

Курс:  
«Организация  
управленческого труда».

Лекция 1

# Лекция 1. Корпоративная культура организации.

## 1. Многообразиие понятий корпоративной культуры.

- «История, представленная в настоящем» (Барри Феган);
- «Уникальная общая психология организации» (П. Вейл);
- «Набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации» (Д. Ньюстром, К.Дэвис);

- «Сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. (Т.Ю.Базаров);
- «Идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные вами или вашими сотрудниками. (Б.Феган)

- «Система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды».  
(В.А. Спивак)

## Управленческий фольклор:

- «Коллективный портрет организации»;
- «Credo организации (ее Символ Веры)»;
- «Дух и стиль жизни, характеризующий данную организацию»;
- «Совокупность обстоятельств, благодаря которым люди все еще работают вместе»;
- «Проекция личности руководителя (владельца, "отца-основателя") или команды управленцев на организацию» и т.д.;

## 2. Функции корпоративной культуры.

- Воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление.
- Оценочно-нормативная функция.
- Регламентирующая и регулирующая функция культуры.
- Познавательная функция.

- Смыслообразующая функция.
- Коммуникативная функция.
- Функция общественной памяти,  
сохранения и накопления опыта  
корпорации.
- Рекреативная функция -

### 3. Элементы корпоративной культуры.

#### 1. Ценностно-нормативный

- Основные ценности, разделяемые в организации;
- Корпоративные традиции;
- Корпоративные правила (взаимоотношения с клиентами).



## 2. Организационная структура:

- Формальная и неформальная организационная структура;
- Структура власти и лидерства;
- Нормы и правила (писанные и неписанные) внутреннего взаимодействия;
- Традиции и правила "внутреннего распорядка" (поведения на рабочем месте).

### 3. Структура коммуникации:

- Структура формализованных и неформальных информационных потоков;
- Качество коммуникации: потеря и преобразование информации;
- Направленные действия по «внутреннему PR».

## 4. Структура социально-психологических отношений:

- Структура взаимных симпатий, выборов, предпочтений (социометрическая карта);
- Система ролей в организации (конструктивных, деструктивных и др.);
- Внутренняя позиционность и конфликтность;
- Отношения к руководителям организации (авторитетность).

## 5. Игровая (мифологическая) структура:

- Корпоративные предания (история);
- Мифы и легенды, об организации, ее сотрудниках и руководителях.

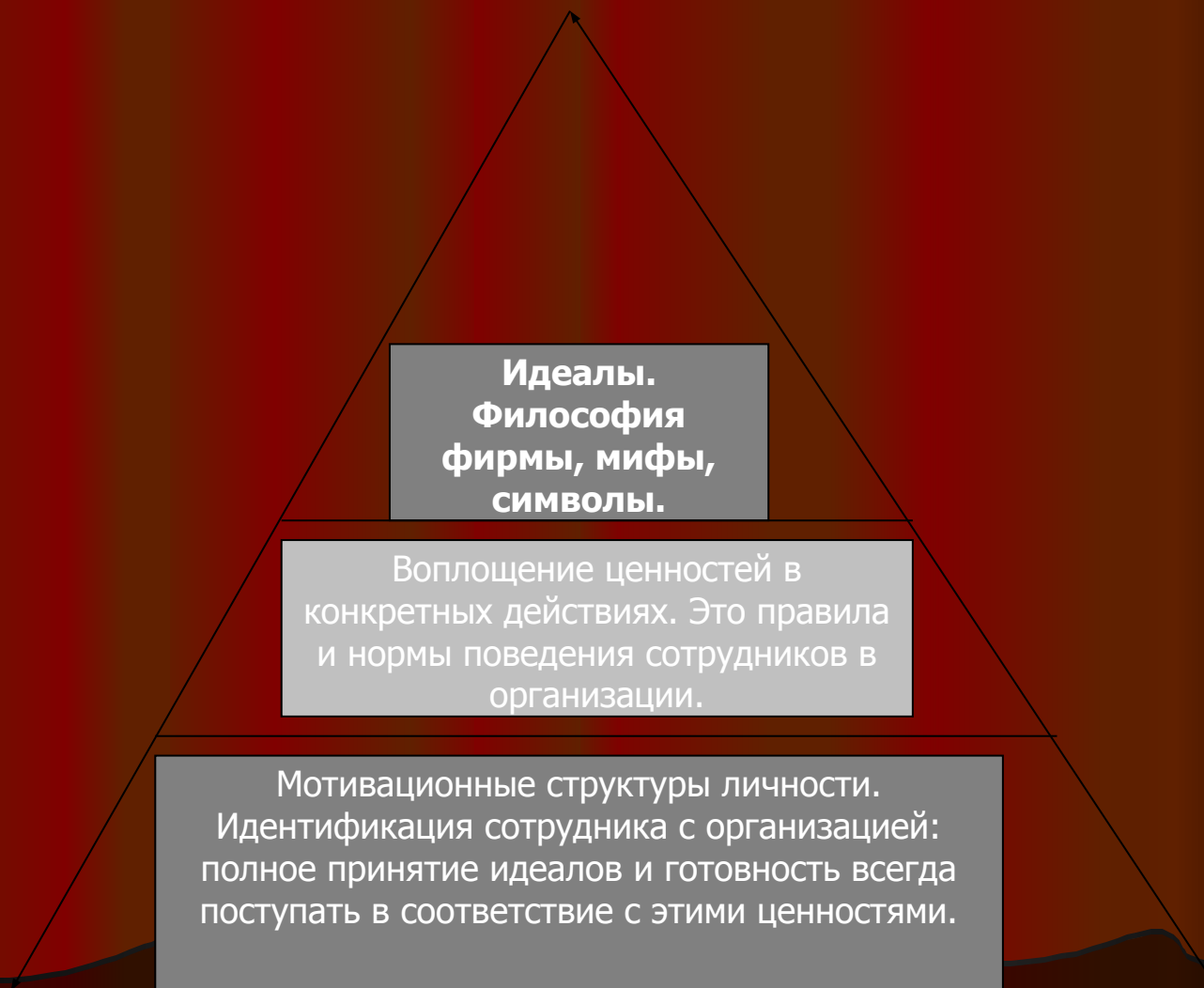
## 6. Структуры внешней идентификации (фирменного стиля):

- Имидж организации – образ, который направленно транслируется клиенту;
- Имидж, который воспроизводится в реальном общении с клиентом;
- Восприятие компании и ее продукции в обществе.

Ядром организационной культуры на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации - являются ценности.

- Применительно к корпоративной культуре ценности - целевое и желательное событие. Ценности в организации служат стимулом, необходимым условием для любого рода взаимодействия.
- В силу социального неравенства, которое есть в любой организации, ценности среди людей распределяются неравномерно.

# Пирамида ценностей корпоративной культуры.








- Существует два направления поведения в организации:

1) Принятие форм и образцов поведения - внешней стороны.




2) Принятие ценностей - внутренней стороны.

В зависимости от их сочетания выделяют 4 типа поведения.



# I тип:

-  полностью принимаются ценности и нормы поведения.
-  работник старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль полностью, в соответствии с принятыми нормами и формой поведения.
-  такой тип можно было охарактеризовать как поведение преданного и дисциплинированного члена организации.




## II тип:

-  человек не приемлет ценности организации, однако.
-  старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации.
-  такого человека можно охарактеризовать как приспособленца.

## III тип:

-  человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие нормы поведения, он выглядит оригиналом.
-  если организация может позволить себе отказаться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным ее членам и создать состояние свободы выборы форм поведения для таких ее членов, они могут найти свое место в организации и приносить ей пользу.

## IV тип:

-  человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации.
-  это открытый бунтарь, который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации.
-  в большинстве случаев «бунтари» порождают множество проблем, которые существенно усложняют жизнь организации и даже наносят ей большой ущерб.

# Типология корпоративной культуры.

## 1.1 Простые типологии

- Формальная / неформальная.
- Стабильная / нестабильная;
- Интегративная / дезинтегративная;
- Позитивная / негативная;
- Явная, проявленная / латентная, не проявленная;
- Культура «верхов» / культура «низов»;
- Единая / состоящая из множества субкультур;
- Личностно-ориентированная / функционально-ориентированная.

# Типы организационной культуры (по Д. Коулу) (в критерий - мотивацию, уровень сплоченности и самостоятельности).

- 1) *Бюрократическая организационная культура.*
- 2) *Органическая организационная культура*
- 3) *Предпринимательская организационная культура*
- 4) *Партисипативная организационная культура*





- Типология 2, критерий - целевая ориентация организации и источник власти.

- 1) Культура власти
- 2) Ролевая культура
- 3) Культура задачи
- 4) Культура личности








- Типология (по Д.Молу), критерий: тип структуры организации и стиль лидерства.






### «Индийское племя».

- тип организационной культуры, который объединяет в себе органичную структуру организации и индивидуальный стиль лидерства.
-  организацию возглавляет наследный руководитель – вождь.
-  он действует на основании кланового духа, который зависит от традиций, прецедентов, исторической памяти.
-  логотип организации такого типа – тотемный шест,
-  архетип – семейная компания;

# «Кавалерийский корпус».

-  объединяет системную организацию с индивидуальным лидерством.
-  организация возглавляется командиром, которая осуществляет свои полномочия с позиций легальной и централизованной власти.
-  организация основана на определенных процедурах и инструкциях, а также на стройной системе тренингов.
-  логотип – скрещенные мечи на флаге.
-  архетип – многонациональная компания;

# «Фанаты»

-  объединяет системную организацию с групповым стилем лидерства.
-  Это – хорошо организованная и легально действующая организация специалистов с четко определенными целями.
-  они выбирают руководителя – шерифа, который находится на этой должности в зависимости от качества собственного выполнения и поддержки группы.
-  их логотип – звезда шерифа,
-  архетип – большая бухгалтерская или консалтинговая фирма;

## «Мафия»

- организация, которая объединяет в себе черты органичной структуры и группового лидерства.
- 📧 она действует на основании коллективной власти, принятия решений распределения добычи.
- 📧 Сама организация преимущественно неструктурирована, спонтанна, зависит от межличностных отношений.
- 📧 лидеры появляются на короткий срок.
- 📧 они не имеют собственного логотипа, но их членов можно определить по типовым черным капюшонам.
- 📧 архетип такой организации – новые партнеры в сфере инноваций и высоких технологий.

# Американская и японская корпоративные культуры.

- Американские корпорации – стены, сложенные из кирпичей.
- Японские – стены из камня.

## «Американская» модель.

- Работники – это рабочая сила, которую предприниматели нанимают при необходимости и увольняют, когда они становятся ненужными.
- Трудовые отношения носят преимущественно формальный, межличностный характер.
- Работники больше «привязаны» к профессии, чем к конкретному предприятию; склонны к быстрой смене места работы, если есть лучшая перспектива.
- Предприниматели ориентируются на «готовых» специалистов, которые оптимально соответствуют потребностям конкретного рабочего места (делается акцент на профессиональный отбор).

- Быстрое служебное продвижение на первом этапе деловой карьеры (первые 5-10 лет работы в организации) и «застой» на всех остальных этапах.
- Высокая социально-статусная пирамида, четкое и резкое размежевание между управленческой элитой фирмы и рядовыми работниками.
- Реальный авторитет, власть и престиж в организации основном совпадают с формальной организацией. Нет выразительной неформальной социально-статусной дифференциации среди работников одной и той же самой социально-профессиональной группы.

## «Японская» модель.

- Работники – это члены «родной семьи». Увольнения происходят только в крайнем случае.
- Большую роль в регулировании трудовых отношений играют моральные факторы: чувство взаимных обязательств и ответственности.
- Работники больше «привязаны» к организации; склонны скорее сменить профессию, условия труда, чем организация; ориентированы преимущественно на «внутреннюю», чем на «внешнюю» мобильность.
- Ориентация на универсального работника; нет жестких барьеров; высокая межпрофессиональная мобильность.



- Предприниматели более склонны к тому, чтобы «выращивать» нужных специалистов непосредственно на предприятии (акцент на профессиональное обучение, профессиональную карьеру).
- Относительно медленное продвижение на первом этапе карьеры, но постоянный профессиональный и престижный статусный рост на протяжении всей трудовой деятельности в организации.
- Относительно невысокая и «размытая» официальная социально-статусная дифференциация между руководителями и подчиненными; ориентация на преимущественно равный характер трудовых отношений.

- Реальный авторитет и власть в организации не всегда тождественны официальной структуре.
- Преимущественный акцент при регулировании трудовой мотивации – на моральные ценности, развитие и удовлетворение профессиональных, творческих и социально-престижных потребностей.
- Ориентация в оплате не только на «заслуги», но и на потребности, а также на общую результативность деятельности организации.