



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

План:

- Понятие организационной культуры, ее свойства и функции.
- Структура организационной культуры.
- Содержание организационной культуры.
- Формирование организационной культуры.
- Влияние культуры на организационную эффективность.



Организационная культура – это принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами.

Организационная культура -

- это комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем (Э. Шейн);
- это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющей тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации (Э. Браун);
- есть совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта (С. Мишон и П. Штерн);
- есть набор приёмов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность (Е.Н. Штейн)

общие свойства организационной культуры:

- *динамичность* — в своём развитии культура проходит стадии зарождения, формирования, поддержания, развития, совершенствования, замены;
- *системность* — корпоративная культура представляет собой сложную систему;
- *структурированность* — элементы иерархически соподчинены и обладают определенной степенью приоритетности;
- *относительность* — соотносит свои элементы как с собственными целями, так и с окружающей действительностью;
- *неоднородность* — внутри культуры существуют локальные субкультуры и даже могут появляться контркультуры, вступающие в конфронтацию с корпоративной культурой;
- *адаптивность* — способность оставаться устойчивой и противостоять негативным изменениям внешней среды.

Функции организационной культуры:

- *Охранная* - состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий.
- *Интегрирующая* - формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее.
- *Регулирующая* - поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.
- *Адаптивная* - облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации.
- *Ориентирующая* - направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.
- *Мотивационная* - создает для этого необходимые стимулы.
- *Функция формирования имиджа организации*, т. е. ее образа в глазах окружающих.

Типы организационной культуры по Ч. Хэнди

ЗЕВС



«КУЛЬТУРА ВЛАСТИ»

АПОЛЛОН



«КУЛЬТУРА РОЛИ»

АФИНА



«КУЛЬТУРА ЗАДАЧИ»

ДИОНИС



«КУЛЬТУРА
ЛИЧНОСТИ»

Уровни организационной культуры:

- *поверхностный* - включает такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т. п.
- *внутренний* уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желаний людей.
- *глубинный* - включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Структура организационной культуры:

- *Мировоззрение.*
- *Организационные ценности.*
- *Стили поведения.*
- *Нормы.*
- *Психологический климат*

Содержательные характеристики организационной культуры:

- *Осознание себя и своего места в организации.*
- *Коммуникационная система и язык общения.*
- *Внешний вид, одежда и представление себя на работе.*
- *Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи.*
- *Осознание времени, отношение к нему и его использование .*
- *Взаимоотношения между людьми.*
- *Ценности и нормы.*
- *Мировоззрение.*
- *Развитие и самореализация работника.*
- *Трудовая этика и мотивирование*

Виды организационных контркультур:

- прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой

внешняя адаптация:

- 1. *Миссия и стратегия* (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии).
- 2. *Цели* (установление специфических целей и внутреннее принятие их работниками).
- 3. *Средства* (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация усилий в достижении выбранной цели; адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности).
- 4. *Контроль* (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры).
- 5. *Корректировка поведения* (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

внутренняя интеграция:

- 1. *Общий язык и концептуальные категории* (выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций).
- 2. *Границы организации и критерии вхождения и выхода из нее* (установление критериев членства в организации и ее группах).
- 3. *Власть и статус* (установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение распределения статусов в организации).
- 4. *Личностные отношения* (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт и т.п.; определение допустимого уровня открытости на работе).
- 5. *Награждения и наказания* (определение базовых критериев желательного и нежелательного поведения и соответствующих им последствий).
- 6. *Идеология и религия* (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни).

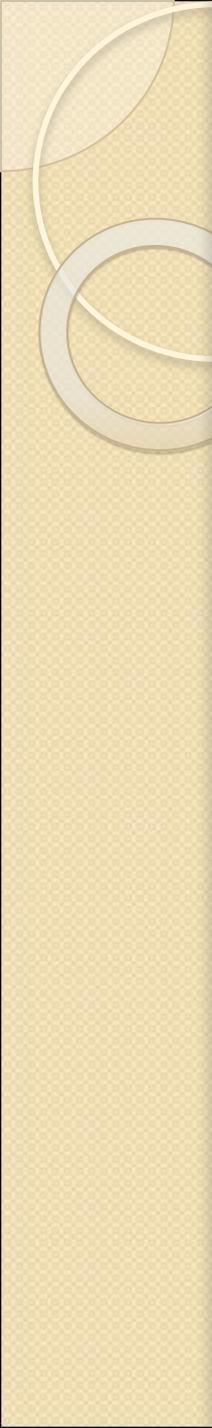
методы поддержания организационной культуры:

- 1. *Декларируемые менеджментом лозунги*, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.
- 2. *Ролевое моделирование*, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными.
- 3. *Внешние символы*, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений.
- 4. *Истории, легенды, мифы и обряды*, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами.
- 5. *Что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является предметом постоянного внимания менеджмента.*
- 6. *Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.*
- 7. *Кадровая политика организации*, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации.

Влияние культуры на организационную эффективность определяется прежде всего ее соответствием общей стратегии организации.

Выделяется четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

- 1) *игнорируется* культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;
- 2) система управления *подстраивается* под существующую в организации культуру;
- 3) *делаются попытки изменить* культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии;
- 4) *изменяется* стратегия с целью ее подстраивания под существующую культуру



В. Сате выделил семь процессов, посредством которых культура влияет на организационную деятельность:

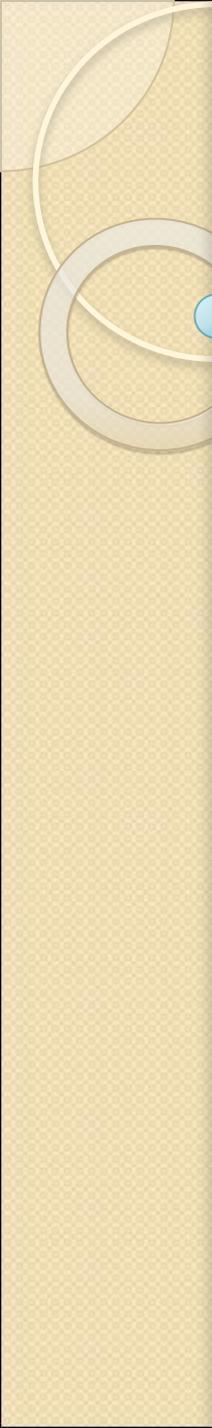
- 1) кооперация между индивидами и частями организации;
- 2) принятие решений;
- 3) контроль;
- 4) коммуникации;
- 5) лояльность организации;
- 6) восприятие организационной среды;
- 7) оправдание своего поведения

Модель Т. Питерса

- 1) вера в действия;
- 2) связь с потребителем;
- 3) поощрение автономии и предприимчивости;
- 4) рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности;
- 5) знание того, чем управляешь;
- 6) не заниматься тем, чего не знаешь;
- 7) простая структура и немногочисленный штат управления;
- 8) одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.

Модель Т. Парсонса

- адаптация;
- достижение целей;
- интеграция;
- легитимность.



Спасибо за внимание!