

Организационное поведение

Сфера научно-практических исследований влияния индивидов, групп и структур на поведение в организации с целью применения этих знаний для повышения эффективности организации

Организационное поведение

Основные темы курса:

Организационная культура

Адаптация персонала

Лояльность персонала

Мотивация персонала

Лидерство

Трудовая карьера

Коммуникации

Конфликты

Организационная культура

Цели:

- Определить сущность и структуру организационной культуры
- Выделить характеристики сильных и слабых организационных культур
- Изучить типологию организационных культур
- Описать функции организационной культуры
- Определить методы формирования и поддержания организационной культуры
- Выявить взаимосвязь между характеристиками организационной культуры и эффективностью деятельности организации

Сущность организационной культуры

«Организационная культура – сложная композиция важных предположений, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами организации», или «Организационная культура – политика и идеология жизнедеятельности фирмы, ее приоритетов, критерии корпоративизма, распределения власти, мотивации, защиты ценностей»

Уровни изучения организационной культуры.

- *“поверхностный”* или *“символический”* уровень (корпоративные символика, стиль, аксессуары, традиции, мероприятия и т.д.)
- *“подповерхностный”* уровень (правила, норма, процедуры)
- *“глубинный”* уровень (базовые ценности, верования или предположения).

Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- *1) “толщина” оргкультуры;*
- *2) степень разделяемости культуры членами организации;*
- *3) ясность приоритетов организационной культуры.*

Сегментация культуры в организации

- *Доминирующая культура* – культура, выражающая ключевые ценности, разделяемые большинством. В нее входят глобальные компоненты восприятия организационной культуры, которые отличают одну организацию от другой.
- *Субкультуры* – «локальные» культуры (уровней; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп), распространенные в крупной организации наряду с доминирующей культурой. Для них характерно приспособление сотрудников к специфике деятельности (функциональные службы) или к местным условиям (территориальные отделения).

Элементы организационной культуры

| | |
|------------------------------------|--|
| <p><i>Ф. Харрис и Р. Моран</i></p> | <ul style="list-style-type: none">- осознание себя и своего места в организации;- коммуникационная система и язык общения;- внешний вид, одежда и представление себя на работе;- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;- осознание времени, отношение к нему и его использование;- взаимоотношения между людьми;- ценности и нормы;- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;- процесс развития работника и научение;- трудовая этика и мотивирование |
| <p><i>Г. Трайс и Дж. Бейер</i></p> | <ul style="list-style-type: none">- установившиеся порядки в компании (обряды, церемонии, ритуалы);- организационная коммуникация (рассказы, истории, основанные на реальных событиях, мифы, саги, легенды, сказки, символы и лозунги);- материальные проявления культуры (артефакты, оформление физического пространства, символы могущества компании);- корпоративный язык общения |

Типология организационных культур

- Классификация Д.Коула
- Классификация Ч.Хэнди
- Классификация М.Бурке
- Классификация Т. Дила и А. Кеннеди
- Классификация Р.Акоффа.

Классификация Д.Коула

- Основными историческими типами организационных культур являются:
- - *органическая;*
- - *предпринимательская;*
- - *бюрократическая;*
- - *партиципативная* (система представительства групп и участия коллектива).

Классификация Ч.Хэнди

- Культура власти (роль лидера)
- Ролевая культура (роль стандартов и правил)
- Культура задачи (роль требований рынка)
- Культура личности (роль собственных целей)

Классификация М.Бурке

- Культура оранжереи
- Собиратели колосков
- Культура огорода
- Культура французского сада
- Культура крупных плантаций
- Культура лианы
- Культура косяка рыб
- Культура кочующей орхидеи

Классификация Т. Дила и А. Кеннеди

| Риск | Обратная связь | |
|----------------|--|--|
| | Быстрая | Замедленная |
| Высокий | культура «жестких парней» (tough guy culture) | культура «поставь на карту свою компанию» («bet-your-company») |
| Низкий | культура «кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает» («work hard, play hard») | культура-процесс (process culture) |

Классификация Р.Акоффа

Ц - Степень привлечения работников к установлению целей в группе/организации

С - Степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей

Н – низкая, В - высокая

| | |
|--|--|
| <p>ОТНОШЕНИЯ АВТОКРАТИИ КОРПОРАТИВНЫЙ ТИП КУЛЬТУРЫ (Ц-н, С-н)</p> | <p>ОТНОШЕНИЯ “ДОКТОР-ПАЦИЕНТ” КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ ТИП КУЛЬТУРЫ (Ц-в, С-н)</p> |
| <p>ОТНОШЕНИЯ АВТОНОМИИ “ПАРТИЗАНСКИЙ” ТИП КУЛЬТУРЫ (Ц-н, С-в)</p> | <p>ОТНОШЕНИЯ ДЕМОКРАТИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ТИП КУЛЬТУРЫ (Ц-в, С-в)</p> |

Функции организационной культуры

- Предсказание (моделирование) поведения работников в определенных ситуациях
- Снижение склонности к увольнениям
- Формирование отличного от других характера организации
- Привнесение чувства единства в коллектив
- Воспитание в сотрудниках чувства ответственности за работу всей организации
- Обеспечение стабильности социальной системы
- Создание контрольного механизма, обеспечивающего правила игры при достижении цели.

Методы формирования и поддержания организационной культуры

- Выделение объектов и предметов внимания, оценки и 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 обрядность.

В какой компании приятно работать

В хороших компаниях руководство старается:

- Дать рабочим почувствовать, что они – главное достояние фирмы
- Проводить политику гласности
- Сделать акцент на качестве, чтобы работники могли гордиться плодами своего труда
- В первую очередь продвигать по службе свои кадры
- Развивать навыки и способности сотрудников
- Вовлекать работников в процесс принятия решений

В какой компании приятно работать

В хороших компаниях руководство старается:

- Заботиться о здоровье персонала
- Ликвидировать начальственные привилегии
- Способствовать накоплению средств сотрудниками в пенсионных фондах
- Позволить персоналу участвовать в прибылях или становиться совладельцами компании
- Создавать максимально благоприятную рабочую обстановку
- Поощрять социальную активность работников
- Обеспечивать стабильную занятость.

Взаимосвязь между характеристиками организационной культуры и эффективностью деятельности организации

- Модель Т. Питерса и Р. Уотермана
- Модель Т. Парсонса
- Модель Р. Квина и Дж. Порбаха

Модель Т.Питерса и Р.Уотермана

Достижению успеха компании способствуют следующие верования и ценности:

- Вера в действия
- Связь с потребителем
- Автономия и предприимчивость
- Производительность от человека
- Знай то, чем управляешь
- Не занимайся тем, чего не знаешь
- Простые структуры и мало управленцев
- Одновременная гибкость и жесткость в организации

Модель Т.Парсонса (AGIL)

Спецификация функций, которые организация должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха

- А – адаптация (к условиям внешней среды)
- G – достижение целей (добиваться их выполнения)
- I – интеграция (частей организации в единое целое)
- L – легитимность (быть признанной людьми и другими организациями)

Модель Р.Квина и Дж.Рорбаха

Модель конкурирующих ценностей в трех измерениях:

- Интеграция – дифференциация
- Внутренний фокус – внешний фокус
- Средства/инструменты – результаты/показатели

Организационная культура в России

- Российские компании (российский менеджмент): 20% - осознанно сформированная культура, 80% - существующая, но не осознаваемая
- Западные компании (иностраный менеджмент и российский менеджмент): 70% - осознанно сформированная культура, 30% - нет
- Западные компании (российский менеджмент): 50% - осознанно сформированная культура, 50% - нет
- Восточные компании – 90% - осознанно сформированная культура