

# Организационная культура организации

Подготовила:  
Студент гр.ГиМУ-2  
Ярошенко К.О.



# Определение организационной культуры

- **Организационная культура** — это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.



# Определение организационной культуры

- На практике организационная культура представляет собой **набор традиций, ценностей, символов, общих подходов**, мировоззрения членов организации, выдержавших испытание временем. Это в своем роде выражение индивидуальности данной компании, проявление ее отличий от других.



# Организационная культура

С.П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации:

- личная инициатива;
- готовность работника пойти на риск;
- направленность действий;
- согласованность действий;
- обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- система вознаграждений;
- готовность сотрудника открыто выражать свое мнение;
- степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Оценивая любую организацию по этим десяти характеристикам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

# Организационная культура

Организационная культура бывает:

- **явная** — зафиксирована в документальной форме (правила, инструкции или нормы);
- **неявная** — отражена в сознании человека, поддерживается традициями, верой.

Псевдоорганизационная культура — культура мафиозных организаций, наркобизнеса, террористов.



# Организационная культура

**Выделяют организационную культуру:**

- **экстравертную** — обращенную во внешний мир, когда миссия находится вне области самой организации;
- **интравертную** — обращенную внутрь самих себя.



# Цель организационной культуры

- **Цель организационной культуры** — помочь людям более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда. Если человек находится в чуждой для него организационной культуре, его деятельность сковывается, ограничивается. И наоборот, при соответствии организационной культуры фирмы и ценностных установок работника деятельность последнего активизируется, соответственно увеличивается эффективность. Таким образом, можно добиться получения **синергетического эффекта**.



# Организационная культура

Ценность организационной культуры заключается и в том, что она **является мотивирующим фактором** для сотрудников. Мотивация — позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим, целенаправленным образом.

Если рассматривать иерархию потребностей по А.Маслоу, то организационная культура будет удовлетворять потребность человека в социальном статусе и причастности, например, к делам компании, а также способствовать его самовыражению, что находится на самом высшем уровне пирамиды потребностей.



# Функции организационной культуры

**Организационная культура выполняет целый ряд функций:**

- **Охранная** функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий.
- **Интегрирующая** функция — усиливает систему социальной стабильности в организации. Организационная культура — своего рода социальный клей, который помогает спланировать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения;
- **Регулирующая** функция — является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации
- **Адаптивная** функция выражается в чувстве общности всех членов организации
- **Ориентирующая** функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.
- **Мотивационная** функция- усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей;
- **Функция имиджа** организации, формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой.

# Как формируется оргкультура компании

- Когда речь заходит об организационной культуре, нередко ее воспринимают в более узком смысле, как фирменный стиль. Он состоит из логотипа, слогана (девиза), отношения к покупателю и поставщику. Последнее выражается в отсутствии задержки платежей, срыва поставок, уступке клиенту.
- Организационная культура должна быть согласована со стратегией компании.
- Например, как заставить организации и физических лиц платить налоги? Можно просто принудить. А можно сформировать культуру. Если первое осуществимо за считанные минуты, то на второе могут уйти годы или даже десятки лет. Здесь можно применить такие методы, как реклама, прозрачность бюджета и государственной политики, соблюдение дисциплины в бюджетных институтах, отсутствие коррупции среди чиновников. На Западе опыт уплаты налогов существует более ста лет. Похоже, что в России этот опыт был утерян за годы советской власти.

# Атрибуты организационной культуры организации

- **Традиции и обычаи** (собираться по праздникам), уровень сотрудничества работников. Так, в некоторых организациях, особенно в бюджетных учреждениях, есть традиция отмечать праздники совместно, с поездками и экскурсиями. Сюда также можно отнести кадровую политику, систему мотивации и вознаграждений. В России в нефтяных компаниях распространена практика найма работников не на общих основаниях, как говорят, «с улицы», а по закрытым каналам на основании рекомендаций, связей и т. п.
- **Ценности** — это ценностные ориентации. Какое поведение сотрудников можно считать допустимым, как строятся отношения с коллегами и начальством — все это несет организационная культура. Утверждение «Клиент всегда прав», принимаемое за правило при работе с партнерами, влияет на качество обслуживания. Это отношение ощущается всеми нами при очередных покупках, осуществляемых в магазинах.

# Атрибуты оргкультуры организации

1. **Стили руководства:** авторитарный и демократический. Например, для государственных учреждений, компаний, основанных и контролируемых полностью одним лицом (собственником), характерен более авторитарный стиль, для которого присущи низкое делегирование полномочий, единоличие и диктат в принятии решений. Как раз таким стилем руководства обладал Генри Форд, который основал свою автомобильную компанию в начале прошлого века (1903). Напротив, Альфред Слоан, управляющий General Motors, был назначен на эту должность не в самые легкие времена для компании, когда на автомобильном рынке монополистом был Форд. Благодаря своей гибкости и демократизации управления, Слоан вывел General Motors в лидеры автомобильного рынка США к концу 20-х гг. СС в.

# Атрибуты организационной культуры организации

- **Символика** — через нее осуществляется передача ценностей компании широкому кругу лиц. Сюда относятся фирменный стиль, логотип, торговый знак, слоган (девиз), цветовое решение в рекламе.
- **Деловой этикет.** Многие компании обязывают сотрудников определенного стиля одежды. График работы, а также его соблюдение индивидуальны для каждой организации. Вас могут уволить при опоздании на 5 минут из Макдоналдса, но даже не вынести замечания, если вы сотрудник компании системного интегратора.

# Можно выделить

## оргкультуру:

- видимую, то, что выражено в предметах материального мира;
- невидимую, сосредоточенную в общепринятых ценностях, присутствующую на подсознательном уровне человека.

В теории организации рассматривают иерархию организационной культуры, касающуюся личности, группы (цеха), компании, корпорации в целом, управления. Ярко выражена корпоративная культура у таких компаний, как Макдоналдс, ИКЕА, IBM, где синий цвет узнаваем в рекламе, одежде, аксессуарах.



# Кто влияет на организационную структуру?

- Очевидно, что **личность руководителя**, которая формирует команду и подсознательно набирает людей, адекватных своим жизненным установкам. Особенно это влияние ощущается сотрудниками в момент смены руководства. Впоследствии, глава компании оказывает и прямое воздействие на организационную культуру путем принятия определенных правил и распорядка в организации. Большое значение в формировании культуры придается **неформальному лидеру**, полномочия которого не зафиксированы в должностных инструкциях.



# Кто влияет на организационную структуру?

- Многие исследования показывают, что на организационную культуру влияет **страна расположения** организации, что обуславливается национальными особенностями, менталитетом, историческими факторами. Так, У.Оучи (W. G. Ouchi) разработал теорию Z, описывающую американскую и японскую модели управления (менеджмента). Если первая исходит из примата личности, «Я» в руководстве, то вторая, наоборот, основана на главенстве коллектива, «Мы». Оучи также находит различия в системе трудовых отношений: частая смена места работы, быстрое продвижение по службе на основании личных достижений, работа по узкому профилю в США и практически пожизненный найм, медленный карьерный рост на основании стажа работы, широкий профиль деятельности в Японии.

# Кто влияет на организационную структуру?

Таким образом, Уильям Оучи выделил три основных вида организационных культур:

- **Бюрократическую культуру**, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации.
- **Клановую культуру**. Ее основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти здесь служит традиции.
- **Рыночную культуру**, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником здесь является собственность на ресурсы.



# Кто влияет на организационную структуру?

Важным элементом управленческой культуры организации является культура отношения к жизни, а также к слабому полу вообще. Выделяются следующие виды такой культуры:

- **Культура джентльменского клуба.** Это культура вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, основываясь на патерналистских позициях, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подниматься выше. Женщины ценятся на той работе, которую выполняют, но им не позволяют разрушать барьеры и занимать руководящие должности. Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к ухудшению хорошего отношения к ним.

# Кто влияет на организационную структуру?

- **Культура казармы.** Она деспотична и свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени. Такая культура позволяет игнорировать их интересы и относится к ним грубо и презрительно.
- **Культура спортивной раздевалки.** В ее рамках мужчины строят межличностные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений и демонстрируют к женщинам открытое пренебрежение. Женщин, даже высокого ранга, мужчины в свой круг общения не допускают.
- **Культура отрицания различий между полами.** Эта культура отвергает дискриминацию, но одновременно не видит и реальных различий между полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, а поэтому требует от них тех же успехов, что и от мужчин.

# Кто влияет на организационную структуру?

- **Культура ложной защиты женщин.** В рамках этой культуры идея равенства подменяется мифами о равенстве. Здесь имеет место дискриминация в форме покровительства, когда женщин насильно привлекают к активной работе, воспитывают в них чувство уверенности, постоянно напоминают им, что они — жертвы, нуждающиеся в помощи и поддержке.
- **Культура смысленных мачо.** Это культура во главу угла ставит умных и энергичных людей, умеющих в условиях женской конкуренции обеспечивать высокую эффективность работы. Не справляющихся наказывают и увольняют, причем иногда женщины бывают более жестокими и беспощадными.

# Схожесть и различие организационных культур

Большой вклад в изучение организационной культуры сделал **Герт Хофстед**. Голландский исследователь решил изучить, насколько схожи или различны культуры в разных странах. Он разработал методику исследования и провел его в конторах IBM в 40 странах. В общей сложности он получил 116 тыс. анкет и проанализировал их. Первоначальные результаты исследования были сведены к четырем аспектам, характеризующим схожесть и различие культур:

- стремление избегать неопределенности;
- мужественность — женственность;
- индивидуализм — коллективизм;
- дистанция между людьми, имеющими различный статус.

# Схожесть и различие организационных культур

## ● 1. Неприятие неопределенности

Относится к степени комфорта людей в неопределенных ситуациях, когда они не способны точно предсказывать будущие события. Люди, которые не придают большого значения неопределенности, чувствуют себя уютно, даже если не уверены в своем будущем.



# Схожесть и различие организационных культур

**2. Мужественность — женственность** Сильное мужское начало в культуре означает настойчивость, доминирование и независимость. Сильное женское начало в культуре свидетельствует о взаимозависимости, сострадании и эмоциональных суждениях. Хофстед употребил термин «мужественность» для обозначения того, в какой степени в культуре делается упор на настойчивость, доминирование и независимость. В условиях сильной ориентации на мужественность в культуре люди имеют следующие представления:

- роли в обществе должны быть четко определены в зависимости от пола: мужчины призваны быть ведущими, а женщины — ведомыми;
- мотивами поведения являются честолюбие и настойчивость;
- женственность характеризует культуру, в которой предпочтение отдают таким ценностям, как взаимозависимость, сострадание и эмоциональная открытость.

# Схожесть и различие организационных культур

Представители культур, ориентированных на женственность, придерживаются следующих убеждений:

- роли полов в обществе должны быть гибкими; желательно равенство полов;
- качество жизни важнее личной результативности и видимых достижений. Работу в обществе можно разделить с учетом названного аспекта.



# Схожесть и различие организационных культур

## 3. Индивидуализм — коллективизм

Индивидуализм делает упор на достижение индивидуальных целей, запросов и успехов. При коллективизме подчеркиваются запросы, удовлетворенность и результативность групп.

- Названный аспект относится к тому, склонны ли нормы и ценности данной культуры подчеркивать удовлетворение индивидуальных или групповых запросов. Индивидуализм делает упор на достижение индивидуальных целей, запросов и успехов.

# Схожесть и различие организационных культур

- **4. Дистанция между людьми, имеющими различный статус (дистанция власти)** Этот аспект определяет, в какой мере члены общества воспринимают различия в положении и статусе отдельных лиц. В национальных культурах, в которых исходят из того, что дистанция между людьми, обусловленная различиями в их положении, должна быть небольшой, нормы и ценности предполагают минимальное восприятие таких различий. В этих культурах предпочитают участие трудящихся в управлении.

# Схожесть и различие организационных культур

Оценка в баллах четырех аспектов по Хофстеду

Национальная культура	Неприятие неопределенности	Мужественность — женственность	Индивидуализм — коллективизм	Отношение к статусу
Аргентина	86	56	46	49
Австрия	70	79	55	11
Бразилия	76	49	38	69
Канада	48	52	80	39
Финляндия	59	26	63	33
Франция	86	43	71	68
Германия	65	66	67	35
Великобритания	35	66	89	35
Гонконг	29	57	25	68
Иран	59	43	41	58
Япония	92	95	46	54
Норвегия	50	8	69	31
Пакистан	70	50	14	55
Португалия	104	31	27	63
Южная Африка	49	63	65	49
Таиланд	64	34	20	64
США	40	62	91	40
Югославия	88	21	27	76

# Оргкультура организации

Рассмотрим, как группируются страны с учетом определенных Хофстедом культурных различий. В скандинавских странах преобладает женское начало; в США — отчасти мужское; в Японии и Австрии сильно мужское начало. В последних двух странах многие люди по-прежнему считают, что женщины должны заниматься домашним хозяйством, а не служебной карьерой. В США стимулируют участие женщин в трудовой жизни. В Швеции считается, что женщины должны работать.

# Оргкультура организации

- В странах, в которых подобно Великобритании люди не очень чувствительны к различиям в статусе и неопределенности, иерархия незначительна и наблюдается активное взаимодействие между людьми в организациях. В странах, где люди чувствительны к статусу и приемлют неопределенность, например в Индии, они рассматривают свою организацию как семью. Работники в таких странах, как Южная Корея и Бразилия, склонны считать свои организации как бы людскими пирамидами. В странах, где не очень чувствительны к статусу и всячески избегают неопределенности, например в Германии, роли и процедуры складываются в условиях в высшей степени предсказуемой обстановки.
- В США соображения статуса играют незначительную роль. В Японии и Индии, напротив, их роль велика, а индивидуализму придается наибольшее значение. В этих двух странах пренебрегать мнением начальника или пререкаться с ним значило бы проявить неподчинение.



# Оргкультура организации

- **На основании анализа культурных различий и подобий Хофстед и другие исследователи пришли к выводу о наличии восьми основных кластеров стран.** Установки (цели в труде, запросы и ценности) в странах в одном кластере ближе друг к другу, чем установки в другом кластере. Кластер США, именуемый ANGLO, включает англоговорящие страны — Канаду, Новую Зеландию, Ирландию, Австралию, Великобританию и Южную Африку. Четыре страны — Бразилия, Индия, Япония и Израиль — не вписываются ни в один из восьми кластеров стран.
- Исследования проводились в начале 1980-х гг., поэтому Россия в списке стран отсутствует.

**Спасибо за  
внимание!!**