

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА.

старший преподаватель каф. МиМ
Черновалова Галина Алексеевна

консультации:

Понедельник 18.00 -19.00

тел. 2-198-551

каб. 511 к.А ПНИПУ

e-mail: g-chernovalova@rambler.ru

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

УРОВНИ КУЛЬТУРЫ:

- **НАЦИОНАЛЬНАЯ** (культура страны или меньшинства в стране);
- **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ** (культура данной деловой организации);
- **КУЛЬТУРА КОМАНДЫ** (культура рабочей или управленческой команды).

Организационная культура – это шаблонный образ мыслей, ощущений и реакций, присущих организации либо ее внутренним подразделениям. Это уникальная «духовная программа», отражающая «индивидуальность» организации (*Зайцев Л.Г., Соколова М.И.*)

Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и в свою очередь само формируется под воздействием их поведения (*К. Шольтс*)

Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации предаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения (*Виханский О. С., Наумов А.И.*)

Организационная культура – это комплекс базовых предположений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции, - которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам (*Э. Шайн*)

Организационная культура – это совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения (*Галкина Т.П.*)

Организационная культура – это разделяемые всеми верования, установки и ценности, которые существуют в организации; иными словами, культура – это «то, как мы здесь работаем» (*Фурнхам, Гунтер*)

Источники формирования ОК:

- **Внешняя среда.** Под факторами внешней среды в данном случае понимают факторы, неконтролируемые организацией, такие как природные условия или исторические события, повлиявшие на развитие общества.
- **Общественные ценности.** К данной группе факторов можно отнести преобладающие в обществе убеждения и ценности, такие как свобода личности, человеколюбие, уважение и доверие к властям, нацеленность на действие и активную жизненную позицию и т.д.
- **Внутренняя среда организации.** Третий источник ОК образуют специфические внутренние факторы самой организации. Они разбиваются на три группы: развитие технологической среды; отрасль, в которой работает компания; выдающиеся личности и важные события в истории компании

Основные функции ОК:

1. внешняя адаптация;
2. внутренняя интеграция.

Основные роли ОК:

1. формирует имидж компании;
2. создает чувство общности у работников;
3. усиливает вовлеченность в дела компании и преданность, лояльность компании;
4. обеспечивает социальную стабильность в организации;
5. формирует и контролирует целесообразные нормы поведения и отношений

Методы поддержания:

6. система поощрений и наказаний (гл. метод);
7. ежедневное поведение менеджеров;
8. внешние символы;
9. история, легенды, мифы и обряды;
10. поведение руководителей в кризисе;
11. кадровая политика.

Если ОК способствует эффективности организации или достижению организацией своих стратегических целей, то она называется *сильной*.

В противном случае мы имеем дело со *слабой* ОК.

Изменение ОК с целью сделать ее сильной называется *развитием* ОК.

Отличия сильной ОК от слабой:

- сила лидерства;
- степень разделяемости основных ценностей;
- интенсивность – степень преданности членов организации ее идеалам

Компоненты ОК:

1. **Убеждения** – представление работника о том, что является правильным в организации.
2. **Ценности** – определяют, что следует считать важным в организации.
3. **Нормы** – это неписанные правила поведения, подсказывающие людям, как им себя вести и что от них ожидается. Передаются либо устно, либо отношением окружающих к поведению.
4. **Поведение** – ежедневные действия, которые люди совершают в процессе работы и в связи со своей работой при взаимодействии с другими.
5. **Психологический климат** – это некий эмоциональный настрой, общественное мнение, это то, как люди воспринимают ОК, что они думают и чувствуют в связи с ней.

Уровни ОК:

1. Физические проявления ОК (видимые образцы поведения людей, язык, символы, интерьер, оформление рабочих мест)
2. Уровень практики менеджмента (повседневная деятельность менеджеров, критерии награждения и наказания, порядок продвижения и увольнения, кадровая политика)
3. Базовые ценности (это уровень подсознательного восприятия мира)

Доминирующая культура представляет собой сумму некоторых ценностей, разделяемых большинством членов организации.

Субкультура представляет собой сумму ценностей, которые разделяет меньшинство членов организации.

Виды субкультур:

- **Иерархические субкультуры.** Иерархические субкультуры существуют на различных уровнях управления компании и проявляются через различия в статусе, полномочиях, власти, символах, присущих руководителям и подчиненным.
- **Профессиональные субкультуры.** Как правило, наиболее тесные контакты у сотрудников компании устанавливаются с коллегами, имеющими аналогичный уровень квалификации.
- **Субкультуры, основанные на культурных различиях.** Основаны на верованиях и убеждениях различных этнических групп, входящих в организацию.
- **Субкультуры различных возрастных групп.** В организациях, объединяющих значительное число людей разных возрастов, могут формироваться группы, включающие членов организации, близких друг другу по возрасту.

Возможные варианты взаимодействия доминирующей культуры и субкультур:

- субкультуры могут полностью соответствовать доминирующей культуре;
- субкультуры могут незначительно от нее отличаться;
- субкультуры могут выступать в качестве контркультур, которые отвергают ценности компании и ее цели (к ним относятся: прямая оппозиция ценностям доминирующей культуры; оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры; оппозиция системе отношений и взаимодействия, поддерживаемой доминирующей культурой)

Типологии культур

Типология Р. Льюиса

1. Моноактивные

- Люди ориентированы на задачу. Четко планируют деятельность.
- Монохромность культуры - в одно время делают только одно дело и только в это время.
- Низкая контекстность - что говорится, то и имеется в виду.
- Западная Европа, в основном лютеранские страны.

2. Полиактивные

- Ориентация на людей, на отношения. Они общительны. Главное - личное взаимодействие. Бизнес строится на этом же.
- Полихронность
- Средняя контекстность
- Романская языковая группа, арабские страны, Африка, Индия, славяне.

3. Реактивные (интровертивные)

- Ориентированы на сохранение уважения. Главное сохранить свое лицо и лицо других, причем публично.
- Очень высокая контекстность языка.
- Восток.

Типология Зайцева Л.Г., Соколовой М.И.

- **Типы ОК:**
- Харизматическая - Самодостаточная
- Параноидальная - Основанная на доверии
- Избегающая - Инновационная
- Политизированная - Акцентированная
- Бюрократическая - Креативная
-

Типология Г. Хофштеда

- 1. Индивидуализм – коллективизм.*
- 2. Дистанция власти.*
- 3. Стремление к избежанию неопределенности.*
- 4. «Мужественность - женственность».*

Типология Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди

Это культура соотношения риска и скорости обратной связи

- 1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи.
- 2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи.
- 3. Культура высокого риска и медленной обратной связи.
- 4. Культура низкого риска и медленной обратной связи.

Типология Р. Акоффа

- 1. Корпоративный тип культуры**
- 2. Консультативный тип культуры**
- 3. «Партизанский» тип культуры**
- 4. Предпринимательский тип культуры**

Типология Харрисона

- Ориентированная на власть
- Ориентированная на людей
- Ориентированная на роль
- Ориентированная на задачу

Типология С. Ханди

- Культура власти
- Культура роли
- Культура задачи
- Культура личности

Диагностика и изменение корпоративной культуры

***(методика К.Камерона и Р.
Куинна)***

1. *Клановая культура*

Организация, которая фокусирует внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к потребителям. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организация похожа на большую семью. Лидер или глава организации воспринимается как воспитатель и, возможно, даже как родитель. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она придает значение высокой сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

2. *Адхократическая культура*

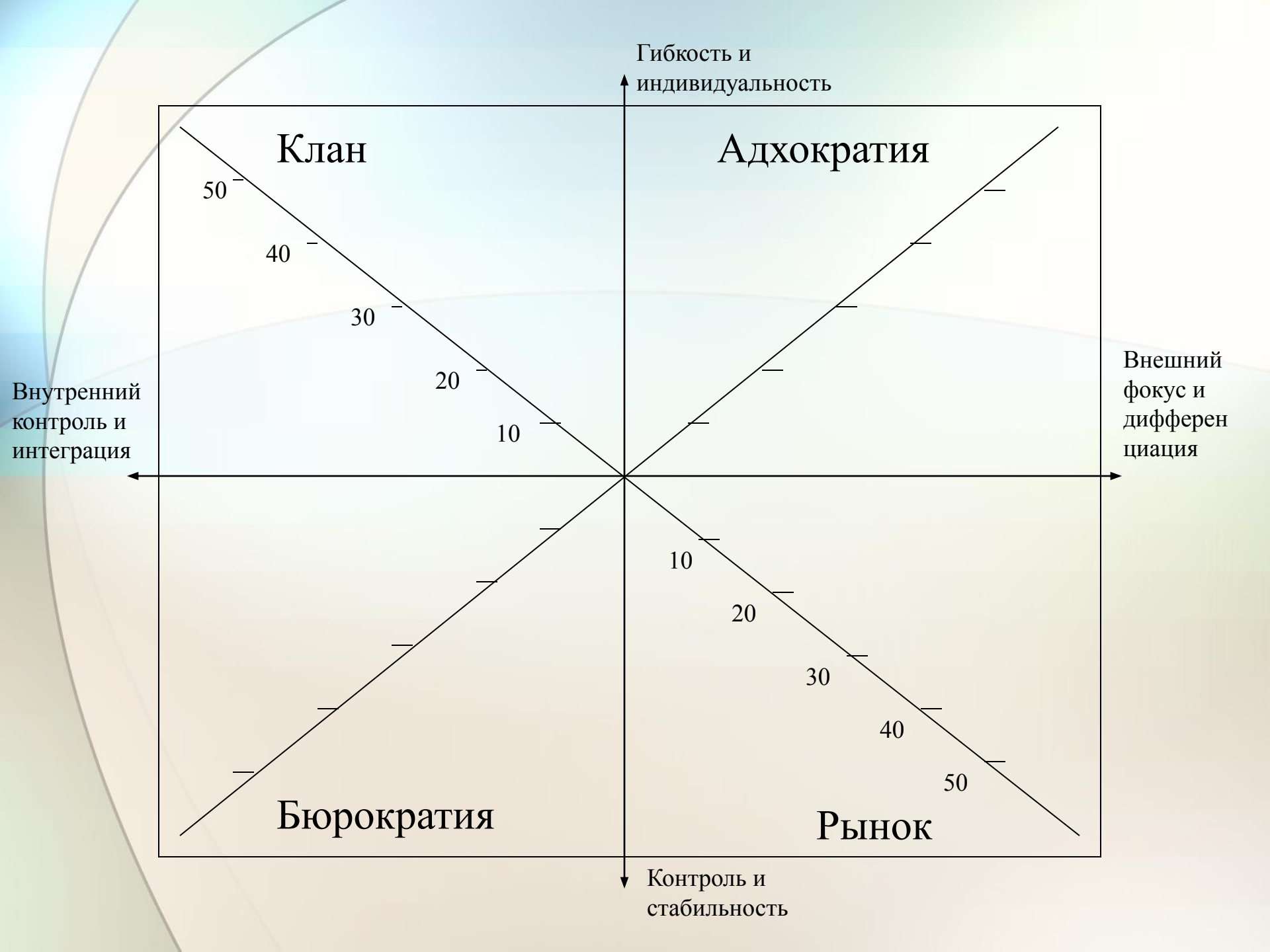
Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям. Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

3. Рыночная культура

Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является достижение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидер – твердый руководитель и суровый конкурент. Он непоколебим и требователен. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

4. **Бюрократическая культура**

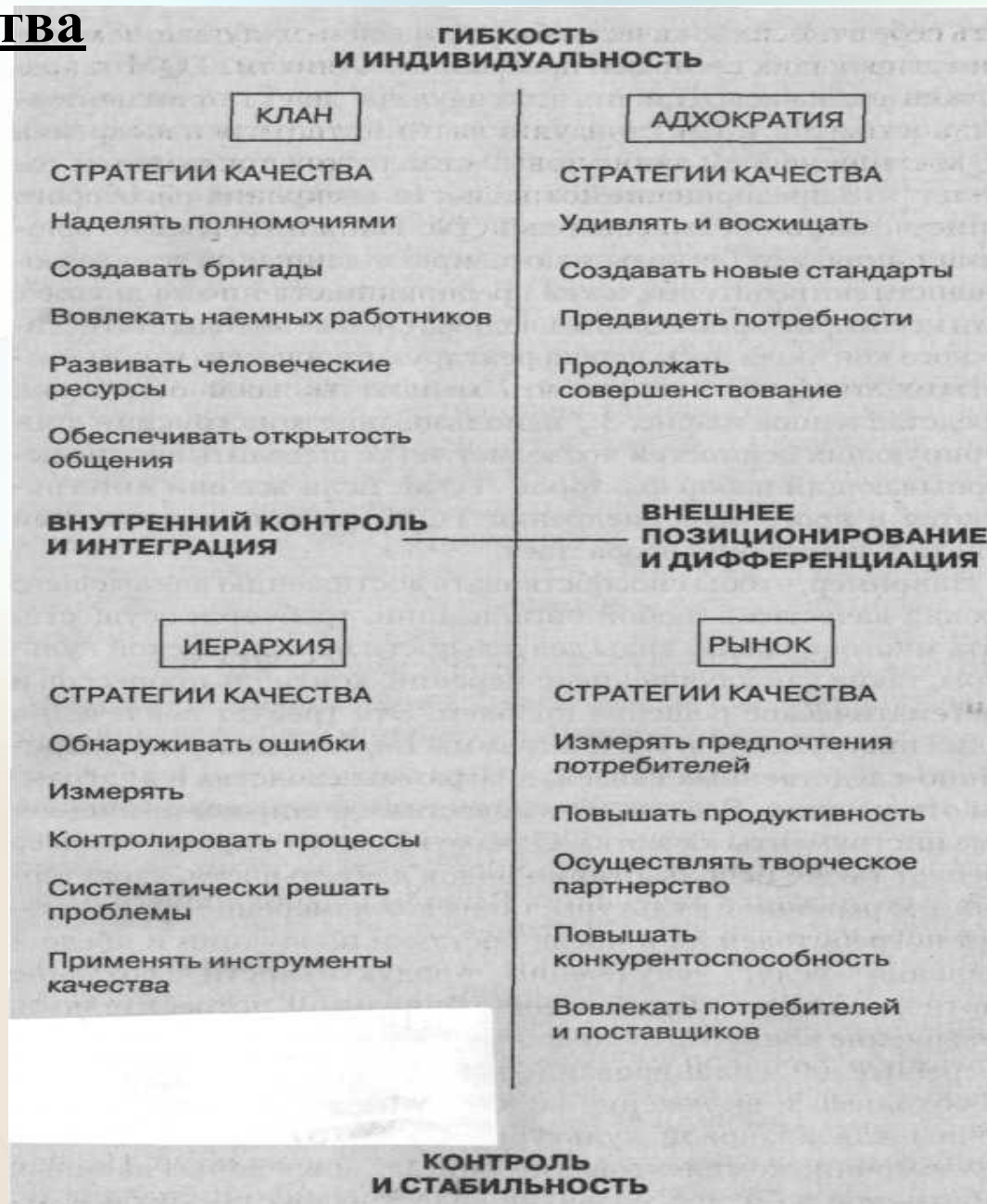
Организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они - рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.



Конкурирующие ценности лидерства, эффективности и организационной теории



Конкурентные ценности менеджмента всеобщего качества



ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ



