

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.



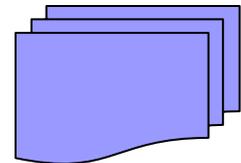
1. Организационная культура как социальная и социально- психологическая проблема



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

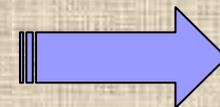
- 1) то, ради чего люди стали членами организации;**
- 2) то, как строятся отношения между ними;**
- 3) какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют;**
- 4) что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам.**

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.



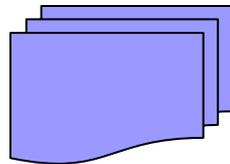
Управление не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от неё, но и может, в свою очередь, оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры.

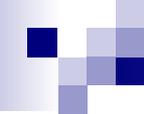
Для этого руководители должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на её формирование и изменение в желательном направлении.



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.**

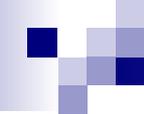
**На этом уровне изучению подвергаются
ценности и верования, разделяемые
членами организации в соответствии с
тем, насколько эти ценности
отражаются в символах и языке.**

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.

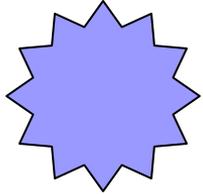
***Методы изменения культуры организации
созвучны методам поддержания культуры.***

Это:

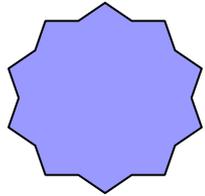
- 1) изменение объектов и предметов внимания со стороны управляющих;**
- 2) изменение стиля управления кризисом или конфликтом;**
- 3) перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;**
- 4) изменение критерия стимулирования;**
- 5) смена акцентов в кадровой политике;**
- 6) смена организационной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



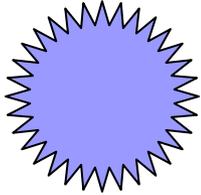
**Существует три возможных
варианта изменений в поведении
и культуре в организации.**



**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.

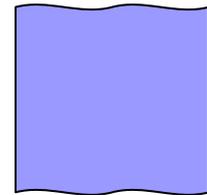
Модель Квина-Рорбаха включает следующие три измерения:

- ***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.).

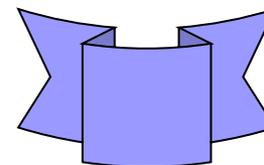
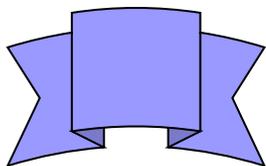
Культура организации включает три уровня;

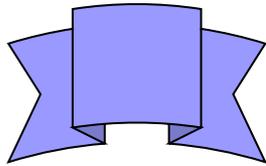
- **символы;**
- **ценности и верования;**
- **базовые предположения.**

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



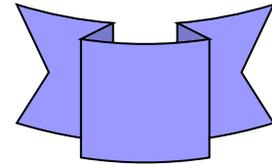
**Высшее руководство
организации может
управлять культурой
двумя способами.**





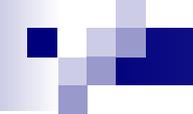
Первый представляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации.

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



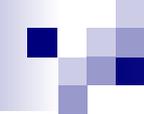
ВТОРОЙ СПОСОБ ТРЕБУЕТ ПОНИМАНИЯ
ЗНАЧИМОСТИ КУЛЬТУРЫ В
ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ ОРГАНИЗАЦИИ.

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

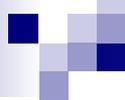


Если каждодневные *действия* менеджеров в организации находятся в соответствии с *заявляемыми ими ценностями*, то это, безусловно, способствует развитию культуры и её усилению.

**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!