

# Филиал СПбГЭУ в г. Череповце

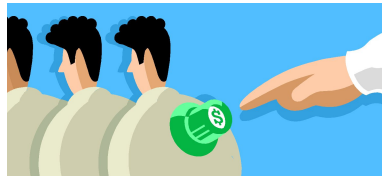


*Теория менеджмента*

**С.В Бойко**

## **ТЕМА 4.4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА**

**Лекция**



**Череповец, 2013**

## Содержание лекции

*Понятие и содержание культуры организации.* Определение культуры организации. Формирование организационной культуры. Содержание организационной культуры. Способы передачи культуры и процесс ее изменения. Влияние корпоративной культуры на эффективность организации.

*Типы организационной культуры.* Индивидуалистская и коллективистская культуры. Демократичная и авторитарная культуры власти в организациях. Ч. Хэнди о клубной, храмовой, целевой и точечной культурах. Типология организационной культуры, предложенная К. Камероном и Р. Куинном. Классификация разновидностей корпоративной культуры по Бэку-Коуэну. Корпоративная культура в современной России.

### Вопросы лекции

- 1. Понятие и содержание культуры организации
- 2. Типы организационной культуры

# Структура лекции

## 1. Понятие и содержание культуры организации

1.1. Определение культуры Организации

1.2. Формирование организационной культуры

1.3. Содержание организационной культуры

1.4. Способы передачи культуры и процесс ее изменения

1.5. Влияние корпоративной культуры на эффективность организации

## 2. Типы организационной культуры

2.1. Индивидуалистская и коллективистская культуры

2.2. Демократичная и авторитарная культуры власти в организациях

2.3. Клубная, храмовая, целевая и точечная культуры.

2.4. Типология организационной культуры, предложенная К. Камероном и Р. Куинном

2.5. Классификация разновидностей корпоративной культуры по Бэку-Коуэну

2.6. Корпоративная культура в современной России

## Словарь



1. Определите термины, используемые в данной лекции.
2. Пользуясь текстом лекции и приведенными ниже источниками, запишите в словарь терминов содержание ключевых терминов темы.

**Менеджмент [Электронный ресурс]. – Мультимедиа энциклопедия. – М.: Русс-Орбит-М, 2004.**

**Словарь наиболее употребительных понятий (глоссарий) по менеджменту / Составитель С.В. Бойко. – Череповец: ИНЖЭКОН-Череповец, 2006.**

# Введение

Организационная культура – это новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась также из сравнительно новой области знаний – организационного поведения, которая изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в организации.

Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. п. 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.

Основная цель организационного поведения – помочь людям более продуктивно осуществлять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение.

## *Учебные цели лекции:*

- 1. Дать определение организационной (корпоративной) культуры.*
- 2. Рассмотреть основные элементы организационной культуры.*
- 3. Показать направления влияния корпоративной культуры на повышение эффективности организации.*
- 4. Раскрыть классификацию организационной культуры.*
- 5. Выяснить особенности организационной культуры в современной России и характер ее становления.*

# 1. Понятие и содержание культуры организации

## 1.1. Определение культуры организации



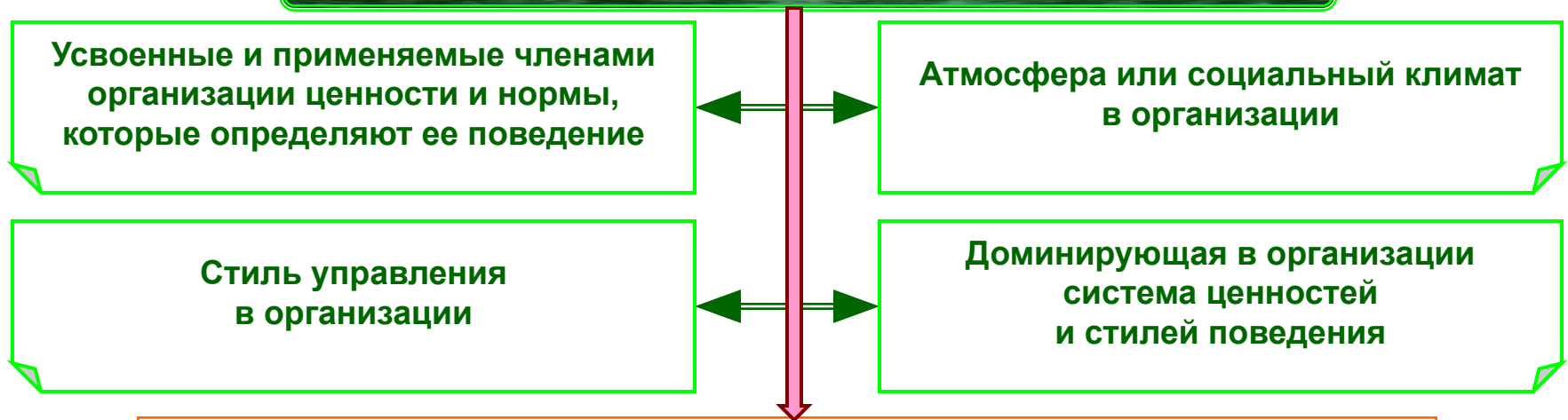
Культурные образцы, принятые и усвоенные в данной организации, оказывают значительное влияние на различные стороны деятельности членов организации:

- на властные отношения и отношения контроля;
- на отношения к трудовой деятельности;
- на межличностные отношения внутри групп;
- на межгрупповые отношения;
- на отношения с внешним окружением;
- на технологии;
- на мотивацию и т.д.

Анализ деятельности многочисленных организаций показывает, что каждый член организации должен принимать те культурные образцы, которые характерны для данной организации; в противном случае он просто не сможет эффективно работать и взаимодействовать с другими участниками организационных процессов.

## 1.1. Определение культуры организации

### Подходы к определению организационной культуры



*Культуру организации можно определить как совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущих только данной организации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей.*

Исходя из этих определений под организационной культурой понимаются в основном ценности и нормы, разделяемые большинством членов организации, а также их внешние проявления (организационное поведение)

Чаще всего организационная (или корпоративная) культура определяется как совокупность ценностей, обычаев, традиций, норм, верований и предположений, воплощенных в различных сторонах деятельности организации, и которые делают ту или иную организацию уникальной

***Корпоративные ценности***

***представляют собой все окружающие объекты (как внутри организации, так и вне ее), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими целями и потребностями и целями организации.***

***Чаще всего ценностями организации являются:***

***ориентированность на заказчика;  
долгосрочная перспектива;  
качество;  
новаторство;  
свобода;  
ответственность;  
партнерство;  
работа в удовольствие и др.***

***Организационные нормы –***

***это общепринятые в данной организации образцы поведения.***

***В зависимости от типа социального контроля социальные нормы в организациях представляют собой:***

- привычные культурные образцы деятельности или отношений с начальством и подчиненными;***
- обычаи, принятые в организации и не действующие за ее пределами;***
- нравственные нормы, наиболее характерные для данной организации;***
- институциональные нормы, характерные для организаций, входящих в данный социальный институт;***
- законы и их интерпретация в рамках данной организации.***



## Основные функции организационной культуры

**Внутренняя интеграция** ■  
осуществляет внутреннюю среду членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом



**Внешняя адаптация** ■  
помогает организации не только адаптироваться к внешней среде, но и создать свой бренд

## 1.2. Формирование организационной культуры

**Формирование организационной культуры – это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников.**

**Цель организационной культуры – помочь людям более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда.**

**Поведение личности проявляется в различных аспектах:**

- 1) как непосредственное, независимое непостоянство.** В основе поведения стоят наиболее приоритетные личные интересы, не совпадающие с приоритетами интересов организации;
- 2) как индикатор изменений.** Индикатор меняет силу или направление влияния, которое независимое изменение оказывает на зависимое;
- 3) как зависимые изменения.** Длительное нахождение под влиянием сильных организационных сил оказывает влияние на изменение людей;
- 4) как часть динамической системы взаимных влияний.** Влияние окружающей среды может впоследствии существенно отразиться на поведении человека в положительном или отрицательном направлении.

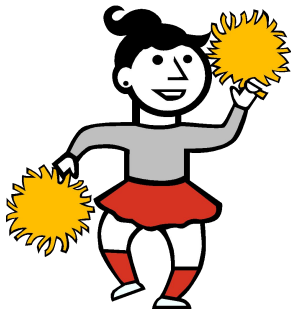
**Организационная культура человека базируется на следующих качествах личности:**

- позитивная реакция на лиц, имеющих власть;
- желание конкурировать;
- умение убеждать;
- стремление играть роль неформального лидера;
- терпимость к рутинной административной работе.

## 1.2. Формирование организационной культуры

**Уровни познание организационной культуры сотрудником компании :**

- 1) фрагментарный – усвоение наиболее ярких правил;
- 2) ассоциированный – понимание норм деятельности, с которыми человек согласен;
- 3) выстраданный – принятие всех формальных и неформальных правил организации.



**Ограничения, препятствующие формированию организационной культуры:**

- неизменность межличностного окружения человека и социальных групп,
- обязанность соблюдения определенных правил поведения,
- низкий устойчивый уровень культурного окружения людей и социальных групп,
- особенности географической среды.

**Правила управления организационной культурой:**

- ▶ поддерживайте и преобразовывайте элементы (атрибуты) организационной культуры в направлении все большей приверженности им всего персонала;
- ▶ добивайтесь сплоченности персонала на базе разделяемых норм и ценностей организационной культуры предприятия (все «гребут» в одну сторону – закон синергии).



## 1.3. Содержание организационной культуры

### Основные элементы организационной культуры

**Философия  
организации**

**Провозглашаемые  
ценности**

**Групповые  
нормы**

**Поведенческие  
стереотипы**

**Правила  
игры**

**Организационный  
климат**

**Существующий  
практический опыт**



## 1.3. Содержание организационной культуры

### Культурные комплексы организации

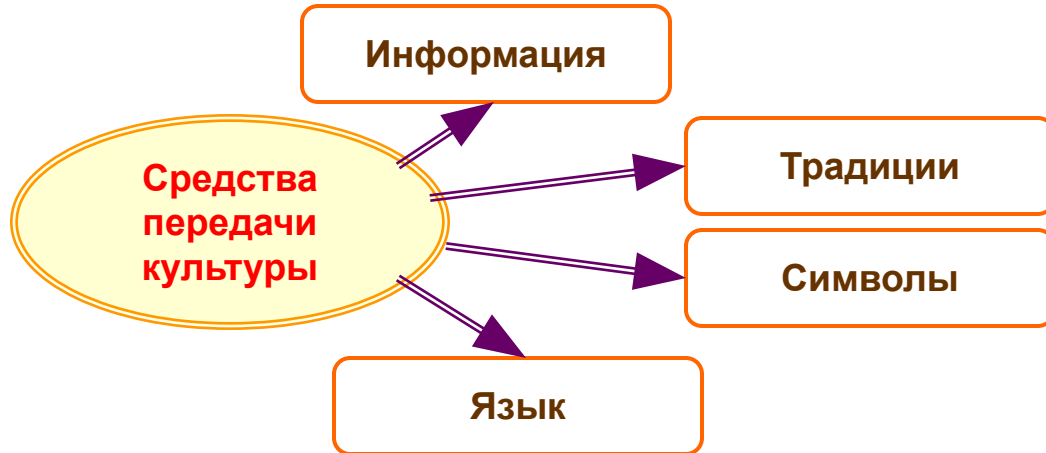
**1. Деятельностно-ролевой культурный комплекс** – основная часть корпоративной культуры, включает в себя ценности и нормы, регулирующие производство продукта в данной организации (в самом широком смысле в качестве продукта могут выступать услуги, информация, материальная продукция и т.д.). Данный комплекс регулирует и контролирует исполнение ролевых требований и мотивацию.



**2. Культурный комплекс отношений с внешней средой** – особая совокупность ценностей и норм. Их не просто принимают и используют во внутренних структурах организации, но и соотносят с различными компонентами внешней среды таким образом, чтобы эти нормы прямым или косвенным образом могли способствовать установлению приемлемого для организации баланса с внешней средой.

**3. Управленческий (властный) культурный комплекс** – совокупность норм и ценностей, регулирующих отношения власти, подчинения и контроля в организации.

## 1.4. Способы передачи культуры и процесс ее изменения



**Информация** содержит описание событий, связанных с образованием организации; ключевых решений, которые определяют стратегию организации в будущем; высшего звена управления. Она позволяет соизмерять прошлое с настоящим, обеспечивает объяснение текущей практической деятельности организации.

**Традиции.** Соблюдение сложившихся традиций является средством для передачи культуры, так как с традициями связаны главные ценности организации.

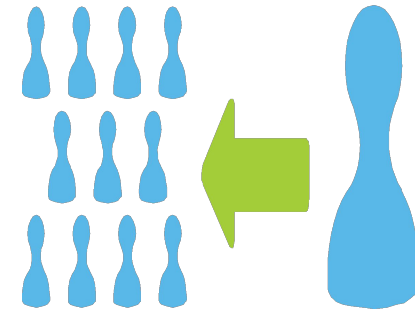
**Символы.** Дизайн и планировка территории и зданий, мебели, стиль руководства, одежда являются материальными символами, которые передаются работникам. Важна и степень равноправия в организации, обеспечиваемая высшим менеджментом, виды и типы поведения (т. е. рискованность, консерватизм, авторитарность, участие, индивидуализм, социальность), которые считаются приемлемыми.

**Язык.** Многие организации и их подразделения используют язык как способ идентификации членов организации с ее культурой или субкультурой.

## 1.4. Способы передачи культуры и процесс ее изменения

### Факторы изменения культуры:

- 1) организационный кризис,
- 2) смена руководства,
- 3) стадии жизненного цикла организации,
- 4) возраст организации,
- 5) размер организации,
- 6) уровень культуры,
- 7) наличие субкультур.



**1) Организационный кризис.** Он подвергает сомнению имеющуюся практику и открывает возможности для принятия новых ценностей.

Примерами кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение какой-то другой организацией, потеря главных клиентов, резкий прорыв конкурентов на рынок организации.

**2) Смена руководства.** Поскольку высшее руководство является главным фактором в формировании культуры организации, замена ее главных руководителей способствует введению новых ценностей.

Но новое руководство само по себе не является гарантией того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое альтернативное видение того, какой может быть организация, и обладать авторитетом.

**3) Стадии жизненного цикла организации.** Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста, основные изменения организационной культуры будут необходимы.

**4) Возраст организации.** Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации.

**5) Размер организации.** Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей.

**6) Уровень культуры.** Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная.

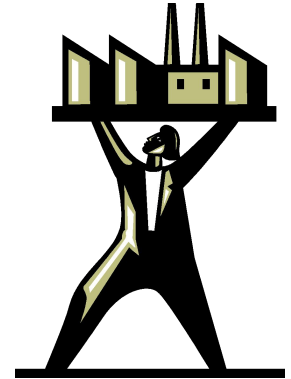
**7) Наличие субкультур.** Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.



## 1.5. Влияние корпоративной культуры на эффективность организации

**Система поддержания высокой корпоративной культуры в фирме IBM успешно функционирует при следующих условиях:**

- выявление сотрудников, достигших уровня собственной некомпетентности;
- обеспечение возникновения новых инициатив;
- проведение опросов общественного мнения (обычно два раза в год);
- формирование вознаграждений двумя составляющими – в форме фиксированного оклада и переменной части;
- проведение политики гарантированной занятости;
- стимулирование личной инициативы работников при решении общих задач;
- постоянство правил поведения в фирме;
- доверие к отдельному работнику компании со стороны менеджеров;
- развитие коллективных методов разрешения проблем, разделение успеха между работниками;
- создание организационной среды, привлекающей в корпорацию лучших в своей профессии людей;
- обеспечение свободы специалистам в определении путей достижения целей фирмы с учетом ее потенциала и в принятии соответствующих решений;
- подбор новых менеджеров из числа работников компании, а не поиск их на стороне;
- формирование предпринимательского климата через использование проектных групп в качестве основной структурной единицы компании.;
- субсидирование фоновых обслуживающих подразделений – собственных и внешних (спортивные залы, дискотеки и др.).



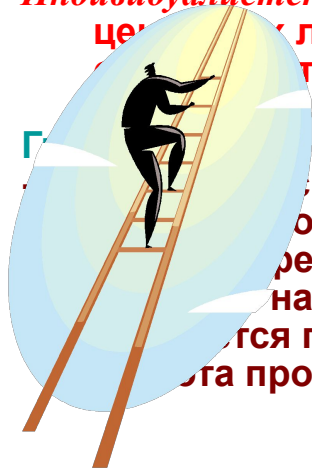
## 2. Типы организационной культуры

### 2.1. Индивидуалистская и коллективистская культуры

*Индивидуалистская корпоративная культура* представляет собой субкультуру, основанную на целях личного достижения и связанную прежде всего с целями-ориентациями. Это означает, что цели-задания могут быть полностью приняты членами организации только в том случае, если они позитивно соотносятся с целями-ориентациями.

Групповая сплоченность в рамках этой культуры характеризуется рядом особенностей:

- высокая сплоченность группы в ходе достижения общих целей;
- высокий уровень внутригруппового контроля, при этом контроль через групповое давление является директивным только в том случае, если нарушение групповых норм негативно сказывается на личных достижениях членов группы;
- снижается процесс идентификации индивида с группой и, следовательно, уменьшается потребность в проявлениях поддержки индивидом представителей своей группы.



*Организации в рамках индивидуалистской культуры свойственны следующие моменты:*

- члены организации требуют, чтобы организация не вмешивалась в их личную жизнь; они избегают опеки с ее стороны, надеются только на себя, сами отстаивают свои интересы;
- организация функционирует в расчете на индивидуальную инициативу каждого работника;
- продвижение работника по службе осуществляется внутри или вне организации на основе его компетентности и «рыночной стоимости»;
- в межличностных отношениях члены организации постоянно сохраняют дистанцию, держатся довольно обособленно и независимо;
- отношения между администрацией и работником обычно формируются с учетом личного вклада работника в деятельность организации.

**Коллективистская корпоративная культура** в целом ориентирована на групповую деятельность, т. е. ценности и нормы этой культуры связаны с идентификацией индивидов с организацией или своей группой в организации:

- группы строятся на принципе сходства ценностей, норм;
  - сильна тенденция к групповому контролю;
  - ограниченная индивидуализм;
  - члены организации работают только в группах или командах.
- Коллективистская культура в отличие от индивидуалистской не стремится к удовлетворению индивидуальных потребностей, но лозунг коллективистской культуры: «Личное благополучие возможно только через процветание организации».

Для организации в рамках коллективистской культуры характерно следующее:

- работники надеются, что организация будет заниматься их личными делами (как в семье) и защищать их интересы, поэтому успешность (или неуспешность) организации влияет на самочувствие ее членов;
- отношение к организации основывается на чувстве долга и лояльности;
- продвижение в организации осуществляется в соответствии со стажем работы, а не на основе личных заслуг, и это считается вполне справедливым;
- руководители придерживаются традиционных (как и для российских предприятий) взглядов на формы поддержания активности подчиненных;
- социальные связи внутри организации характеризуются сплоченностью, существует большое количество первичных групп, которые могут составлять коалиции;
- отношения между администрацией и работниками базируются обычно на моральной основе, на основе межличностных взаимоотношений.

## 2.2. Демократичная и авторитарная культуры власти в организациях

**Демократичная культура** характеризуется наличием доверительных и мягких отношений между руководителями и подчиненными.

Ценности этой культуры ориентированы прежде всего на достижение и сохранение свободы высказывания своего мнения при решении различных проблем в организации.

В данном случае наиболее характерные культурные нормы руководителей связаны с ориентацией на учет мнения членов коллектива,

► для подчиненных – с участием в выработке и принятии управленческих решений.



Достижение целей организации с авторитарной культурой возможно только при наличии талантливого и решительного руководителя.

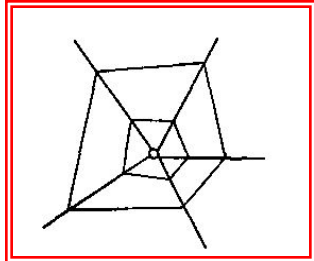
Основные принципы в организациях с авторитарной культурой – инициативных решений.

Работники организации всегда ждут указаний руководителя по всем основным вопросам их деятельности и жестких наказаний за принятие

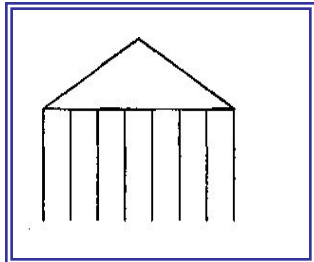
**Авторитарная культура** характеризуется наличием норм прямого регулирования и жесткого контроля.



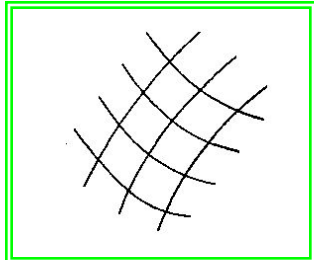
## 2.3. Клубная, храмовая, целевая и точечная культуры



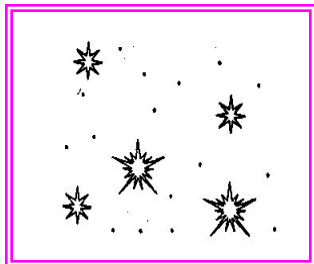
**Культура «паутины», или клубная культура, относится к культурам, наиболее соответствующим централизованным организационным структурам. Нормы этой культуры ориентированы на указания, исходящие из центра, от одного руководителя или лидера.**



**Храмовая культура – это жестко очерченная ролевая культура, которая строит свою деятельность на четком различии ролевых требований. Схематично соответствующую структуру можно представить как ряд колонн. Эта конструкция связывает все свои элементы жесткими правилами и процедурами.**



**Целевая культура – вся деятельность работников связана с определением и изысканием необходимых для ее решения ресурсов. Схема управления в такой культуре представляет собой сеть – ресурсы стягиваются из различных частей организации, фокусируясь на определенном узле сети, а вся власть сосредоточена в ячейках этой сети. Эта культура ориентирована на специалистов-экспертов высокого уровня.**



**В точечной культуре организация существует для того, чтобы помочь индивиду достичь его целей. Эта культура предпочитается высокими профессионалами, которые могут сохранять собственную индивидуальность и свободу только тогда, когда чувствуют себя не принадлежащими никому. Вместе с тем они входят в организации, так как они способны обеспечить их деятельность.**

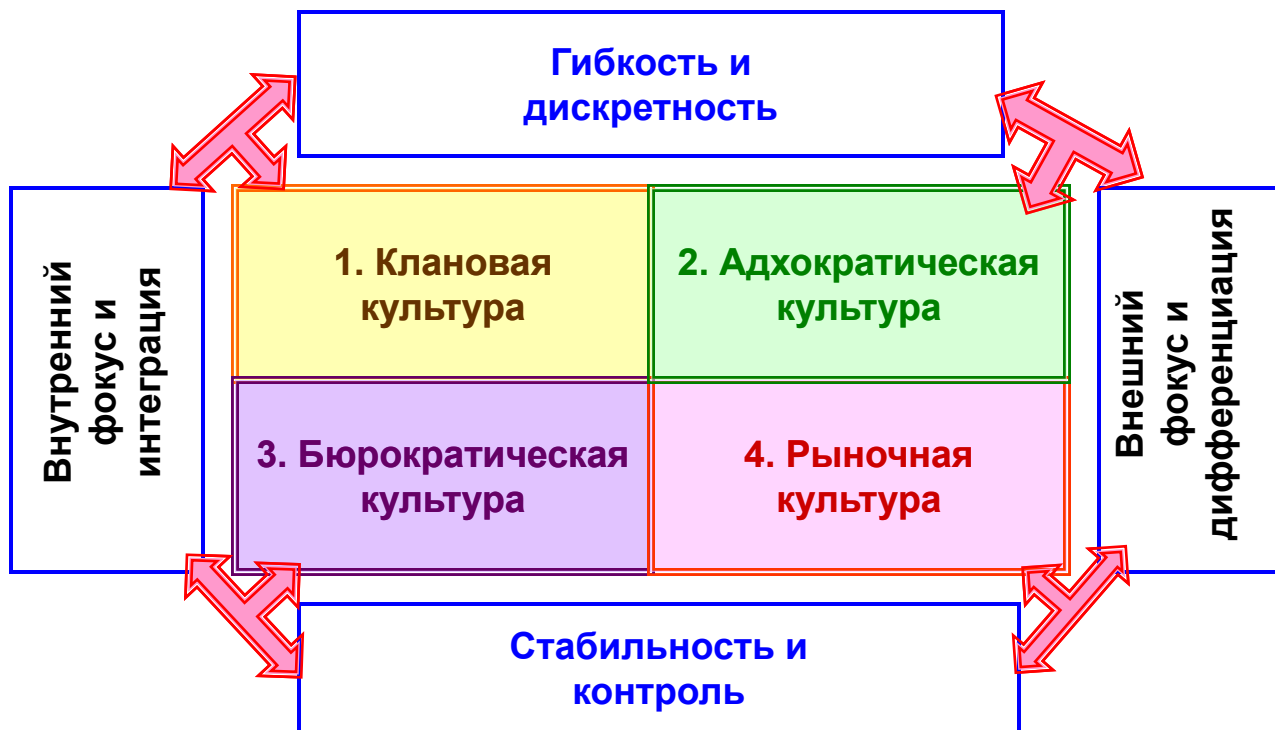
## 2.3. Клубная, храмовая, целевая и точечная культуры

Параметры, определяющие тип культуры	Культура власти («паутина»)	Культура роли («храм»)	Культура задачи («сеть»)	Культура личности («звезды»)
Тип организации, размер	Небольшая, бюрократическая организация; зависит от центрального источника власти	Крупная, с механической структурой и звеном управления сверху	Небольшая, с органической структурой (матричная структура)	Небольшая, существующая для помощи индивиду в достижении его цели
Способ осуществления контроля и принятия решений	Централизованный контроль; решения принимаются в результате баланса влияний	Контроль осуществляется сверху; решения принимаются наверху	Контроль остается за высшим руководством; решения принимаются на групповом уровне	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, имеющих склонность к политике, развивающих талант и навыки	Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом; поощряется исполнительность	объединяет цели сотрудников и организации, раскрывает таланты личности, создает легкие рабочие отношения	Ориентирована на личные цели сотрудников, раскрывает их таланты; коллективизм возможен только при совпадении целей
Степень адаптированности к изменениям	Быстро реагирует на события, но зависит от решений центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Очень хорошо адаптируется, так как быстро меняется состав групп	Очень хорошо адаптируется, так как основана на адаптации каждого

11/17/2022

22

## 2.4. Типология организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна



## 2.4. Типология организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна

**1. Клановая организационная культура:** очень дружелюбное место работы, где у людей масса общего.

Организации (подразделения) похожи на большие семьи.

*Роли лидера в клановой культуре:*

- а) пособник – ориентирован на людей и процессы.
- б) наставник – заботливый и проявляющий участие.

**2. Адхократическая организационная культура** (от лат. ad hoc – «по случаю»): динамичное предпринимательское и творческое место работы.

Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск.

*Роли лидера в адхократической культуре:*

- а) новатор – талантлив и созидателен.
- б) провидец – ориентирован помыслами в будущее.



## 2.4. Типология организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна

**3. Иерархическая организационная культура:** очень формализованное и структурированное место работы.

Часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры.

*Роли лидера в иерархической культуре:*

- а) инструктор – технический, хорошо информированный эксперт.
- б) координатор – заслуживает доверия и надежен.

**4. Рыночная культура.** Организация, ориентированная на этот тип культуры, направлена на результаты, главной заботой ее является выполнение поставленной задачи.

Сотрудники – люди целеустремленные и соперничают между собой.

*Роли лидера в рыночной культуре:*

- а) боец – агрессивный и решительный.
- б) постановщик – ориентирован на решение задач и принятие решений.

## 2.5. Классификация разновидностей корпоративной культуры по Бэку-Коуэну

- - **культура принадлежности** (формируется на начальном этапе развития фирмы, когда в ней работает мало сотрудников; они чувствуют себя одной семьей и готовы помогать друг другу);
- - **культура силы** (складывается позже, когда среди работников обостряется конкурентная борьба: каждый хочет захватить кусок побольше и войти в мир сильных, успешных, богатых людей);
- - **культура правил** (вырабатывается, когда возникает потребность в формализации многочисленных процедур и бизнес-процессов; в работе по утвержденным правилам и инструкциям; в накоплении знаний)
- - **культура успеха** (формируется в период активного развития фирмы, когда начинает высоко цениться личный результат того или иного сотрудника, ставка делается не на коллектив, а на индивидуальный талант);
- - **культура согласия** (определяющим становится умение договариваться, достигать компромисса);
- - **культура синтеза** (ценит в равной степени авторство, талант и командный дух).

## 2.6. Корпоративная культура в современной России

### Основные проблемы развития корпоративных культур российских компаний :

- ▶ Доминирование личных отношений над профессиональными.
- ▶ Неумение работать в команде.
- ▶ Чрезмерный контроль и нечёткое распределение обязанностей.
- ▶ Отсутствие опыта и культуры развития персонала. Российские компании делают упор на финансовые способы стимулирования сотрудников, но не всегда уделяют достаточно внимания другим факторам мотивации.
- ▶ Недостаток талантливых лидеров-управленцев высшего звена.
- ▶ Невысокий уровень профессиональной подготовки и развития менеджеров среднего звена.
- ▶ Низкий уровень деловой культуры.
- ▶ В российских организациях, по сравнению с западными, сильно местничество..
- ▶ Российские менеджеры буквально утопают в текущих делах.
- ▶ По сравнению с западными компаниями в российских организациях уделяется меньше внимания анализу корпоративной культуры и ее систематической пропаганде среди персонала и клиентов, декларации ценностей компании и норм ведения бизнеса.
- ▶ Российские организации часто игнорируют потребности клиента или ограничиваются лозунгами. Большое значение имеют технологии.

# Заключение

1. Организационная культура – это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.
2. Организационная культура в организации может формироваться четырьмя путями:
  - долговременной практической деятельностью;
  - деятельностью руководителя или собственника (своя организационная культура);
  - искусственным формированием организационной культуры специалистами консультационных фирм;
  - естественным отбором наилучших норм, правил и стандартов, привнесенных руководителем и коллективом.
3. Организационная культура может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. Существует предпринимательская, государственная организационная культура, организационная культура лидера, организационная культура при работе с персоналом и др.
4. Каждая организация обладает своей субкультурой, которая реализуется через систему ценностей и норм, принимаемой каждым членом организации. Работник, усвоивший определенную культуру организации, считает ее целесообразной и чувствует себя вполне комфортно в этих условиях, а при переходе в организацию с другим типом культуры он будет чувствовать определенный дискомфорт и непонимание со стороны других членов организации.