

**Тема доклада:**  
**«Формирование и управление  
организационной культурой»**

**Чижов Г.А.**  
**Директор ЧОУДПО «Играя развиваем»**

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Типология по С. Handy

*«Организационная культура – это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшихся за время жизни организации», - Э. Браун*

*«Организационная культура – атмосфера или климат в организации», - М.Х.Мескон*

# Типы организационной культуры

**Культура  
власти**

**Культура  
роли**

**Культура  
задачи**

**Культура  
личности**

## **КУЛЬТУРА ВЛАСТИ («паутина»)**

- стремление доминировать в своем мире;
- абсолютный контроль над подчиненными;
- собственные сферы интересов и влияния ревностно охраняются;
- постоянное стремление удовлетворять свои притязания за счет более слабых организаций.

## КУЛЬТУРА РОЛИ («храм»)

- рациональность и упорядоченность;
- конкуренты и конфликты регулируются и заменяются договорами, соглашениями, правилами и процедурами;
- обязанности, права и привилегии тщательно разделены и уважаются другими;
- упор, делающийся на иерархию и статус, уравнивается подчеркнутой законностью в действиях.

## КУЛЬТУРА ЗАДАЧИ («сеть»)

- успех, результаты стоят на первом месте;
- структура организации, вся её деятельность направлены на достижение первостепенных целей;
- верхушка предприятия, саботирующая достижение успеха, устраняется;
- не справляющиеся со своими задачами, заменяются или тренируются в выполнении своих обязанностей;
- личные потребности игнорируются, если их нельзя увязать с поставленной целью

## КУЛЬТУРА ЛИЧНОСТИ («пчелиный рой»)

- цель организации – удовлетворение запросов своих работников;
- отвергается жесткий авторитет;
- индивидуальные цели согласуются с целями предприятия;
- роли в организации распределяются на основе личных предпочтений и индивидуальных потребностей в деле обучения и роста.

# Тип организации и размер

Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес)	Крупная организация с механической структурой. Строгое функциональное распределение ролей, специализированные участки координируются звеном управления сверху	Небольшая организация с органической структурой (матричная структура) (АО, НИИ, конструкторские фирмы)	Небольшая существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консульские. фирмы, Творческие союзы)

# Основа системы власти

<b>Культура власти</b>	<b>Культура роли</b>	<b>Культура задачи</b>	<b>Культура личности</b>
Сила ресурсов, сила личности	Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением, сила специалиста ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами и положениями	Силы специалиста, эксперта. Дух команды важнее. Командный дух, а не индивидуаль- ный результат.	Сила личности, сила специалиста, влияние распределяются поровну

# Процесс принятия решения

<b>Культура власти</b>	<b>Культура роли</b>	<b>Культура задачи</b>	<b>Культура личности</b>
Решения принимаются быстро в результате баланса влияний	Формализованные решения принимаются наверху	Решения принимаются на групповом уровне	Формализация и процедуры отсутствуют

# Контроль за исполнением

<b>Культура власти</b>	<b>Культура роли</b>	<b>Культура задачи</b>	<b>Культура личности</b>
Централизованный контроль по результатам через контролеров	Контроль и координация осуществляются звеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия

# Отношение к людям

<b>Культура власти</b>	<b>Культура роли</b>	<b>Культура задачи</b>	<b>Культура личности</b>
<p>Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе – личная преданность</p>	<p>Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность</p>	<p>Объединение сотрудников и организации, раскрывает таланты личности, поощряется инициатива, формирование команды</p>	<p>Специалисты одаренные, яркие личности. Умеют добиваться личных целей</p>

# Тип менеджера

<b>Культура власти</b>	<b>Культура роли</b>	<b>Культура задачи</b>	<b>Культура личности</b>
Ориентация на власть и на результат, любит риск, уверен в себе, «толстокожий»	Любит безопасность, предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор Компетентных исполнителей должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать взаимоотношения	Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы

# Степень адаптации к изменениям

<b>Культура власти</b>	<b>Культура роли</b>	<b>Культура задачи</b>	<b>Культура личности</b>
<p>Быстро Реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра</p>	<p>Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении</p>	<p>Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп и каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы</p>	<p>Хорошая</p>

# Зачем нужна организационная культура?

Сильная организационная культура повысит такие показатели как:

- **финансовые** - рост прибыли;
- **производственные** - рост продуктивности, инновации продуктов, адекватная адаптация к окружающей среде;
- **психологические** – высокая самооценка персонала, лояльность персонала, отсутствие напряженности между менеджерами разных уровней.