

Организационная культура



Организационная культура

Организационная культура – «корпоративный клей», который «прикрепляет «мышцы» бизнес-процессов» к «костям» организационной структуры.

Эндрю Петтигрю

Вопросы

1. Понятие ОК
2. Содержание и типология ОК
3. Методы поддержания ОК
4. Типы организационных обрядов
5. Управление ОК



Концепции

организационной культуры:

- Анри Файоль впервые отметил важность «корпоративного духа» - прототипа корпоративной культуры
- Сегодня развитая организационная культура – важное стратегическое конкурентное преимущество фирмы, которое невозможно украсть или скопировать, обеспечивающее ее устойчивое развитие

Организационная культура

- **Организационная культура (ОК)** - совокупность идей, корпоративных (разделяемых данным кругом профессионалов) ценностей и норм поведения, формирующихся в ходе совместной деятельности членов организации для достижения общих целей.
- **Организационная культура (ОК)** - набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Организационная культура

- Ценности, критерии, символические феномены в виде правил игры, обычаев, ритуалов, знаков отличия создают особую **субкультуру**, которая зависит от доминирующей культуры и не противоречит ей.
- Основные **функции ОК** заключаются в следующем:
 - *регуляция разнообразных (в первую очередь - неформальных) отношений в организации;*
 - *объединение людей в единую целостность.*
- Основные структурные элементы культуры - ценности и нормы.

Ценности

- **Ценности** - это желательное, предпочтительное для данного социального субъекта состояние социальных взаимоотношений, связей, принципов, критерии оценки явлений. Они определяют смысл деятельности и внутренне побуждают к ней.
- **Ценности** в рамках определенной культуры представляют собой не просто набор, а систему, целостность. В современном обществе базовыми являются нравственные ценности.
- **Нравственные ценности** пронизывают всю систему ценностей, апеллируют к свободному выбору человека и подкреплены внутриличностными формами контроля (совесть, вина).
- **Ценность** должна быть внутренне принятой, ее нельзя навязать, заучить.
- **Ценность** определяет общую стратегическую направленность, ориентированность деятельности.

Традиционное общество: ценности

Традиция



Главный регулятор общественной жизни

Обычай



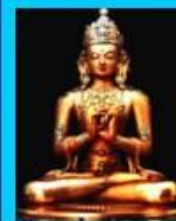
Публичный авторитет
верховой власти

Следование нормам жизни предков

«На роду написано»

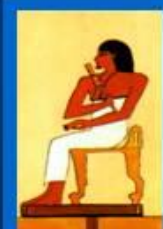
«Государство — это я»

Социальный статус определяется социальным происхождением



«Государь — наместник Бога на земле»

«Судьба»



Базовые национальные ценности российского общества

- Патриотизм
- Социальная солидарность
- Гражданственность
- Семья
- Здоровье
- Труд и творчество
- Наука
- Традиционные религии России
- Искусство и литература
- Природа
- Человечество





 **Федеральный
Государственный
Образовательный**

СТАНДАРТ

Стандарт исходит из признания ценностно-нравственного и системообразующего значения образования в социокультурной модернизации современного российского общества, удовлетворении актуальных и перспективных потребностей личности и общества, развитию государства, укреплению его обороны и безопасности, развитию отечественной науки, культуры, экономики и социальной сферы

Нормы

- **Нормы** - правила, шаблоны поведения в типичных ситуациях в данной организации. Нормы конкретны и специализированы применительно к отдельным социальным функциям и типам отношений.
- **Норма** обусловлена и обоснована **ценностью**. Норма - это выражение какой-либо ценности в однозначно интерпретируемой, адекватной и контролируемой форме. Именно на нормах как особых символических феноменах основаны системы социальных взаимодействий.

Нормы

- **Нормы** классифицируют по многим основаниям, но все они *делятся на запрещающие и поощряющие*.
- **Запрещающие** имеют форму отрицания, однозначного запрета ("не кради", "не лги", "не мздоимствуй", "не разрушай (чего-либо)" и т.п.).
- **Поощряющие нормы** призывают к определенным действиям и оставляют большую степень свободы у человека ("будь активен", "проявляй инициативу", "совершенствуйся профессионально" и т.п.).
- Запрещающие нормы, как правило, эффективнее мотивируют личность в нужном направлении, чем поощряющие.
- Нормы, как и ценности, **иерархизированы**, что может проявляться в ситуации противоречия, конфликта норм, требующего выбора в пользу того или иного порядка действий.

Организационная культура

- при формировании и реализации стратегии, целей организации; в кодексах поведения и укоренившихся традициях, ритуалах;
- в процессе адаптации к внешней среде;
- в формах адаптации молодых работников;
- в отношении к ветеранам и их поведению;
- в стандартах качества производства;
- в манере одеваться и нормах речевого этикета и т.п.



Схема 2. Факторы организационной культуры компании

Содержание ОК

1. Осознание себя и своего места в организации.
2. Коммуникационная система и язык общения.
3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе.
 4. Привычки и традиции, связанные с организацией питания.
 5. Осознание времени, отношение к нему и его использование.
6. Взаимоотношения между людьми (деловые и межличностные).
7. Ценности и нормы.
8. Мировоззрение.
9. Развитие себя и самореализация работника.
10. Трудовая этика и мотивирование. (Ф.Харрис, Р.Морган)

Типология ОК

Четырехфакторная модель ценностей:

- индивидуализм - коллективизм;
 - большая - малая дистанция власти;
 - сильное - слабое избегание неопределенности;
 - маскулинизация - феминизация.
- Голландский ученый Г.Хофштеде.

Коллективизм-индивидуализм

- «Коллективистская» культура основана на эмоциональной зависимости человека от группы и требует большей ответственности организации за своих сотрудников.
- работники надеются, что организация будет защищать их интересы (в том числе личные), поэтому состояние дел в организации влияет на их самочувствие;
 - отношение к организации основано на чувстве долга, лояльности;
 - продвижение осуществляется в соответствии со стажем работы;
 - социальные связи характеризуются сплоченностью, образуется много первичных групп;
 - руководители придерживаются традиционных взглядов на формы поддержания активности работников;
 - отношения между администрацией и работниками строятся как межличностные (оценивается сама личность).

КОЛЛЕКТИВИЗМ-ИНДИВИДУАЛИЗМ

- «Индивидуалистская» культура** основана на ценностях личного достижения, на стремлении к повышению личного престижа, статуса (а не группы).
- работники не требуют опеки со стороны организации, сами отстаивают свои интересы;
 - организация функционирует в расчете на индивидуальную инициативу сотрудников;
 - продвижение по службе осуществляется внутри или вне организации на основе компетентности и "рыночной стоимости" индивида;
 - социальные связи внутри группы характеризуются известной дистанционностью;
 - руководители находятся в курсе последних идей и методов, воплощают их на практике, стимулируя активность подчиненных;
 - отношения между администрацией и работниками основаны на учете личного вклада работника (оценивается деятельность личности).

Дистанция власти

Параметры культуры	Высокий уровень дистанции власти	Низкий уровень дистанции власти
Предпочитаемый стиль управления	Директивный	Демократический
Структура организации	Тенденция к централизации, многоуровневая, форма остроконечной пирамиды	Тенденция к децентрализации, плоская, форма сплющенной пирамиды
Размер управленческого аппарата	Большое число управляюще-контролирующего аппарата	Управляющий состав малочисленен

Дистанция власти

Восприятие неравенства	Неравенство людей	Неравенство ролей
Дифференциация заработной платы	Значительная	Относительно небольшая
Квалификация	Низкая у работников низшего уровня	Высокая у работников низшего уровня
Отношение к праву	Приказы не обсуждаются, сила предшествует праву	Право главенствует по отношению к силе
Статусы	"Белые воротнички" имеют более высокий статус по сравнению с "синими воротничками"	Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие
Частота выражения подчиненными своего несогласия	Низкая	Высокая

Избегание неопределенности

Низкий уровень	Высокий уровень
Готовность персонала жить настоящим днем	У работников большая тревога за будущее
Работники предпочитают небольшие организации	Работники предпочитают крупные организации
Малый средний возраст работников среднего уровня	Средний возраст руководителей высокого ранга высокий
Устойчивая мотивация на достижение целей	Низкая мотивация на достижение целей
Надежда на успех	Боязнь успеха

Избегание неопределенности

Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста

Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца

Конфликт в организации расценивается как естественное явление

Конфликты нежелательны

Соперничество и конкуренция между работниками - нормальное и продуктивное явление

Конкуренция между сотрудниками не приветствуется

Большая готовность к достижению компромисса с оппонентами, готовность к неопределенности в своей работе

Меньшая готовность к достижению компромисса с окружающими, неготовность к неопределенности

Маскулинизация- феминизация

- «Маскулинизация – феминизация» - параметр организационной культуры, отражающий мотивационную направленность работников на достижение цели либо на выполнение задания.
- Мужская роль применительно к организации предполагает "жизнь для работы", или ориентацию на достижение цели, а женская роль - "работу ради жизни", или ориентацию на выполнение задания .

Маскулинизация- феминизация

"Мужская" культура	"Женская" культура
Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различия между полами не влияют на занятие властных позиций
Успех - единственное, что значимо в жизни	Главное - качество жизни
Жизнь ради работы	Работать, чтобы жить
Важными являются деньги и хорошие материальные условия	Важными являются люди (мужчины), окружение
Стремление всегда быть лучшим	Ориентация на равенство без попыток казаться лучше других
Независимость	Приветствуется солидарность
Уважение тех, кто добился успеха	Сочувствие неудачникам
Хорошо то, что большое и жизнеспособное	Хорошо то, что маленькое и нежное
Решения принимаются на основе рационального размышления	Решения принимаются с опорой на интуицию

Методы поддержания организационной культуры



Методы изменения культуры организации

Методы изменения культуры организации созвучны рассмотренным выше методам поддержания культуры.

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- 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.

Типы организационных 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	... <u>увольнения</u> или понижения в должности, работе (объявление на доске)	Сокращает власть и <u>статус</u> ; подтверждает необходимость требуемого поведения
Обряд усиления	... выявления лучшего поведения (<u>конкурсы</u> , соревнования)	Усиливает власть и <u>статус</u> ; указывает на <u>ценность</u> правильного поведения
Обряд обновления	...развития социальных отношений и повышения их эффективности (объявление на заседании о делегировании полномочий)	Изменение стиля работы и руководства
Обряд разрешения <u>конфликта</u>	...достижения договоренности, <u>компромисса</u> , введения конфликта в законные рамки (объявление на пресс-конференции о начале и конце переговоров)	Открытие начала переговоров, снижение напряженности в <u>коллективе</u>
Обряд единения	...признания существующего положения удовлетворительным (празднование коллективом юбилеев на рабочем месте)	Поддерживает чувство общности, соединяющее работников вместе

Управление ОК

- Управление ОК - достаточно длительный процесс, так как базовые представления, лежащие глубоко в сознании, верованиях, привычках людей, невозможно изменить за короткий период.
- **Управление развитием культуры осуществляется в основном двумя способами: "сверху" и "снизу".**
- **Первый** - некая оценка руководства, которая способна вызвать энтузиазм у большинства членов организации и предполагает наличие искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит. Осуществляется через публичные заявления, выступления с разъяснением устанавливаемых ценностей и личный пример руководителя.
- **Второй способ** требует понимания менеджерами значения культуры в повседневной жизни организации и их постоянных усилий по корректировке деятельности в соответствии с обозначаемыми ими принципами.

Управление ОК



1. Обращать внимание на нематериальные, внешне невосприимчивые аспекты организационного окружения.
2. Скептически относитесь к предложениям, производящие к быстрым изменениям ОК.
3. Старайтесь понять значимость важных организационных символов.
4. Прислушивайтесь к истории о своей организации.
5. Периодически вводите организационные обряды для передачи с их помощью базовых норм и ценностей.
6. Внедряйте в повседневную жизнь организации новые идеалы и ценности.

Модель Питерса-Уотермана

Ценности ОК, приводящие к успеху:

- Вера в действие.
- Связь с потребителем.
- Поощрение автономии и предприимчивости
- Рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности.
- Знание того, чем управляешь.
- Не заминаться тем, что не знаешь.
- Простая структура организации и немногочисленный штат управления.
- Одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.