

МЕНЕДЖМЕНТ

«Организационная культура и организационные изменения»

**МОСАЛЁВ АНТОН ИГОРЕВИЧ, К.Э.Н.,
ДОЦЕНТ МУРОМСКОГО ИНСТИТУТА**

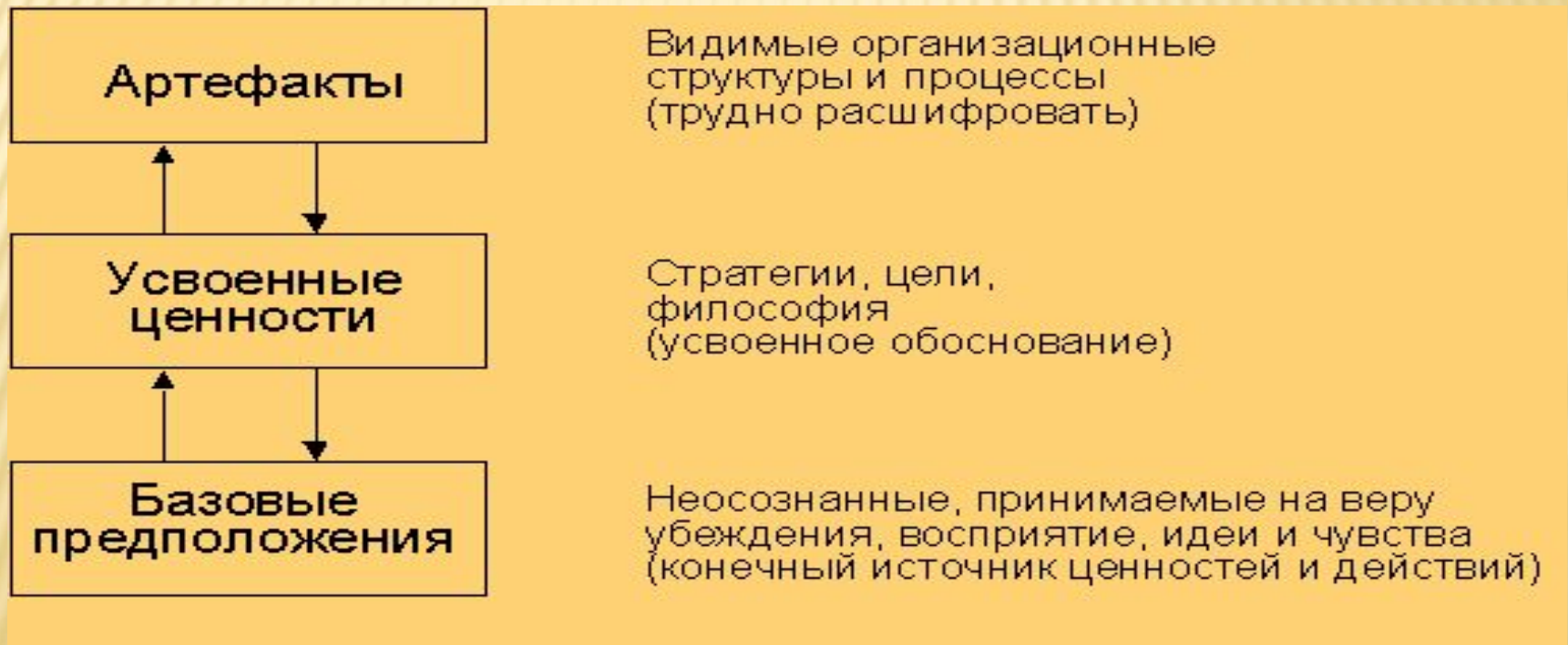
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

- усвоенные и применяемые членами организации ценности и нормы, которые одновременно решающим образом определяют их поведение;
- атмосфера или социальный климат в организации;
- доминирующая в организации система ценностей и стилей поведения.



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ПО Э. ШАЙНУ

Феноменом организационной культуры занимался широко известный профессор Э. Шайн. В одной из самых известных своих книг «Организационная культура и лидерство». Э. Шайн предложил трехуровневую модель организационной культуры.



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ПО Э. ШАЙНУ

- ❖ Познание организационной культуры начинается с первого, “поверхностного” или “символического”, уровня, включающего такие видимые внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации, лозунги и т.п., или всё то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека.
- ❖ Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают её второй, “подповерхностный”, уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня.
- ❖ Третий, “глубинный”, уровень включает новые (“фундаментальные”) предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих принимаемых на веру скрытых предположений, направляющих поведение людей в организации, Шайн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ПО П. ХАРРИСУ И Р. МОРАНУ

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микро- уровне. Так, Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать организационную культуру на основе следующих характеристик.

АТТРИБУТЫ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Характеристика орг. культуры	Что понимается подданной характеристикой.
Осознание себя и своего места в организации	одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие - поощряют их внешнее проявление
Коммуникацио нная система и язык общения	использование устной, письменной, невербальной коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации
Внешний вид	одежда и представление себя на работе
Что и как едят работники	организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии, дотация на питание, периодичность и продолжительность питания
Осознание времени	степень точности и относительности времени у работников, соблюдение распорядка и поощрение за это

АТТРИБУТЫ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Характеристика орг. культуры	Что понимается подданной характеристикой.
Взаимоотношени я между людьми	по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям
Ценности и нормы	что люди ценят в своей организационной жизни и как эти ценности сохраняются
Вера	вера в руководство, успех, свои силы, справедливость, в этическое поведение
Процесс развития работников	Бездумное или осознанное выполнение работы, полагаются на интеллект или на силу, подходы к объяснению причин
Трудовая этика и мотивирование	отношение к работе и ответственность за неё, качество и оценка работы, вознаграждение

ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОСАІ

Инструмент оценки корпоративной культуры ОСАІ базируется на теоретической модели “Рамочная конструкция конкурирующих ценностей”. Четыре доминирующих типа корпоративной культуры вырисовываются на основании этой рамочной конструкции. Инструмент был разработан на основе анализа эмпирических исследований 39 индикаторов, определяющих исчерпывающий набор измерителей организационной эффективности. В результате этих исследований были выделены два наиболее важных индикатора и сформулированы четыре стержневые ценности, представляющие собой противоположные или конкурирующие допущения. Инструмент предназначен для оценки эффективности корпоративной культуры и определение тех ее аспектов, которые для компании желательно изменить, и рассматривает те аспекты, которые определяют фундамент культуры организации.

МЕТОДИКА ОСАІ

КОД	Компонент организационной культуры	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
1. ВАЖНЕЙШИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100

МЕТОДИКА ОСАІ

2. ОБЩИЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100

МЕТОДИКА ОСАІ

3. УПРАВЛЕНИЕ НАЕМНЫМИ РАБОТНИКАМИ

A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		
Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		100	100

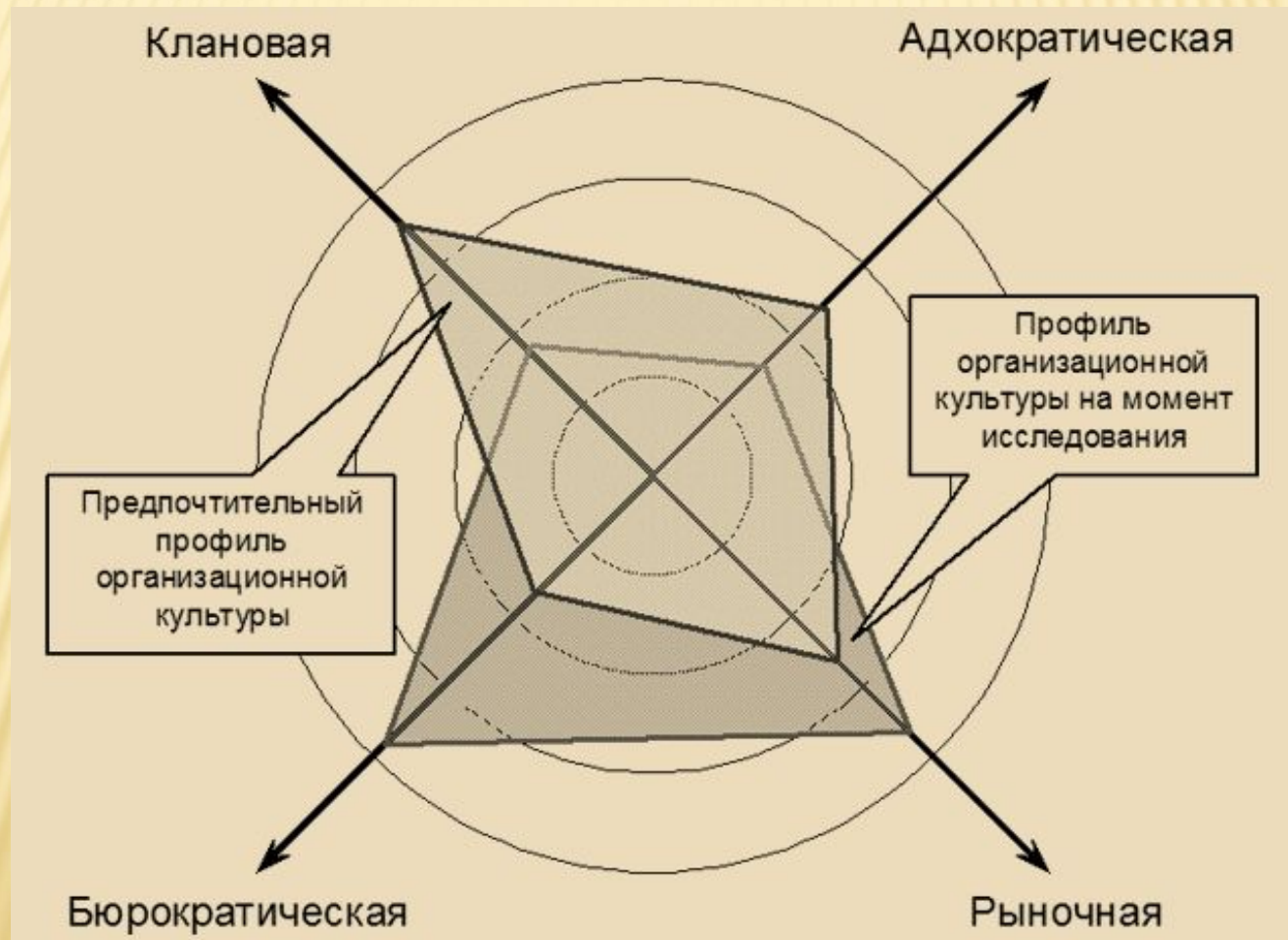
МЕТОДИКА ОСАІ

4. СВЯЗУЮЩАЯ СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100

МЕТОДИКА ОСАІ

5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ			
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100

ПОСТРОЕНИЕ ПРОФИЛЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ



ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

- Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решает две очень важные проблемы. Первая - это внешняя адаптация: это должно быть сделано организацией и, как это должно быть сделано. Вторая - это внутренняя интеграция: как работники организации решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации проблемы .

ПОДДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Обычно организация растёт за счёт привлечения новых членов, приходящих из организации с другой культурой. Новые члены организации, хотят они этого или нет, заносят в неё «вирус» другой культуры. Какая из культур «выживет», во многом зависит от её силы, так как последнее влияет на интенсивность определённых образцов поведения.

Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- «толщина» культуры;
- степень разделяемости культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОБРЯДЫ

Синтетической формой культуры являются обряды, обычаи, традиции и ритуалы, т.е. то, что называется образцами поведения. Обряды - это стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Сила обряда в его эмоционально-психологическом воздействии на людей. В обряде происходит не только рациональное усвоение тех или иных норм, ценностей и идеалов, но и сопереживание им участниками обрядового действия.

МОДЕЛЬ ГИРТА ХОФСТЕДА

Гирт Хофстед разработал модель различий между культурами различных наций. По модели он определяет культуру как: «коллективная ментальная запрограммированность, часть предопределенности нашего восприятия мира, общая с другими представителями нашей нации, региона или группы и отличающая нас от представителей других наций, регионов и групп».

МОДЕЛЬ ЛЭЙНА И ДИСТЕФАНО

Разработанная Г. Лэйн и Дж. Дистефано модель определения влияния национального на организационную культуру строится на шести переменных, определяемых как проблемы, с которыми общество сталкивается на протяжении своей истории. Антропологами установлено, что различные общества по-разному справляются с этими проблемами. В модели эти разные пути названы «вариациями в ценностных ориентациях».

- отношение человека к природе;
- ориентацию во времени;
- веру о природе человека;
- ориентацию на деятельность;
- отношения между людьми;
- ориентацию в пространстве.

МОДЕЛЬ У. ОУЧИ

«Культурные» переменные	Характеристики в японских компаниях	Характеристики в американских компаниях типа «Z»	Характеристики в типичных американских компаниях
Наем	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
Карьера	Широкоспециализиро ванная	Умеренноспециали зированная	Узкоспециализиро ванная
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решения	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Широкий	Узкий

МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЙ

Коттер и Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям:

- ❖ информирование и общение;
- ❖ участие и вовлеченность;
- ❖ помощь и поддержка;
- ❖ переговоры и соглашения;
- ❖ манипуляции и кооптации;
- ❖ явное и неявное принуждение.