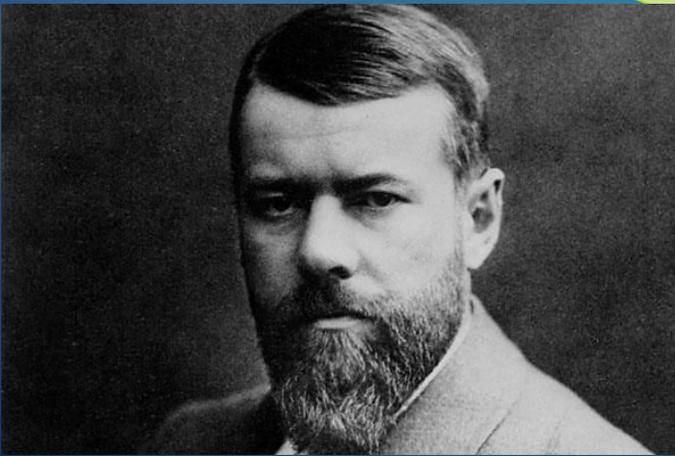


ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА



Культура-это тот путь,
который помогает понять
организационное
“зазеркалье”
(М. Вебер)



Содержание

- 1) История
- 2) Культура
- 3) Составляющие культуры
- 4) Организационная культура (Э. Шейн)
- 5) Основа организационной культуры
- 6) Уровни освоения (Э. Шейн)
- 7) Цель
- 8) Характеристики (С.Л. Роббинс)
- 9) Характеристики (Ф. Харрис и Р. Моран)
- 10) Функции
- 11) Атрибуты организационной культуры
- 12) Свойства
- 13) Подходы (Г. Форд)
- 14) Виды (У. Оучи)
- 15) Модель успешного проведения организационных изменений
- 16) Диагностика эффективности (типология Хофштеде)
- 17) Методы изучения
- 18) Организационное табу
- 19) Вывод
- 20) Литература



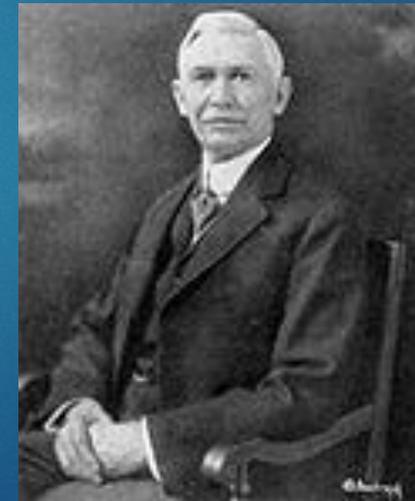
История

Вопрос организационной культуры является относительно новым и мало изученным в нашей стране и за рубежом. Даже в США исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 1980-90-х годах, а в России и того позже.

Проблематика изучения организационной культуры восходит к учениям М.Вебера, Ф.Тэйлора, А.Файоля, Г.Форда, Г.Эммерсона.

Разработка концепции организационной культуры началась в 80-х годах XX века в США под влиянием трех научных течений:

- стратегического управления
- теории организаций
- организационного поведения



Культура

КУЛЬТУРА - набор правил (часто неформальных), стереотипов и норм поведения результатов творчества, свойственных некоторому обществу; совокупность созданных человеком материальных и духовных ценностей

- Это все, что создано человеческим обществом благодаря физическому и умственному труду людей в отличии от явлений природы.



Составляющие культуры

КУЛЬТУРА

СИМВОЛЫ

Слова, вещи, знаки,
жаргон, мода,
признаки
принадлежности к
определенному кругу
людей, геральдика

ГЕРОИ

Реальные или
вымышленные люди,
которые являются
образцом поведения,
литературные и
художественные
образы

ЦЕННОСТИ

Совокупность
представлений о
категориях добра,
истины, красоты,
богатства,
человеческой
сущности

РИТУАЛЫ

Празднование
определенных дат,
проведение собраний,
проявление
неформального
поведения, обряды,
мифы

Организационная культура (Э. Шейн)

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА –

это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми неписанными правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в данной организации.



Основа организационной культуры

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Потребности личности



Потребности организации



Уровни освоения (Э. Шейн)

поверхностный

→ продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, наблюдаемое поведение работников

внутренний

→ ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке

глубинный

→ отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе

Цель

Цель организационной культуры — помочь людям более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда. Если человек находится в чуждой для него организационной культуре, его деятельность сковывается, ограничивается. И наоборот, при соответствии организационной культуры фирмы и ценностных установок работника деятельность последнего активизируется, соответственно увеличивается эффективность.



Характеристики (С.П. Роббинс)

- личная инициатива;
- готовность работника пойти на риск;
- направленность действий;
- согласованность действий;
- обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- система вознаграждений;
- готовность сотрудника открыто выражать свое мнение;
- степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.



Характеристики (Ф. Харрис и Р. Моран)

1) Осознание себя и своего места в организации



2) Коммуникационная система и язык общения



3) Внешний вид, одежда и представление себя на работе



4) Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области



5) Осознание времени, отношение к нему и его использование



6) Взаимоотношения между людьми



7) Ценности и нормы

8) Вера во что-то (кого-то)



9) Процесс развития работника и научение,
планирование карьеры

10) Трудовая этика и мотивирование



Функции

Охранная функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий.

Интегрирующая функция — усиливает систему социальной стабильности в организации.

Регулирующая функция — является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации.

Адаптивная функция -- выражается в чувстве общности всех членов организации

Ориентирующая функция --направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.

Мотивационная функция- усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей;



Атрибуты организационной культуры

1) Традиции и обычаи (собираться по праздникам), уровень сотрудничества работников. Так, в некоторых организациях, особенно в бюджетных учреждениях, есть традиция отмечать праздники совместно, с поездками и экскурсиями.

2) Ценности — это ценностные ориентации. Какое поведение сотрудников можно считать допустимым, как строятся отношения с коллегами и начальством — все это несет организационная культура.

3) Стили руководства: авторитарный и демократический. Например, для государственных учреждений, компаний, основанных и контролируемых полностью одним лицом (собственником), характерен более авторитарный стиль, для которого присущи единоличие и диктат в принятии решений.



4) Символика — через нее осуществляется передача ценностей компании широкому кругу лиц. Сюда относятся фирменный стиль, логотип, торговый знак, слоган (девиз), цветовое решение в рекламе.

5) Деловой этикет. Многие компании обязывают сотрудников определенного стиля одежды. График работы, а также его соблюдение индивидуальны для каждой организации.



СВОЙСТВА

● **Общность.** Это означает, что не только все знания, ценности, установки, обычаи, но и многое другое используется группой для удовлетворения глубинных потребностей ее членов.

● **Иерархичность и приоритетность.** Любая культура предполагает ранжирование ценностей. Часто во главу угла ставятся абсолютные ценности, приоритетность которых безусловна.

● **Системность.** Организационная культура является сложной системой, объединяющей отдельные элементы в единое целое.



Подходы (Г. Форд)

Внутренний подход предполагает выбор миссии, связанной с производством или обслуживанием, определение социальной миссии

Когнитивный подход (обеспечение знаниями) ориентирует на планирование карьеры и развитие персонала

Символический подход предполагает наличие в организации особого языка, символической деятельности (действий), фиксированной истории организации, легенд, символических фигур (людей) и т. п.

Побуждающий подход привлекает особое внимание организаций к системе мотивирования работников. В этом случае организация оплачивает работу своих служащих так же или даже выше, чем в других сходных компаниях. Вознаграждение за достигнутые результаты выражается в форме предоставления возможности обучения, развития деловых и личностных качеств персонала.

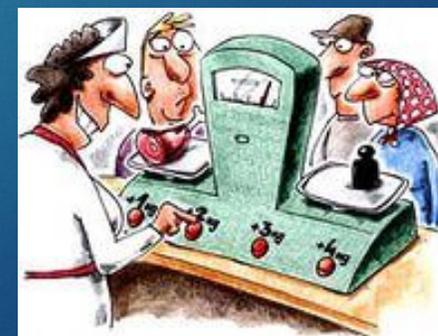


Виды (У. Оучи)

1) Бюрократическая культура, основанная на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации.

2) Клановая культура. Ее основу составляют внутренние ценности организации. Источником власти здесь служит традиции.

3) Рыночная культура, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником здесь является собственность на ресурсы.



МОДЕЛЬ УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ



МОДЕЛЬ УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ



Диагностика эффективности (типология Хофштеде)

I. Параметр "дистанция власти"

Определение "дистанции власти" происходит на основе ответов респондентов

II. Второй важный параметр, показывающий состояние организации и характер ее организационной культуры, - это тенденция к избеганию неопределённостей. На основе этой тенденции можно зафиксировать степень комфортности поведения людей в новой, отличающейся от повседневности ситуации.

III. Третий показатель - "индивидуализм-коллективизм" - оценивает степень интеграции индивидов в группы.

IV. Четвертый параметр - "мужественность-женственность" - отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания.

Методы изучения

Культуру, сложившуюся в организации, можно изучать **разными способами**, среди которых можно выделить следующие:

- интервью и анкетирование;
- косвенные методы;
- изучение устного фольклора;
- изучение документов;
- изучение сложившихся в организации правил, традиций, ● церемоний и ритуалов;
- изучение сложившейся практики управления.



Организационное табу

ЭКСПЕРИМЕНТ:

- **Поместим в клетку пять обезьян...**

Подвесим к потолку банан.

Как только одна из обезьян или все сразу потянутся за бананом, начинаем их всех бить струёй из брандспойта. Им плохо, они злятся и обижаются. Продолжаем так неделю.

- **Через неделю обезьяны уже к банану не тянутся...**

А если кто хитрый или голодный окажется, то сородичи набрасываются и бьют бедолагу.

Уберем одну из подопытных обезьян и на ее место посадим новенькую. Она, ничего не подозревая, тянется к фрукту, но вся стая тут же на нее набрасывается и... бьют.

- **Постепенно меняем одну за другой обезьян на новеньких.**



Интересное дело:

Никто в клетке не знает, почему-
просто здесь так заведено



ВЫВОД

Организационная культура — своего рода социальный клей, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая присутствие для нее стандарты поведения.



Литература

1) Организационная культура и лидерство. Шейн Э. – С-Пб. 2002.

2) Организационная психология : учебник для бакалавров / под ред. А. В. Карпова.— М. : Издательство Юрайт, 2012

3) http://infomanagement.ru/lekcija/Organizacionnaya_kultura

4) <http://www.webarhimed.ru/page-147.html>