



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



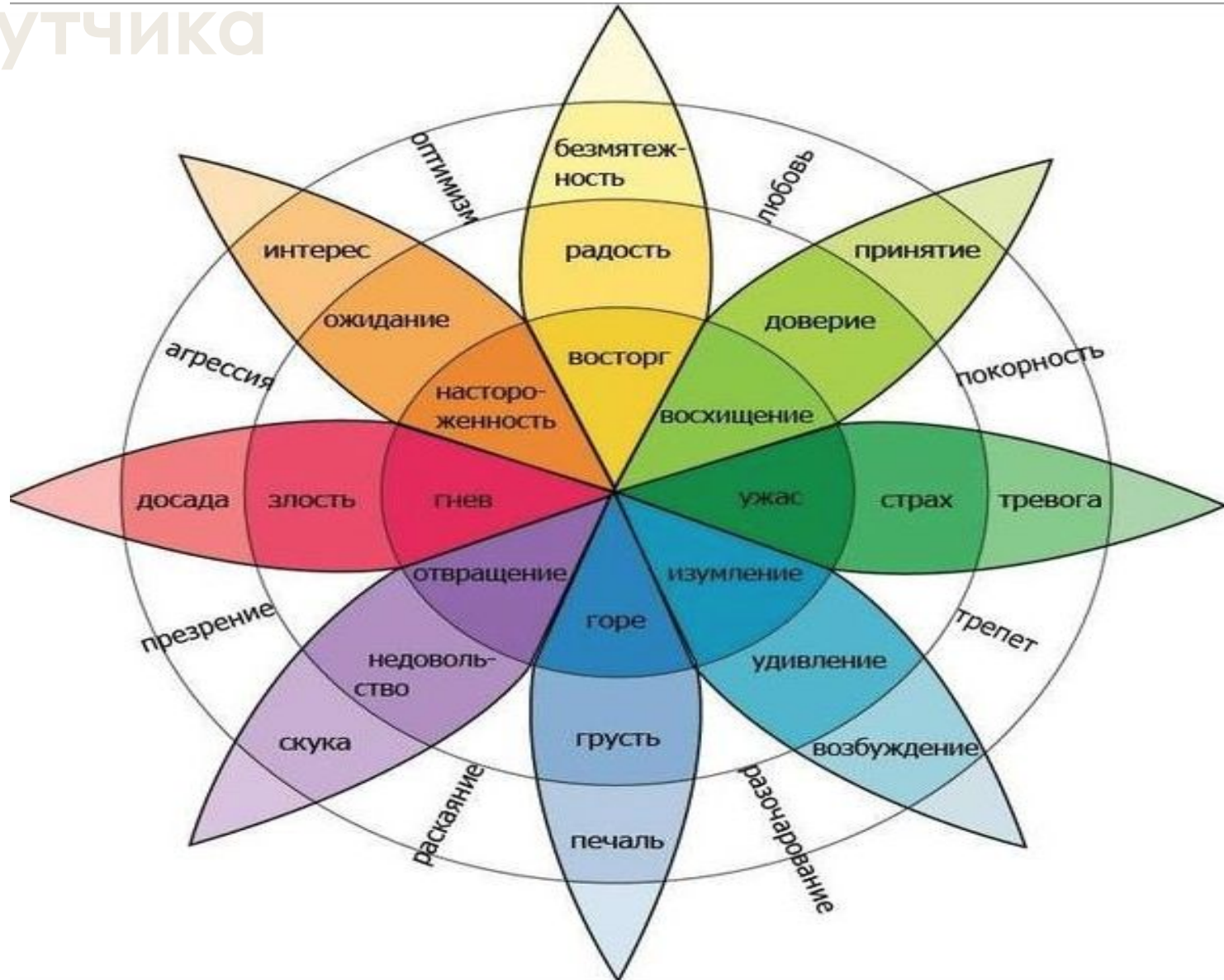
И Г С У

ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ

Организационные культуры

Колесо эмоций Роберта

Плутчика



Упражнение «Печатная машинка»

Типы организационной среды



Таблица предпочтений:

Ранг ситуации	Первая серия	Вторая серия	Третья серия	Четвертая серия
<u>№1</u>				
<u>№2</u>				
<u>№3</u>				
<u>№4</u>				

Вопросы для обсуждения:

**Почему мы выбрали
(предпочли всем остальным)
эту ситуацию?**

**Почему НЕ выбрали
(не поставили на первое место)
другие ситуации?**

**Определить тип культуры, который характерен
для каждой ситуации?**



Без чего **не может**
быть
никакой
организации?

Перцептивная модель

организации:



Задание группам:

I. Почему Вы выбрали эту ситуацию и не выбрали другие?

II. Метафоры

III. Характеристика организационной среды:

1. Цели
2. Способ взаимодействия
3. Особенности структуры
4. Способ стимулирования
5. Характеристика сотрудников
6. Характеристика лидера

Время: 25 минут

Форма представления результата:

доклад, зафиксированный на флипчарте



Типология организационной среды

**Органическа
я**



**Бюрократическа
я**



**Предприимателска
я**



**Партнерска
(партиципативная)**



Органическая



- Дружественное место работы, где у людей много общего.
- Организации похожи на большие семьи.
- Лидеры воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже родители.
- Люди в организации держатся «вместе», благодаря взаимной преданности и традиции.
- Особое значение придается высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.
- Успех определяется в терминах единства и заботы о людях.

Бюрократическая



- Формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры.
- Лидеры — это рационально мыслящие координаторы и организаторы.
- Главное - поддержание плавного и планомерного функционирования организации.
- Особое значение придается обеспечению стабильности.
- Успех определяется в терминах надежности, устойчивости и низких затрат.

Предпринимательская



- Организация, ориентирована на результаты, выполнение поставленной задачи. Акцент на стремлении побеждать.
- Люди целеустремлены и соперничают между собой.
- Лидеры — инициативны, амбициозны, ориентированы на результат, требовательны, креативны.
- Успех определяется в терминах достижения результата и максимальной выгоды.
- Стилль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Партнерская (партиципативная)



- Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Акцент на развитии и обретении новых возможностей.
- Люди готовы импровизировать и отвечать за свои решения и поступки («мыслить глобально, действовать локально»).
- Лидеры – новаторы, поощряют творчество, экспериментирование и нестандартные решения.
- Успех означает постоянное развитие, овладение новыми знаниями, готовность к генерации решений любых проблем.
- Организация поощряет личную инициативу, ответственность, обмен знаниями и свободу творчества.

Стереотипы о приверженцах органической организационной культуры

- Работники обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;
- смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в отношениях в процессе труда;
- работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;
- высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов коллектива;
- работники склонны положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает их потребность в общественном признании.

Стереотипы о приверженцах БОК

- работники — прирожденные лентяи нуждаются в контроле
- для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес
- организационная структура должна в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия непредсказуемых действий работников;
- необходим надежный внешний контроль за их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей;
- на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высокую мотивацию, целеустремленны и честолюбивы.



Стереотипы о приверженцах Предпринимательской ОК

- работники интересуются только своими личными целями.
- лучший способ заставить организацию работать — нанять настойчивых, агрессивно настроенных
- ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов
- для таких одержимых работой предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания

Организационная среда и тип

команды

Организационная среда	Область целеопределения	Отношение к людям	Тип команды
Органическая	Единство	Люди – «наше всё»	Клика
Бюрократическая	Четкое соблюдение технологий	Люди – наш ключевой ресурс	Комбинат
Предпринимательская	Результативность и выгода	Люди – наш главный капитал	Концерн
Партнерская	Ориентация на развитие	Люди – залог нашего будущего	Команда

Тип команды, задач и подчиненных

Тип команды	Тип задач	Тип подчиненных
Клика	Цель	Пара-профессионал Функциональная социализация
Комбинат	Процесс	Массовый профессионал Авторитарная социализация
Концерн	Образ результата	Свободный профессионал Личностная социализация
Команда	Проблема	Транс-профессионал Проектная социализация