглашений и норм,  
разделяемых всеми членами  
организации

# Составляющие организационной культуры

Ценности,  
установки,  
приоритеты  
работников

Система  
отношений,  
определяющая  
восприятие  
работниками  
своей работы  
и организации

Нормы,  
определяющие  
действия и  
поведение  
работников

Действия и  
поведение  
работников в  
конкретных  
ситуациях

# Уровни изучения организационной культуры

## ВНЕШНИЕ ФАКТЫ

- Технологии
- Архитектура
- Наблюдаемые образцы поведения



## ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ И ВЕРОВАНИЯ

- Проверяемые в физическом окружении
- Проверяемые только через социальный консенсус



## БАЗОВЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

- Понимание реальности, времени и пространства
- Отношение к человеку
- Отношение к работе

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

```
graph TD; A[ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА] --> B[Субъективная]; A --> C[Объективная]
```

Субъективная

Объективная

Субъективная ОК : герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов. Субъективная ОК служит основой формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и решения проблем руководителями, их поведения в целом.

# Объективная ОК:

само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерии, комнаты приема, стоянки и сами автомобили. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

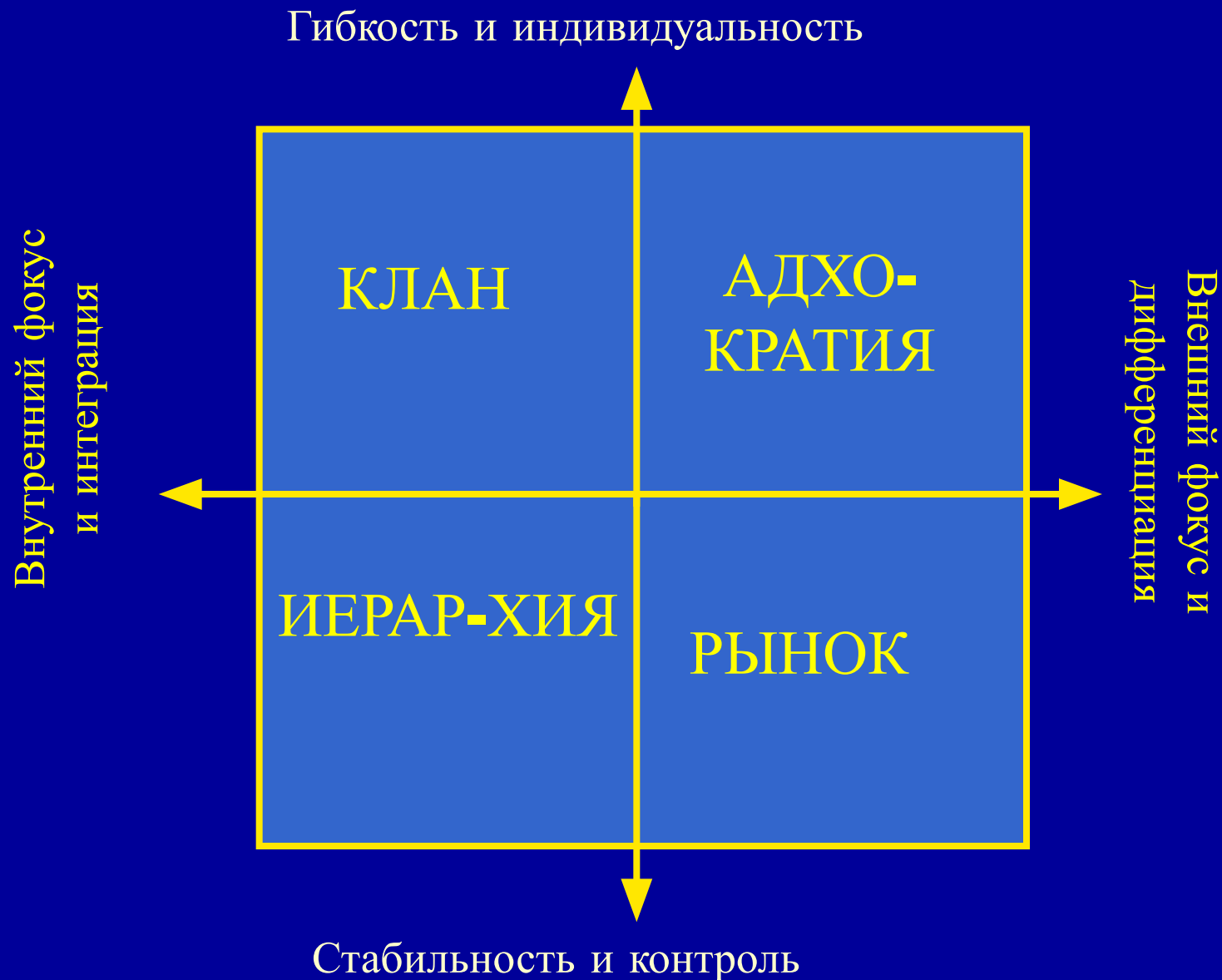


# Ф. Харрис и Р. Моран

1. сознание себя и своего места в организации
2. коммуникационная система и язык общения
3. внешний вид, одежда и представление себя на работе
4. что и как едят люди, привычки и традиции в этой области
5. осознание времени, отношение к нему и его использование
6. взаимоотношения между людьми
7. ценности и нормы
8. вера во что-то и отношение или расположение к чему-то
9. процесс развития работника и научение
10. трудовая этика и мотивирование

Ким С. Камерон  
Роберт Э. Куинн

Рамочная конструкция  
конкурирующих ценностей организации



# Содержательные измерения организационной культуры

- 1)** доминантные характеристики организации
- 2)** стиль лидерства
- 3)** отношение к сотрудникам и условия труда
- 4)** связующая сущность организации (механизмы, удерживающие работников вместе)
- 5)** стратегические приоритеты организации
- 6)** критерии успеха (как определяется победа, что именно вознаграждается и чествуется)

**Тип культуры:**

**ИЕРАРХИЯ**

**Доминантные  
характеристики  
организации:**

**Формализованное и  
структурированное место работы**

**Тип лидера:**

**Координатор, наставник,  
организатор**

**Стратегические  
приоритеты:**

**Рентабельность,  
своевременность, стабильность**

**Отношение к  
сотрудникам:**

**Гарантия занятости и  
обеспечение долгосрочной  
предсказуемости**

**Связующая сущность  
организации:**

**Формальные правила и  
официальная политика**

**Критерии успеха:**

**Четкое распределение  
полномочий, надежность  
поставок, низкие затраты**

Тип культуры:	<b>РЫНОК</b>
Доминантные характеристики организации:	Место для работы, ориентированной на результат
Тип лидера:	Твердый хозяин и суровый конкурент
Стратегические приоритеты:	Конкурентоспособность, продуктивность, достижение измеримых целей
Отношение к сотрудникам:	Жестко проводимая линия на конкурентоспособность
Связующая сущность организации:	Стремление побеждать
Критерии успеха:	Проникновение на рынки, увеличение рыночной доли

**Тип культуры:**

**КЛАН**

**Доминантные  
характеристики  
организации:**

**Дружественное место работы,  
где у людей много общего**

**Тип лидера:**

**Воспитатель, родитель**

**Стратегические  
приоритеты:**

**Развитие человеческих  
ресурсов, создание  
позитивного морального  
климата, высокая степень  
сплоченности**

**Отношение к  
сотрудникам:**

**Командная работа, участие  
работников в бизнесе,  
согласие**

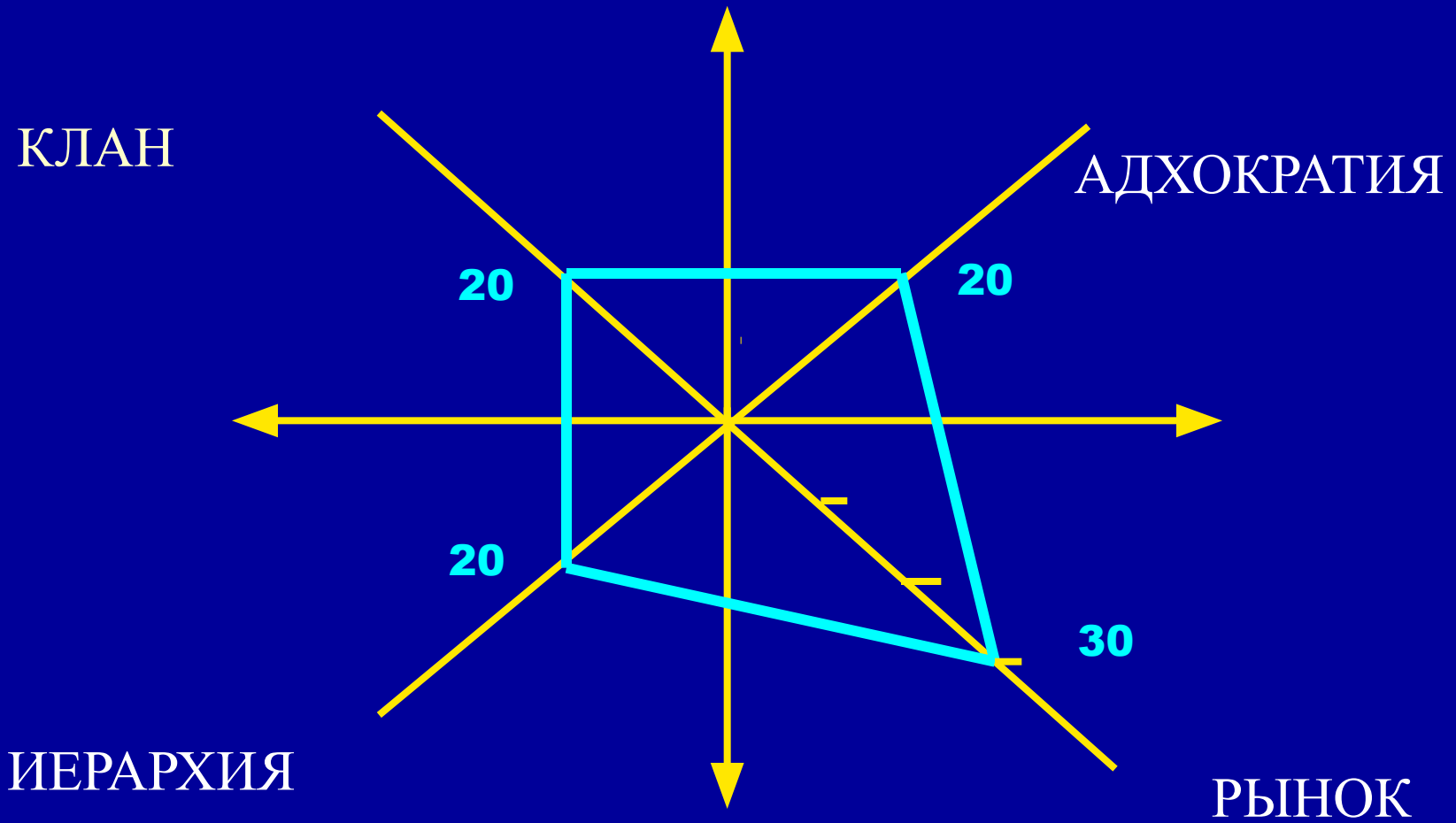
**Связующая  
сущность  
организации:**

**Преданность, традиции**

Тип культуры:	<b>АДХОКРАТИЯ</b>
Доминантные характеристики организации:	Динамичное, предпринимательское и творческое место работы
Тип лидера:	Новатор, предприниматель, провидец
Стратегические приоритеты:	Результат на передовом рубеже, рост, обретение новых ресурсов, творчество
Отношение к сотрудникам:	Поощрение личной инициативы, риска, свободы
Связующая сущность организации:	Преданность экспериментированию и новаторству
Критерии успеха:	Производство уникальных и новых продуктов (услуг)



Профиль культуры организации



## **2 Развитие организационной культуры**

**2.1** Формирование ОК

**2.2** Поддержание ОК

**2.3** Изменение ОК

1. Выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей  
(приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения)



2. Изучение сложившейся организационной культуры  
Определение степени соответствия сложившейся оргкультуры выработанной руководством стратегии развития организации.  
Выявление позитивных и негативных ценностей



3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения



4. Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии



5. Оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых корректив

*Схема 2. Основные этапы формирования организационной культуры*

# Проблемы адаптации и выживания

- Миссия и стратегия
- Цели
- Средства
- Контроль
- Коррекция

# Проблемы внутренней интеграции

- Общий язык и концептуальные категории
- Границы групп и критерии вхождения и выхода из групп
- Власть и статус
- Личностные отношения
- Награждения и наказания
- Идеология и религия

# Поддержание ОК

Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- «толщиной» культуры
- степенью разделяемости культуры членами организации
- ясностью приоритетов культуры

# МЕТОДЫ ПОДДЕРЖАНИЯ ОК

- Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров.
- Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.
- Моделирование ролей, обучение и тренировка.
- Критерии определения вознаграждений и статусов.
- Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.
- Организационные символы и обряды.

# МЕТОДЫ ИЗМЕНЕНИЯ ОК

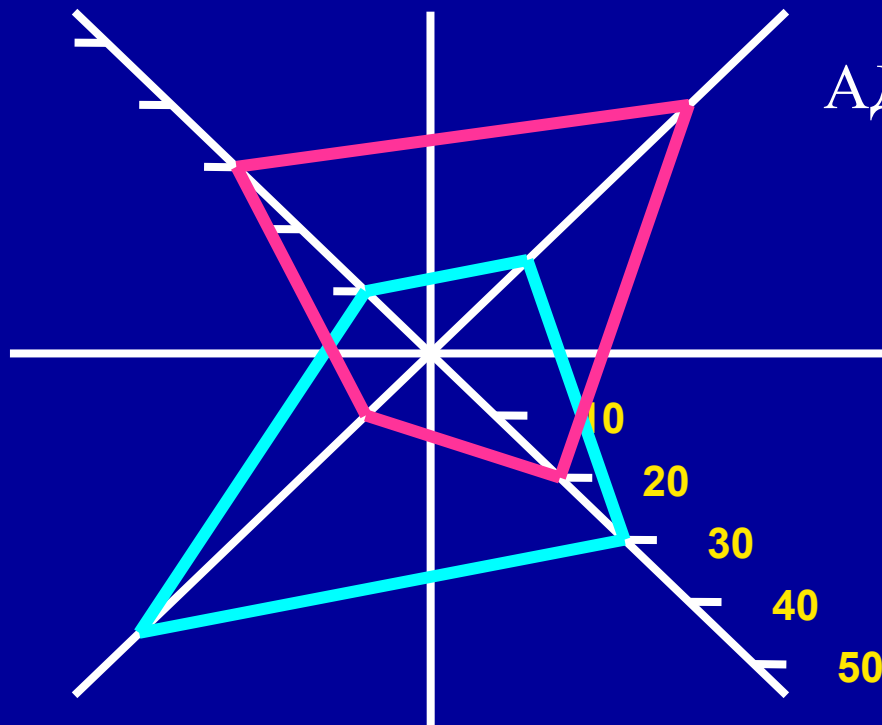
- Изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджеров
- Изменение стиля управления кризисом или конфликтом
- Перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения
- Изменение критерия стимулирования
- Смена акцентов в кадровой политике
- Смена организационной символики и обрядности



Сопоставление настоящей и предпочтительной культур фирмы

КЛАН

АДХОКРАТИЯ



ИЕРАРХИЯ

РЫНОК

- Настоящая культура фирмы
- Предпочтительная культура

# 3 Влияние культуры на организационную эффективность

# МОДЕЛЬ САТЕ

- кооперация между индивидами и частями организации
- принятие решения;
- контроль;
- коммуникации;
- посвященность организации;
- восприятие организационной среды;
- оправдание своего поведения.

## Подходы к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации

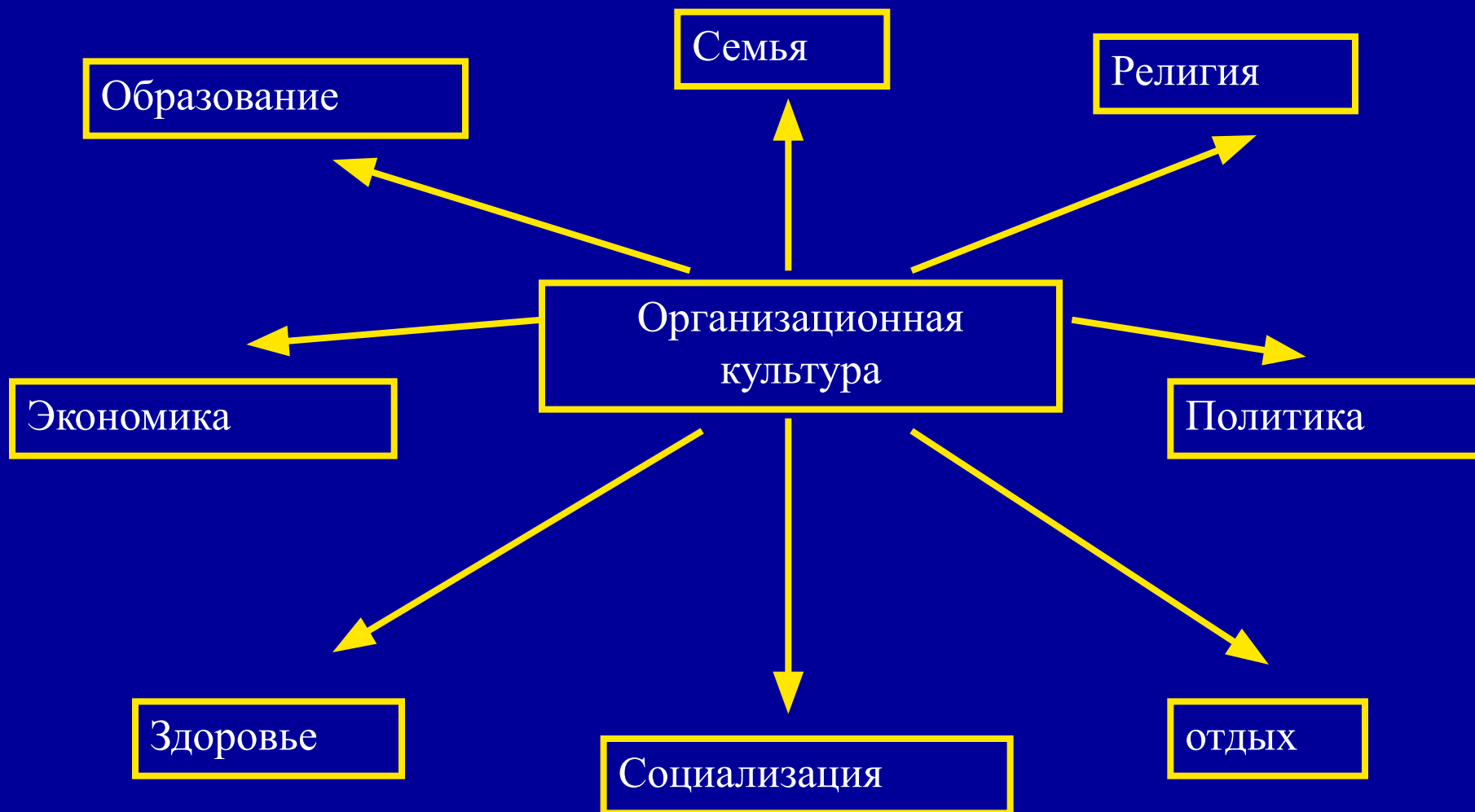
- 1)** Игнорируется культура, серьезным образом препятствующая эффективному внедрению стратегии
- 2)** Система управления подстраивается под существующую в организации культуру

## Подходы к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации (продолжение)

- 3)** Делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии
- 4)** Изменяется стратегия с целью ее подстраивания под существующую культуру

# **4 Национальные аспекты в организационной культуре**

## Системный подход к изучению национального в ОК



# МОДЕЛЬ Г. ХОФШТЕДЕ

- дистанция власти;
- индивидуализм-коллективизм;
- мужественность-женственность;
- стремление избежать неопределенности;
- долгосрочность или краткосрочность ориентаций.



# Модель У. Оучи

<b>«Культурные» переменные</b>	Характеристики в японских компаниях	Характеристики в американских компаниях типа <b>«Z»</b>	Характеристики в типичных американских компаниях
<i>Найм</i>	<b>Пожизненный</b>	Долговременный	<b>Кратковременный</b>
<i>Оценка и продвижение</i>	<b>Качественное и медленное</b>	Качественное и медленное	<b>Количественное и быстрое</b>
<i>Карьера</i>	<b>Широкоспециализированная</b>	Умеренно-специализированная	<b>Узкоспециализированная</b>
<i>Механизм контроля</i>	<b>Неясный и неформальный</b>	Неясный и неформальный	<b>Ясный и формальный</b>
<i>Принятие решения</i>	<b>Групповое и консенсусное</b>	Групповое и консенсусное	<b>Индивидуальное</b>
<i>Ответственность</i>	<b>Групповая</b>	Индивидуальная	<b>Индивидуальная</b>
<i>Интерес к человеку</i>	<b>Широкий</b>	Широкий	<b>Узкий</b>

Спасибо за внимание!

