

# 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



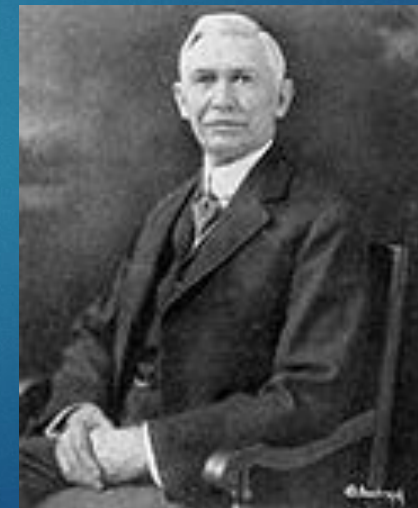
# История

**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)

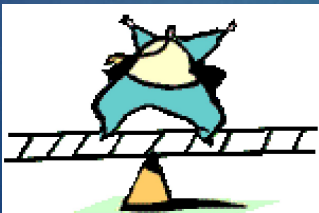
1) Осознание себя и своего места в организации



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 наущение,  
планирование карьеры



10) Трудовая этика и мотивирование



# ФУНКЦИИ

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

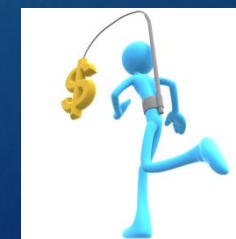
**Интегрирующая функция** — усиливает систему социальной стабильности в организации.

**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.

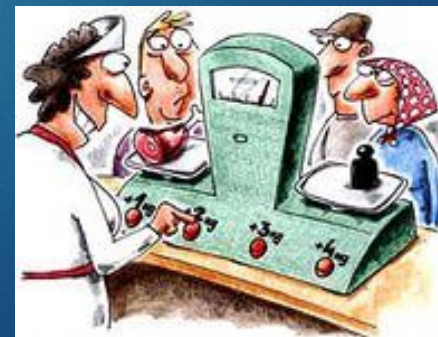


# Виды (У. Оучи)

**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 служат 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](http://infomanagement.ru/lekcija/Organizacionnaya_kultura)

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