



# Тема: Организационная и управленческая культура

1. Организационная культура как социальная и социально-психологическая проблема.
2. Организационная и управленческая культура как цель и продукт управленческого труда. Роль руководителя в развитии организационной культуры.



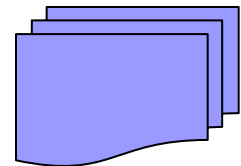
# 1. Организационная культура как социальная и социально- психологическая проблема



**Организация — это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура:**

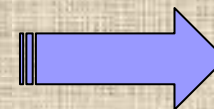
- 1) то, ради чего люди стали членами организации;**
- 2) то, как строятся отношения между ними;**
- 3) какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют;**
- 4) что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам.**

В организациях с устоявшейся организационной культурой она (**организационная культура**) как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, её частью, и **оказывает активное воздействие на членов организации**, модифицирует их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют её основу.



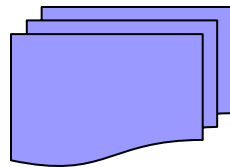
**Управление не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от неё, но и может, в свою очередь, оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры.**


**Для этого руководители должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на её формирование и изменение в желательном направлении.**



Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами.

*Три уровня изучения  
организационной культуры  
(по Э. Шайну)*





**Познание организационной культуры  
начинается с первого «поверхностного»,  
или символического уровня,  
включающего такие видимые внешние  
факты, как применяемая технология и  
архитектура, использование пространства  
и времени, наблюдаемое поведение, язык,  
лозунги и т.п.**




Изучение  
организационной  
культуры  
начинается с  
поверхности.

Уровень  
Внешние  
факторы:

Технологии.  
Архитектура.  
Наблюдаемые  
образцы  
поведения.

Ценности  
видимы, но ими  
часто не  
интересуются.



**Те, кто пытается познать  
организационную культуру глубже,  
затрагивают её второй,  
«подповерхностный» уровень.**


**На этом уровне изучению подвергаются  
ценности и верования, разделяемые  
членами организации в соответствии с  
тем, насколько эти ценности  
отражаются в символах и языке.**

Затем изучение  
организационной  
культуры  
затрагивает  
более глубокие  
ценности.

II уровень  
Ценностные  
ориентации:

Проверяемые в  
физическом  
окружении.  
Проверяемые  
только через  
социальный  
консенсус.

Ценности  
требуют более  
глубокого  
познания и  
знакомства.



**Третий, «глубинный» уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе.**

**Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.**

И затем изучение  
организационной  
культуры доходит  
до скрытых  
предположений.

III уровень  
Базовые  
предположения:

Отношения с  
природой.  
Понимание  
реальности,  
времени и  
пространства.  
Отношение к  
человеку.  
Отношение к  
работе.

Ценности  
принимаются  
подсознательно и  
бездоказательно.

**Культура организации  
определяет**

**её климат, стиль  
взаимоотношений,  
ценности.**

**Назначение культуры в организациях  
связано с решением  
двух основных проблем:  
выживанием в данной социально-  
экономической среде  
и  
обеспечением внутренней интеграции  
для достижения поставленных целей.**

**Наличие разных культур, субкультур может привести к напряжённости и столкновениям.**


**Поэтому важными задачами для любой организации являются сближение и интеграция различных её частей, имеющих свои различные субкультуры.**



## **Сила культуры организации**

**определяется тремя моментами:**

- **«толщина» культуры;**
- **степень разделяемости культуры членами организации;**
- **ясность приоритетов культуры.**




**2. Организационная и управленческая культура как цель и продукт управленческого труда. Роль руководителя в развитии организационной культуры.**

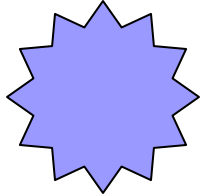
***Методы изменения культуры организации  
созвучны методам поддержания культуры.***

**Это:**

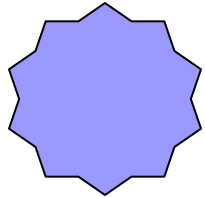
- 1) изменение объектов и предметов внимания со стороны управляющих;**
- 2) изменение стиля управления кризисом или конфликтом;**
- 3) перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;**
- 4) изменение критерия стимулирования;**
- 5) смена акцентов в кадровой политике;**
- 6) смена организационной символики и обрядности.**



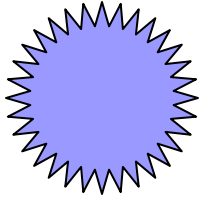
**Существует три возможных  
варианта изменений в поведении  
и культуре в организации.**



**В случае первого сочетания  
происходят  
изменения в культуре без  
изменений в поведении.**



**Второй вариант — это  
изменения поведения без  
изменений в культуре.**



**Третий вариант —  
изменения происходят  
и в области поведения,  
и в области культуры.**

## Формирование и развитие культуры может осуществляться

как **естественным путём**, когда на основе изучения наилучшего прошлого и настоящего опыта поддерживаются те культурные традиции, которые наиболее результативны для реализации поставленных целей,

так и **путём силового внедрения** определенных комплексов поведения.



## Различают два пути влияния культуры на организационную жизнь.

- **Первый** — культура и поведение взаимно влияют друг на друга.
- **Второй** — культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают.

**В. Сате рассматривает влияние культуры на организационную жизнь через призму семи процессов:**

- 1) кооперация между индивидами и частями организации;**
- 2) принятие решений;**
- 3) контроль;**
- 4) коммуникации;**
- 5) идентификация с организацией;**
- 6) восприятие организационной среды;**
- 7) оправдание своего поведения.**

## **Модель Питерса-Уотермана.**

**Авторы известной работы  
«В поисках эффективного  
управления» обнаружили связь  
между культурой и успехом в  
работе организации.**

- 1) **Вера в действия;**
- 2) **связь с потребителем;**
- 3) **поощрение автономии и предприимчивости;**
- 4) **люди — главный источник производительности и эффективности;**
- 5) **знание того, чем управляешь; не заниматься тем, чего не знаешь;**
- 6) **простая структура и немногочисленный штат управления;**
- 7) **одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.**

**(ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ,  
ПРИВЕДШИЕ ОРГАНИЗАЦИИ К УСПЕХУ)**

*Есть и другие модели, измеряющие влияние организационной культуры на развитие организации.*

**Модель Парсонса** включает такие позиции, как:

- адаптация,
- достижение целей,
- интеграция,
- легитимность.

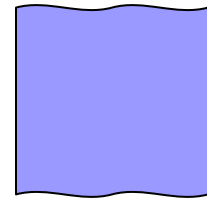
## **Модель Квина-Рорбаха** включает следующие три измерения:

- ***интеграция — дифференциация;***
- ***внутренний фокус — внешний фокус*** (отражает преобладание в организации интереса либо к устройству ее внутренних дел, либо укреплению положения организации во внешней среде);
- ***средства/инструменты — результаты/показатели*** (показатели, измеряющие производительность труда, его эффективность и т.д.).

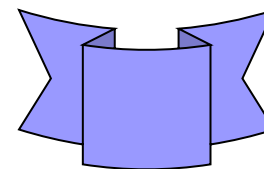
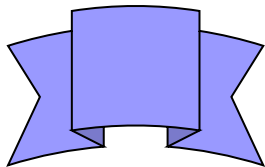
**Культура организации включает три уровня;**

- **символы;**
- **ценности и верования;**
- **базовые предположения.**

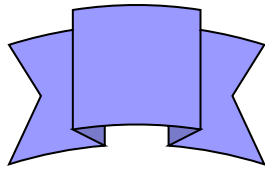
**Возникает вопрос о возможности манипулирования культурой через проведение изменений на каждом из указанных уровней.**



**Высшее руководство  
организации может  
управлять культурой  
двумя способами.**

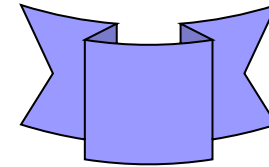






**Первый** представляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации.

**Руководитель-лидер** воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации.




**ВТОРОЙ СПОСОБ** ТРЕБУЕТ ПОНИМАНИЯ  
ЗНАЧИМОСТИ КУЛЬТУРЫ В  
ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ ОРГАНИЗАЦИИ.


ПРИ ЭТОМ ДЕЙСТВЕННЫМИ  
СРЕДСТВАМИ МОГУТ БЫТЬ  
МАНИПУЛИРОВАНИЕ СИМВОЛАМИ И  
ВЕЩАМИ МАТЕРИАЛЬНОГО МИРА  
ОРГАНИЗАЦИИ, **СОЗДАНИЕ И**  
**ВЫРАБОТКА ОБРАЗЦОВ ПОВЕДЕНИЯ.**

Если каждодневные **действия** менеджеров в организации **находятся в соответствии с заявляемыми ими ценностями**, то это, безусловно, способствует развитию культуры и её усилению.

**Управление культурой является  
достаточно длительным процессом.**




**Рекомендации, которые призваны помочь менеджерам повысить эффективность управления культурой в организации.**




1. Обращайте **особое внимание** на нематериальные, внешне не воспринимаемые аспекты организационного окружения.

*Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления.*




**2. Скептически относитесь к предположениям о быстрой трансплантации или трансформации культур.**




**3. Старайтесь понять  
значимость важных  
организационных символов  
(название, логотип, лозунги).**






**4. Прислушайтесь** к историям, рассказываемым в организации, **анализируйте**, кто их герои и как эти истории отражаются в культуре организации.



**5. Периодически** вводите организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры.

## **6. Не пытайтесь**

**проводить в жизнь  
*абстрактные идеалы*  
непосредственным и  
прямым образом в своей  
повседневной  
деятельности.**



**В конечном счёте, от менеджера  
требуется понимание того,**

**каких идеалов**

**он должен придерживаться**

**и**

**какими действиями**

**следует передать эти идеалы вниз**

**по уровням организации!**

**Организационная культура  
напрямую связана со многими  
организационными патологиями:  
чем выше в организации культура,  
тем меньше патологий  
в организации и наоборот.**



# **Основная суть анализа (диагностики) управленческой культуры состоит:**

- **в поиске существующих проблем, патологий в деятельности организации,**
- **в анализе и принятии решений, необходимых и достаточных для устранения существующих противоречий, патологий.**



**Спасибо за внимание!**