

# Организационная культура

1. Понятие и функции организационной культуры
2. Элементы организационной культуры
3. Параметры организационной культуры
4. Типы организационных культур
5. Усвоение, сохранение и воспроизводство организационной культуры

## Понятие и функции организационной культуры

- **Организационная культура** – совокупность идей, корпоративных ценностей, традиций и норм поведения, присущих только данной организации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей.
- **Функции организационной культуры:**

<b>Интегрирующая</b>	Объединение людей, формирование у них чувства общности, сплоченности и гордости за организацию
<b>Регулирующая</b>	Контроль поведения сотрудников, обеспечение соблюдения стандартов, норм и правил, однозначность и упорядоченность деятельности организации
<b>Коммуникационная</b>	Облегчение контактов и обмена информацией между сотрудниками
<b>Адаптивная</b>	Облегчение приспособления людей к организации и друг к другу
<b>Ориентирующая</b>	Направление деятельности участников в нужное русло
<b>Мотивационная</b>	Создание необходимых побуждений к деятельности
<b>Управление качеством</b>	Формирование определенных стандартов качества работы, микроклимата, моделей отношений в коллективе и со внешней средой
<b>Замещающая</b>	Сильная организационная культура позволяет заменять формальные механизмы и отношения на неформальные, экономя на издержках управления
<b>Охранная</b>	Создание барьеров для нежелательных внешних воздействий через прямые запреты и формирование специфического мышления

# Элементы организационной культуры

<b>Миссия организации</b>	Общая философия и политика, отражающая восприятие организацией своего предназначения в обществе
<b>Организационные ценности</b>	Представления о целях, приоритетах деятельности и средствах их достижения
<b>Обряды и ритуалы</b>	Стандартные мероприятия, проводимые по специальным поводам ( уход на пенсию, встречи с ветеранами и корпоративные вечеринки и т.д.)
<b>Легенды и мифы</b>	Отображение в нужном свете истории организации, портретов ее деятелей
<b>Организационные нормы и кодекс поведения</b>	Принятые в организации стандарты поведения
<b>Лозунги</b>	Призывы, отражающие задачи организации
<b>Менталитет</b>	Особый образ мышления членов организации
<b>Символика, товарные знаки</b>	
<b>Униформа, дресс-код</b>	

# Параметры организационной культуры

Под параметрами мы будем понимать доминирующие, наиболее характерные признаки:

- Отношение к новому, переменам
- Принятие риска
- Ориентация на решение личных или производственных проблем
- Степень централизации принятия решений
- Социально допустимая дистанция между членами организации
- Соотношение индивидуализма и коллективизма
- Отношение к слабым
- Стиль руководства
- Источники власти
- Ориентация на сотрудничество или соперничество
- Ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность
- Принципы вознаграждения

# Особенности организационной культуры

## ■ Многоуровневость.

Выделяют три уровня оргкультуры:

-  Поверхностный (поведение сотрудников, ритуалы, униформа, язык, лозунги и т.д.)
-  Промежуточный (укоренившиеся ценности и верования)
-  Глубинный ( философия фирмы, отношение к людям в целом, отношение к работе и т.д.)

## ■ Многогранность, многоаспектность

- Культура организации состоит из субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих внутри общей культуры организации ( они могут развивать общую культуру, мирно сосуществовать либо противоречить ей)
- Организационная культура включает субкультуры отдельных направлений или сторон деятельности – предпринимательство, управление, деловое общение, внутренние взаимоотношения

# Оценка силы организационной культуры

Понятия сильной и слабой культуры отвечают на вопрос о том, с какой силой и глубиной, составляющие содержание культуры ценности \_\_\_\_\_ воздействуют на персонал.

<b>Сильная культура</b>	Открыта влиянию изнутри и извне, предполагает гласность и диалог между всеми участниками организации и посторонними лицами. Активно ассимилирует все лучшее и становится еще сильнее
<b>Слабая культура</b>	Практически не содержит организационных ценностей и норм, у каждого элемента они свои и зачастую противоречащие другим. Нормы и ценности слабой культуры легко меняются извне и изнутри. Слабая культура разъединяет участников организации и противопоставляет их друг другу, что затрудняет процесс управления и ослабляет организацию

## Типы организационных культур (Г. Хофштеде)

<b>Индивидуалистическая</b>	<b>Коллективистская</b>
Отсутствие «опеки» организации и ее невмешательство в решение личных проблем сотрудников. Сотрудники рассчитывают только на себя в решении своих проблем	Эмоциональная зависимость человека от организации и ответственность организации за своих работников
<b>Демократичная</b>	<b>Авторитарная</b>
Доверительные отношения между руководителями и сотрудниками, учет мнения коллектива при принятии управленческих решений, Свобода высказывания мнений	Сотрудники во всем ждут указаний руководителя, инициатива не приветствуется, прямое регулирование и жесткий контроль
<b>Ориентированные на стабильность</b>	<b>Склонные к риску</b>
Руководители заняты частными вопросами и деталями, не склонны к рискованным решениям, низкая текучесть кадров	Руководители предпочитают заниматься стратегическими вопросами, готовы рисковать, высокая текучесть кадров
<b>Маскулинные</b>	<b>Феминные</b>
Жизнь ради работы, независимость, стремление к успеху, признанию, карьере, Опора на рациональные размышления при принятии решений	Работа ради жизни, внимание к сотрудникам, хорошим отношениям в коллективе, ориентация на солидарность, опора на интуицию при принятии решений

# Типология управленческих культур (по Ч. Хэнди)

Тип культуры	Особенности культуры
<b>1. Культура власти</b> (культура Зевса)	Признаки - жесткая структура, высокая степень централизации управления, подавление инициативы работника, осуществление жесткого контроля. Основана на личной власти и обладании ресурсами. Успех таких организаций предопределяется квалификацией руководителя, своевременностью выявления проблем и быстротой принятия решений. Эта культура характерна для молодых коммерческих организаций.
<b>2. Ролевая культура</b> (культура Аполлона)	Бюрократическая культура с четкими правилами, инструкциями, распределением ролей, обязанностей и ответственности между сотрудниками. Негибкая культура, затрудняющая внедрение нововведений и малоэффективная в условиях перемен. Источник власти здесь должность, а не личные качества руководителя. Такая культура характерна для крупных корпораций и государственных учреждений.
<b>3. Культура задачи</b> (культура Афины)	Эта культура характерна для управления в экстремальных условиях и быстро меняющейся среде. Главное внимание в такой культуре уделяется скорости решения проблем. Она основана на сотрудничестве, коллективной выработке идей и общих ценностей. Фундамент власти – знания, компетентность, профессионализм, обладание информацией. Переходная культура, которая со временем перерастает в 1 или 2 тип. Чаще преобладает в проектных или венчурных организациях.
<b>4. Культура личности</b> (культура Диониса)	Объединяет людей не столько для решения служебных задач, сколько для достижения индивидуальных целей. В этой культуре важно эмоциональное начало и творческие ценности. Решения принимаются на основе согласия и носят координационный характер.

# Формирование, сохранение и воспроизводство организационной культуры

- Поддержание традиций (юбилеи, проводы ветеранов и т.д.)
- Руководство демонстрирует приверженность ценностям и нормам организационной культуры
- Внимание к адаптации новичков (наставничество)
- Общие корпоративные мероприятия, способствующие сплочению коллектива
- Внимание к психологическому климату в коллективе
- Постоянное информирование сотрудников и целях, приоритетах, стратегии развития организации
- Критерии определения вознаграждений и статусов. Они привязаны к определенным образцам поведения, расставляют для работников приоритеты, указывают на ценности, имеющие большое значение для организации в целом

## Имидж как форма проявления культуры организации

- **Имидж организации** - репутация, доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности под воздействием результатов деятельности, успехов или неудач организации

Понятие имиджа было предложено в 1961 году американским экономистом К Болдингом.

Основу имиджа составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений, а также официальная атрибутика – название организации, эмблема, товарный знак.