

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра «Управление персоналом и психология»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Организационная культура**

**Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»**

**Профиль подготовки – «Управление персоналом организации»**

**Квалификация (степень) выпускника: бакалавр**

**Нормативный срок обучения: 4 года**

**Форма обучения: очная**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1. Конспект лекций .....</b>	
<b>1.1 Лекция № 1 Основные понятия, структура и содержание курса ОК.....</b>	
<b>1.2 Лекция № 2 Основные компоненты ОК .....</b>	
<b>1.3 Лекция № 3 Принципы и методы формирования и поддержания ОК</b>	
<b>1.4 Лекция № 4 Влияние ОК на организационную эффективность</b>	
<b>1.5 Лекция № 5 Факторы, влияющие на особенности ОК</b>	
<b>1.6 Лекция № 6 Понятие и виды субкультур. Сильные и слабые культуры</b>	
<b>1.7 Лекция № 7 Содержание и показатели анализа организационной культуры</b>	
<b>1.8 Лекция № 8 Взаимосвязь культуры и стратегии организации</b>	
<b>1.9 Лекция № 9 Типология культур. Характеристика основных типов</b>	
<b>1.10 Лекция № 10 Методы измерения ОК</b>	
<b>2. Методические указания по проведению семинарских занятий .....</b>	
<b>2.1 Семинарское занятие № С-1 Основные компоненты организационной культуры</b>	
<b>2.2 Семинарское занятие № С-2 Принципы и методы формирования и поддержания ОК</b>	
<b>2.3 Семинарское занятие № С-3 Влияние ОК организационную эффективность</b>	
<b>2.4 Семинарское занятие № С-4 Факторы, влияющие на особенности оргкультуры</b>	
<b>2.5 Семинарское занятие № С-5 Понятие и виды субкультур. Сильные и слабые культуры</b>	
<b>2.6 Семинарское занятие № С-6 Содержание и показатели анализа ОК</b>	
<b>2.7 Семинарское занятие № С-7 Взаимосвязь культуры и стратегии организации</b>	
<b>2.8 Семинарское занятие № С-8 Типология культур. Характеристика основных типов</b>	
<b>2.9 Семинарское занятие № С-9 Типология культур. Характеристика основных типов</b>	
<b>2.10 Семинарское занятие № С-10 Методы измерения организационной культуры</b>	

.....

## 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

### 1. 1 Лекция № 1( 2 часа).

**Тема: «Основные понятия, структура и содержание курса «Организационная культура»**

#### 1.1.1 Вопросы лекции:

1. Основные понятия курса “Организационная культура”
2. Структура Организационной культуры
3. Содержание Организационной культуры
4. Системный подход к изучению Организационной культуры

#### 1.1.2 Краткое содержание вопросов:

### 1. Основные понятия курса «Организационная культура»

Одной из задач топ-менеджера является формирование и поддержание культуры организации.

«Управление» понимается как особый вид деятельности, который сводится не только к достижению целей организационно-экономической системы, но и представляет собой средство поддержания целостности социально-психологической системы организации, ее оптимального функционирования и развития.

Часто успешную деятельность организации напрямую связывают с ее культурой. Ведь главный показатель хорошего положения дел в организации – способность привлекать, заинтересовывать и удерживать талантливых сотрудников. Руководители организаций говорят, что культура – важнейший механизм, помогающий им повышать эту способность.

Культура – это:

- 1) совокупность материальных и духовных ценностей, созданных человеческим обществом (античная культура, культура Древней Руси...);
- 2) сфера человеческой деятельности, связанная с искусством, литературой, просветительской работой... (деятели науки и культуры);
- 3) уровень развития чего-нибудь, степень соответствия образцам (культура речи, поведения, культура труда);
- 4) просвещенность, образованность, воспитанность.

Организационная культура – это набор ценностей, убеждений и способов мышления и понимания окружающего мира, который является общим для всех членов организации и предлагается новым членам как правильный.

Культура представляет собой не записанную и не материальную, но хорошо ощущаемую сторону деятельности организации.

Культура затрагивает каждого, но часто не принимается во внимание.

Предметом изучения курса "Организационная культура" являются явления культуры в деятельности организации.

### 2. Структура организационной культуры

Структура организационной культуры имеет два измерения: горизонтальное и вертикальное.

Горизонтальное измерение характеризуется многообразием культурных форм, из которых можно выделить четыре.

1. Экономическая культура организации – результат ее экономического мышления.

Экономическая культура включает:

- 1) культуру производства – культура организации труда, культура условий труда, культура средств труда и т.д.;
- 2) культуру распределения;
- 3) культуру потребления;
- 4) культуру обмена.

2. Социально-психологическая культура обусловлена механизмом мышления сотрудников.

Социально-психологическая культура включает в себя множество компонентов, наиболее явные из них:

- 1) культура руководителей, сотрудников;
- 2) этическая и эстетическая культура;
- 3) культура поведения (мотивации);
- 4) культура коммуникаций;
- 5) культура разрешения конфликтов.

В свою очередь, каждый из элементов культуры может делиться на другие, более дробные.

3. Правовая культура.

4. Политическая культура.

Вертикальное измерение характеризуется тремя уровнями:

1) поверхностным – изучаются внешние проявления культуры;

2) подповерхностным – анализируются ценности и верования, восприятие которых носит сознательный характер;

3) глубинным – базовые предположения, трудно осознаваемые даже членами коллектива, скрытые, принимаемые на веру предположения, помогающие воспринять характеризующие культуру атрибуты (артефакты, провозглашаемые ценности и базовые представления).

Любое исследование организационной культуры должно проходить исключительно на всех выделенных уровнях, поскольку сущность организационной культуры можно установить лишь на глубинном уровне – уровне базовых представлений, лежащих в основе деятельности организации. Установив их, можно понять смысл более поверхностных проявлений данной культуры и дать им соответствующую оценку.

### **3. Содержание организационной культуры**

В наше время доминирующими производственными ресурсами становятся: информация, знания и высокие технологии.

Стратегическое значение приобретают человеческие ресурсы, они становятся основой экономического успеха.

Сущностной чертой современной корпорации выступают партнерские отношения на уровне взаимодействия интересов двух сторон – управляющих и управляемых: корпорация должна обогащать тех, кто с нею связан, а работающие в ней получать удовлетворение от своего дела. В этом принципиальное отличие современной корпорации от традиционной, являющейся, по сути, акционерным обществом (объединением акционеров), как продукта индустриального типа хозяйствования. Такая корпорация представляет собой обособленную социальную группу, связанную узко-экономическими интересами и целями своей деятельности, направляющими поведение на рабочем месте и определяющими отношения с окружающей средой.

Сравнение смысла и содержания трансформации отечественных организаций предполагает предварительное изменение организационной культуры в сторону корпоративной.

Традиционная (экономическая, адаптивная) корпорация – это форма объединения производителей в условиях индустриализма, стимулирующая рост производительности труда на основе:

- рационально-нормативных теорий;

- универсальных методов регуляции трудового поведения.

Административное управление при этом защищает интересы акционеров, и они, в случае удачи, получают главный выигрыш.

Традиционная корпорация выступает единственным источником средств существования для наемных работников на основе отчуждения от них средств производства, жесткого противопоставления "рабочего" и "свободного" времени приоритета экономической мотивации деятельности.

Современная (постэкономическая, креативная) корпорация – это относительно обособленная социальная общность (сообщество), объединяющая предпринимателей и наемных работников специфическими интересами деятельности и требующая от всех элементов творчества и самостоятельности на рабочем месте.

Здесь применяются относительно унифицированные методы неэкономической мотивации и стимулирования потенциала работников, а также передачи ответственности на максимально низкий уровень персонала.

Корпоративная культура обеспечивает формирование креативных корпораций с гибким характером внутренней организации, регулирования объемов производства, занятости и т.д.

Именно это качество позволит современным корпорациям выжить и развиваться в подвижной конкурентной среде.

### **4. Системный подход к изучению организационной культуры**

Применяемые теорией и на практике методы исследования культуры организации позволяют глубже и всесторонне познать ее предмет.

Они представляют собой приемы, способы изучения явления культуры в деятельности организаций.

Системный подход к исследованию явления организационной культуры должен отражать комплексный взгляд на объект исследования – организацию; это и есть специфика системного подхода.

Системный подход ориентирует исследование на раскрытие целостности объекта и обеспечивающих механизмов.

При системном подходе вычленяются отдельные системные единицы и анализируются связи между ними.

Деятельностно-ролевой культурный комплекс представляет собой основную часть организационной культуры. Он включает в себя ценности и нормы, регулирующие производство продукта в данной организации (в самом широком смысле в качестве продукта могут выступать услуги, информация, материальная продукция и т.д.).

Данный комплекс регулирует и контролирует исполнение ролевых требований и мотивацию.

Действие культурных норм и ценностей проявляется в отношении к своей работе, жесткости ролевых требований, реакциях на стимулирующее воздействие и во взаимном (в основном групповом) контроле над повседневной деятельностью.

Управленческий (властный) культурный комплекс представляет собой совокупность норм и ценностей, регулирующих отношения к власти, подчинения и контроля в организации.

Новый член организации, прежде всего, пытается освоить нормы власти и подчинения, приспособиться к новым нормам. Для этого важно знать, какой степенью власти обладают руководители различных уровней в организации, какие формы власти (принуждения, вознаграждения, экспертная, информационная или нормативная) они преимущественно применяют.

Кроме того, члену организации необходимо выяснить свое место в системе властных отношений, определить специфические для каждой организации поведенческие нормы подчинения руководителям, а также нормы, регулирующие продвижение во властной иерархии.

Культурный комплекс отношений с внешней средой представляет собой особую совокупность ценностей и норм. Их не просто принимают и используют во внутренних структурах организации, но и соотносят с различными компонентами внешней среды таким образом, чтобы эти нормы прямым или косвенным образом могли способствовать установлению приемлемого для организации баланса с внешней средой.

Поведенческий культурный комплекс охватывает нормы и ценности, не связанные напрямую с деятельностью организации. Это нормы проведения досуга, отношения между людьми, отношение к представителям других возрастных и социальных групп и т.д.

Совокупность культурных комплексов образует культурное пространство организации.

## **2. 1 Лекция № 2 ( 2 часа).**

### **Тема: «Основные компоненты организационной культуры»**

#### **2.1.1 Вопросы лекции:**

1. Ценности – ядро организационной культуры
2. Коммуникационные системы
3. Внешний вид персонала – деловой облик сотрудника
4. Трудовая этика и мораль – этические ценности организации
5. Характер взаимодействия

#### **2.1.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Ценности – ядро организационной культуры**

Ценность – это то, что значимо для человека, что ему дорого и важно, на что он ориентируется в своей жизни и деятельности.

Организационные ценности – все окружающие объекты (как внутри, так и вне организации), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации.

Ценности организации могут подразделяться на те, которыми организация владеет, и те, на которые она ориентируется (декларируемые).

Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей.

Современные работники рассчитывают не только материально преуспевать, но и психологически комфортно себя чувствовать в организации, культурные ценности которой соответствуют их личностным ценностным ориентациям.

Члены организации, разделяя организационно-культурные ценности, идеалы, создают свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют принимаемые всеми чувства и эмоции, т.е. все общеорганизационные ценности реально проявляются на поверхностном уровне организационной культуры в виде символов высокого и низкого профиля.

Символы высокого профиля были созданы с целью формирования имиджа организации и ориентированы на потребителей и партнеров – логотипы, лозунги, миссия, униформа и т.д.

Символы низкого профиля созданы для наблюдения, как конкретно выполняется работа:

- 1) физические формы
- 2) процедуры
- 3) коммуникации

## **2. Коммуникационные системы**

Термин "коммуникация" используется для обозначения средств связи любых объектов материального и духовного мира, процесса передачи информации от человека к человеку (обмен представлениями, идеями, установками, настроениями, чувствами в человеческом общении), а также передачи и обмена информацией в обществе с целью воздействия на социальные процессы.

Коммуникация – это социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации, как в межличностном, так и в массовом общении по разным каналам при помощи различных вербальных и невербальных коммуникационных средств.

Коммуникация и общение являются важнейшей частью организационной жизни, а значит, и частью культуры.

Культура – это коммуникация, а коммуникация – это культура. Можно представить себе организационную культуру в виде айсберга, в основании которого лежат культурные ценности и нормы, а его вершиной является индивидуальное поведение человека, базирующееся на них и проявляющееся, прежде всего, в общении с другими людьми.

Через общение сотрудник становится представителем конкретной организации, проходит социализацию.

Через общение человек может соотносить свое поведение с действиями других людей, образуя вместе с ними единый общественный организм – организацию. В процессах социального взаимодействия приобретают свою устойчивую форму нормы, ценности и институты той или иной организационной культуры.

Именно общение во всех формах (вербальное и невербальное), видах (формальное и неформальное), типах (межличностное, межгрупповое, межкультурное) наиболее полно раскрывает специфику конкретной культуры организации.

Каждый конкретный акт коммуникации определяется культурными различиями собеседников.

Принято различать коллективистский и индивидуалистский виды культуры.

Коллективистский вид культуры распространен преимущественно среди восточных народов, в культурах которых главной ценностью является отождествление себя с коллективом.

В индивидуалистских культурах, напротив, акцент делается на личность, и главной ценностью в них является индивидуализм. Такая ориентация в большей степени распространена в западной культуре.

Там каждый человек имеет свои принципы и убеждения. В этих культурах все поступки человека направлены на себя.

Закономерно, что тот или иной вид культуры порождает свой тип общения.

## **3. Внешний вид персонала – деловой облик сотрудника**

Главную роль в создании имиджа фирмы (впечатления о фирме) играют люди: деловой облик сотрудников – это лицо организации, по которому можно судить о ее профессиональных, интеллектуальных и других качествах.

Стиль одежды сотрудников регламентируется в той или иной степени нормативностью и запретами. В некоторых фирмах вводится униформа и спецодежда, в других правила касаются деталей (галстуки, ювелирные украшения, обувь и т.п.).

Если с деловым обликом мужчины все более или менее понятно, с женщинами – все значительно сложнее.

Женщины способны превратить рабочее место в подиум для демонстрации модных украшений и туалетов.

Надо понимать, какой тип карьеры хочет выстроить женщина. Для создания делового облика существуют некоторые правила (запреты):

- украшения небольшие, но качественные и дорогие (гремящие побрякушки не вызывают доверия);

- макияж;

- обувь должны быть новой и дорогой;

- надо выглядеть женственно, но не сексуально.

Цвет делового костюма – любой.

Лицо – энтузиазм, улыбка.

#### **4. Трудовая этика и мораль – этические ценности организации**

Среди ценностей, формирующих культуру организации, этические ценности рассматриваются сегодня как наиболее важные.

Этика – это система моральных принципов и ценностей, которая руководит поведением человека или группы людей, определяя, что правильно, а что неправильно.

Этические ценности устанавливают набор стандартов относительно того, что хорошо и что плохо в области ведения дел и принятия решений. Этические нормы отличаются от правил поведения, предписанных законом.

Этика управления представляет собой набор принципов, которыми руководствуются менеджеры при выборе решений, определяя, что правильно, а что нет (с моральной точки зрения).

В некоторых случаях найти правильное решение трудно. Этическая дилемма возникает, когда каждый из альтернативных вариантов поведения или каждое из возможных решений представляются нежелательными, так как могут с какой-либо стороны быть восприняты как неэтичные и вызвать негативное отношение к фирме.

Решению таких проблем может помочь утверждение этических правил и ценностей в качестве составной части корпоративной культуры организации. Корпоративная культура способна воспринять и усвоить этические ценности, необходимые для успеха дела.

Чтобы этическое поведение на рабочем месте стало нормой для сотрудников, организация должна сделать этику неотъемлемой частью своей культуры.

#### **5. Характер взаимодействия**

Становясь членом организации, индивид оказывается связанным с ней множеством потребностей, ожиданий и надежд, которые организация способна удовлетворить, исполнить или осуществить.

Этим возможностями организация обладает благодаря своим ресурсам.

Распределяя ресурсы тем или иным способом, организация получает в свое распоряжение мощный инструмент изменения поведения работников.

Индивид, побуждаемый своими потребностями, вступает в организацию, рассчитывая, что организация обеспечит его частью своих ресурсов, являющихся предметом его потребностей. К таким организационным ресурсам относятся не только материально-финансовые ресурсы (зарплата, бонусы, предоставление различных услуг и т.д.), но и ресурсы организационно-психологические – символические, статусные, развивающие и прочие, способные удовлетворить потребности работников в самоуважении и самореализации.

Доступ к этим ресурсам открыт индивиду только при определенных условиях: если его поведение будет соответствовать определенным требованиям и стандартам.

### **3. 1 Лекция № 3 ( 2 часа).**

**Тема: «Принципы и методы формирования и поддержания организационной культуры»**

#### **3.1.1 Вопросы лекции:**

1. Основные подходы к проблеме формирования организационной культуры.

2. Методы поддержания и укрепления организационной культуры

3. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры

4. Проблемы, влияющие на формирование организационной культуры

## 5. Основные источники и этапы формирования культуры организации

### 3.1.2 Краткое содержание вопросов:

#### 1. Основные подходы к проблеме формирования организационной культуры

Организационная культура – продукт "естественного развития" организации, она складывается спонтанно в процессе общения и взаимодействия людей и независимо от их субъективных желаний.

Организационная культура – искусственное изобретение, созданное людьми и являющееся результатом их рационального выбора (рациональная модель культуры).

Организационная культура – смешанная, естественно-искусственная система, соединяющая в себе формально-рациональные и спонтанные жизненные процессы (модели корпоративной и гражданской культур).

Основным принципом формирования любой из перечисленных моделей, с позиции менеджмента, должно быть соответствие культуры всем элементам системы управления.

При разработке или внедрении изменений в стратегии, структуре и в других элементах системы управления менеджеры должны оценивать степень их реализуемости в рамках существующей культуры, а при необходимости предпринимать шаги по ее изменению.

Важно помнить, культура по своей природе много более инертна, поэтому действия по ее преобразованию должны опережать все остальные.

При этом надо понимать, что результаты будут видны не сразу. Обычно организация растет за счёт приема новых членов, они обязательно привносят элементы "другой" культуры.

#### 2. Методы поддержания и укрепления организационной культуры

Поведение руководителя. Руководитель должен быть примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

Заявления, призывы, декларации руководства. Для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников.

Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам и успехам особенно ярко проявляется в критических ситуациях.

Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные культурные сигналы в программы обучения и ежедневную помощь подчиненным по работе.

Обучение и повышение квалификации персонала призвано передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации; разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, приветствоваться.

Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения – это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация (и ее руководство), регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам по движению сотрудников внутри организации.

Критерии кадровых решений могут помочь, а могут помешать укреплению и поддержанию соответствующей культуры организации.

Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на нее могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка.

#### 3. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры

Стихийно организационная культура всегда формируется как реакция на проблемные ситуации (внутри и вне организации), что позволяет организации адаптироваться к изменяющимся условиям и достигать своей цели.

Первая проблема – это внешняя адаптация: что должно быть сделано и как должно быть сделано.

Вторая проблема – это внутренняя интеграция: как работники организации решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации, проблемы.



Стихийное развитие организационной культуры (т.е. решение проблем по мере поступления, без осознания системообразующей роли социально-культурного фактора в жизнедеятельности организации) вызывает в конечном итоге обострение важнейшего организационного противоречия – несоответствия индивидуальных и общеорганизационных целей.

Грамотное управление формированием и развитием культуры не должно быть направлено на полное уничтожение естественности ее развития, что может привести к непредсказуемым последствиям. Чрезмерное увлечение организационной культурой превращает организацию в некое филантропическое учреждение, озабоченное лишь достижением социального комфорта. Может пострадать экономическая функция.

#### **4. Проблемы, влияющие на формирование организационной культуры**

Проблемы внешней адаптации:

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения целей и взаимодействия с внешней средой.

Проблемы внутренней интеграции:

Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации. Процесс внутренней интеграции часто начинается с установлением специфики в определении себя, что относится как к отдельным группам (субкультуры), так и ко всему коллективу организации.

#### **5. Основные источники и этапы формирования культуры организации**

Основными источниками являются:

- взгляды и ценности основателя организации (особенно, если лидер харизматический);
- коллективный опыт;
- новые взгляды и ценности, привнесенные недавно появившимися членами организации и руководителями ("новичками").

Этапы формирования организационной культуры:

1. Выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей.
2. Исследование сложившейся организационной культуры. Определение степени соответствия сложившейся организационной культуры выработанной руководством стратегии развития организации. Выявление позитивных и негативных ценностей.
3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.
4. Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью ликвидировать негативные ценности.
5. Оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых корректив.

Некоторые методы исследования состояния организационная культура:

- интервью;
- анкетирование;
- изучение документов;
- изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов;
- изучение сложившейся практики управления.

#### **4. 1 Лекция № 4 ( 2 часа).**

**Тема: «Влияние организационной культуры на организационную эффективность»**

##### **4.1.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие эффективности в управлении
2. Некоторые модели влияния культуры
3. Взаимосвязи изменения организационной культуры и изменения поведения персонала; изменение культуры без изменения поведения; изменение поведения без смены стереотипов
4. Система управления функционированием и развитием организационной культуры

##### **4.1.2 Краткое содержание вопросов:**

###### **1. Понятие эффективности в управлении**

Под эффективностью принято понимать:

- результативность;
- интенсивность функционирования системы;
- степень достижения цели;
- уровень организованности системы;
- уровень результативности в сопоставлении с производственными затратами и т.д.

Необходимо различать "эффект" и "эффективность". Эффективность определяет соотношение результата (эффекта) и затрат.

Эффективность управления – категория теории управления, взаимосвязанная со всеми другими ее категориями.

Функциональная роль эффективности управления – отражать уровень и динамику развития управления, качественную и количественную сторону этого процесса.

Эффективность управления организационной культурой – сложная, многогранная категория, она обязательно должна отражать характерные особенности психологических, социальных, экономических и общественных явлений.

## **2. Некоторые модели влияния культуры**

Модель В.Сате рассматривает 7 процессов:

- 1) кооперация между индивидами и частями организации;
- 2) принятие решений осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предпочтений;
- 3) контроль стимулирует действия в направлении поставленных целей;
- 4) коммуникация влияет на содержание коммуникаций: в одних организациях ценится открытость, в других - наоборот;
- 5) посвященность организации: индивид отождествляет себя с организацией и испытывает некоторую эмоциональную связь с ней;
- 6) восприятие обусловлено, во многом, тем, что говорят об увиденном коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт;
- 7) оправдание своего поведения: помощь действовать осмысленно.

Модель Парсонса:

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Данная модель исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

Модель Квина-Рорбаха:

Данная модель включает следующие три измерения:

- 1) интеграция-дифференциация – относится к проектированию работ и организации в целом;
- 2) внутренний фокус – внешний фокус – данное измерение отражает преобладание в организации интереса либо к устройству ее внутренних дел (скоординированность и удовлетворенность работников), либо к укреплению положения организации как целого во внешней среде;
- 3) средства/инструменты – результаты/показатели – измерение в модели демонстрирует различие в концентрации внимания, с одной стороны, на процессы и процедуры (планирование, установление целей и т.д.), а с другой – на окончательные результаты и показатели их измерений (производительность, эффективность и т.д.).

Данная общая модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими.

Модель Питерса-Уотермана:

Т.Питерс и Р.Уотерман обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, они сформулировали ряд принципов и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху:

- вера в действия. Согласно этой ценности, решения принимаются даже в условиях недостатка информации;
- связь с потребителем;
- поощрение автономии и предприимчивости;
- признание, что люди – главный источник производительности и эффективности. Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации;
- знай то, чем управляешь;
- не занимайся тем, чего не знаешь;
- простая структура и немногочисленный штат управления;
- сочетание гибкости и жесткости в организации.

Культура является инструментом, облегчающим управление организацией и всеми внутренними процессами в ней, направленным на повышение эффективности деятельности и конкурентоспособности организации.

### **3. Взаимосвязь изменения организационной культуры и изменения поведения персонала; изменение культуры без изменения поведения; изменение поведения без смены стереотипов**

Изменение организационной культуры и поведение членов организации могут находиться в следующих соотношениях:

- оргкультура может привести к изменению поведения членов организации (и наоборот);
- оргкультура может не привести к изменению поведения членов организации;
- поведение членов организации может измениться без изменения оргкультуры;
- могут измениться поведение членов организации и оргкультура одновременно.

### **4. Система управления функционированием и развитием организационной культуры**

Управление культурой - это сознательное и намеренное совершение какого-либо действия в ней. Это может включать усиление или ослабление культуры, адаптацию людей в культуре, развитие культуры (в случае недавно основанной фирмы), поддержание, или изменение культуры.

Существует позиция, что независимо от той стадии развития, на которой находится организация, её высшее руководство может управлять культурой двумя способами.

Первый представляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь фундаментальные ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит.

Применение второго принципа начинается с другого конца организации, с её нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации.

Второй способ требует понимания значения культуры в повседневной жизни организации. При этом действенными средствами могут быть манипулирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения, введение шаг за шагом условий взаимодействия. Управление культурой предполагает возможность через постоянное манипулирование атрибутами поверхностного уровня влиять на подповерхностный уровень вплоть до изменения базовых предположений. Если каждодневные действия менеджеров в организации находятся в соответствии с заявляемыми ими ценностями, то это, безусловно, способствует развитию культуры и её усилению.

Очевидно, что управление организационной культурой не является простым делом. Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех своих деталях.

Управляя культурой, следует иметь в виду, что она может служить своего рода “клеем”, скрепляющим части организации. Вместе с тем, необходимо помнить, что если части плохие, то даже лучший в мире “клей” не сделает целое достаточно крепким.

## **5. 1 Лекция № 5( 2 часа).**

### **Тема: «Факторы, влияющие на особенности организационной культуры»**

#### **5.1.1 Вопросы лекции:**

1. Некоторые особенности организационных культур.

2. Предпосылки формирования российской организационной культуры.
3. Российская хозяйственная культура.
4. Деловая культура.

#### **5.1.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Некоторые особенности организационных культур**

На изучение организационных культур заставили обратить внимание следующие обстоятельства:

1. Усиление влияния на экономическую жизнь общества национальной культуры. Сильные национальные экономики (Япония, Китай, южно-азиатские страны) и национальные системы менеджмента демонстрировали абсолютно иную культуру управления; новые альтернативы организационного поведения, управления и контроля.

2. Влияние процессов глобализации. Интеграция национальных культур в общемировую культуру.

Сложные процессы интеграции как проявляют общемировые ценности и нормы в национальных культурах, так и подчеркивают уникальные черты каждой культуры

Транснациональные корпорации как социально-экономические системы играют все более значимую роль в экономике развитых стран и мирового хозяйства в целом.

3. Особенность экономической и политической жизни России. Россия все еще находится в процессе трансформации (уже более 15 лет). Сложность в том, что трансформация осуществляется людьми со сложившейся системой ценностей. Отечественный менеджмент нуждается в новых ресурсах роста эффективности. Но необходимо учитывать особенности российской организационной культуры, причем изучать российский дореволюционный, советский и постсоветский этапы ее развития.

Исследователи деловой культуры приходят к выводу, что межнациональные проблемы разрешимы, проблема в понимании друг друга. Причина в психологических особенностях русской культуры с ее глубиной, широтой и богатством.

Организационную культуру следует рассматривать как механизм организации, упорядочения общества, основу для новой идеологии...

##### **2. Предпосылки формирования российской организационной культуры**

Чаще всего менталитет россиян связывают с устойчивыми психологическими характеристиками, которые сложились в течение длительного времени. В каждый исторический период времени люди обладают присущими этому периоду истории социально-психологическими качествами и чертами, поведенческими реакциями, проявляющимися во всех сторонах жизнедеятельности.

Менталитет – это результат длительного и устойчивого воздействия этнических, естественно-географических и социально-экономических условий проживания субъекта менталитета.

По мнению многих мыслителей, для российского менталитета характерны мистицизм, религиозность; смирение; вынашивание идеи о великом перераспределении богатства; неприятие собственности и хорошо материально обеспеченных людей; стремление к равенству и общинности; стремление к свободе в ограниченном сочетании со стремлением и предельным доверием к сильному и "самодержавному" государству.

Можно выделить два основных фактора: необъятные просторы и суровость климата.

Расово-этнические качества: возраст, фаза становления нации, этнический состав. История насчитывает уже более 10 веков. Всегда многонациональная страна, причем усваивались национальные и культурные особенности тех народов, которые присоединялись к России, этим объясняется присутствие в русской культуре элементов как западной, так и восточной культур.

Естественно-географические условия проживания: одна из самых крупных стран в мире по территории, численности населения, по количеству запасов полезных ископаемых, богатству флоры и фауны, климата и природных зон.

Большая протяженность границ вызывает чувство уязвимости, следовательно, потребность в объединении (коллективизм, конформность, тяга к сверхцентрализации).

Удаленность поселений друг от друга – "созерцательность" характера, уход в себя, отсутствие информации о "других".

##### **3. Российская хозяйственная культура**

Хозяйственная культура – система ценностей, смыслов, символов, знаний, традиций, стереотипов, обеспечивающих мотивацию и регуляцию хозяйственной деятельности, определяющих форму ее осуществления и восприятия ее обществом.

Российская хозяйственная культура отличается живучестью уравнилельных механизмов перераспределения материальных ресурсов. Слабая заселенность территорий и малая плотность населения способствуют коллективной деятельности, однако препятствуют разделению труда, т.е. более эффективному использованию природных ресурсов.

Православная религия – терпимое отношение к неудачникам и нищим, подавание (в Европе нищенство считалось преступлением, нищих казнили, клеймили, отсекали уши).

Бедность – черта организационной культуры России. Лояльность к нищим и бедным, следовательно, зависть и враждебность по отношению к богатым, более успешным, "выскачкам". Все члены общины должны быть равными в материальном достатке.

Православие усиливает и фаталистические черты русского национального характера, низкий ранг активно-достижительских ценностей. Прежде чем действовать, надо разрешить проблему соответствия поступка правде или Богу. Жертвенность ради науки, искусства, светлого будущего. Оказавшись в ситуации выбора, русский человек обычно ориентирует свое действие на ценность, а не на цель, поставленную им самим, этого от него требует культура. И чем культурнее человек, т.е. чем он лучше знает и чувствует свою культуру, тем решительнее он сделает выбор в пользу ценностно-ориентированного действия.

Православная традиция рассматривает труд как неприятную необходимость, а успех в России – скорее следствие везения, чуда, хитрости, а не активного, упорного труда (Емеля, "вершки-корешки"). Больше всего русский человек боится "горя", несбывшейся мечты.

Понятие "свободы" также отлично от западного. Свобода по-русски ближе к анархии, возможности делать "все, что хочется", а не "осознанная необходимость". Социологи фиксируют, что условием свободы россияне считают материальный достаток.

#### **4. Деловая культура**

Деловая культура – культура получения и распределения прибыли – включает в себя базовые принципы ведения дел, культуру межорганизационных отношений. Существует на уровне страны, народа, определяет поведение людей в труде, в партнерстве, в переговорах и т.д.

Россия вынуждена была догонять запад (начиная с Петра), т.е. эволюция шла не изнутри, а насаждалась "сверху". Следовательно, воспринималась как "насилие" над массами.

Такие условия ориентируют человека на "потребительство", у элиты формируют "синдром временщика". Государство оставляло за собой право изменять "правила игры", всегда можно было отнять собственность, т.е. наличие собственности не означало "независимость". Следовательно, наиболее верным способом получения материальных благ было лояльное отношение к власти, а недобросовестный труд, т.е. материальные блага надо было заслужить, а не заработать.

Таким образом, можно отметить следующие особенности организационной культуры в России:

- гипертрофия вертикальных властных полномочий и связей;
- практически неразвитые горизонтальные связи;
- неразвитые процессы самоорганизации в "низах";
- уравнилельный раздаточный тип экономики;
- преобладание политических целей над экономическими;
- общая пассивность населения по отношению к власти;
- замена политических отношений привилегиями;
- преувеличенная значимость личных связей в труде и коррупция (стремление обмануть "систему");
- формальное уважение, а реальное пренебрежение законами;
- скрытность, двойная мораль;
- подозрительность к официальной информации и безграничная вера в слухи

### **6. 1 Лекция № 6 (2 часа). Тема: «Понятие и виды субкультур. Сильные и слабые культуры»**

#### **6.1.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие субкультуры
2. Виды субкультур: Профессиональная, модальная и нормативная, гендерная
3. Контркультура. Формы проявления девиантного поведения.

#### 4. Сильные и слабые организационные культуры.

##### 6.1.2 Краткое содержание вопросов:

###### 1. Понятие субкультуры

Под субкультурой понимается некая культурная подсистема "официальной" культуры организации, определяющая ценностную иерархию и менталитет ее носителей. Если говорить проще, то это культура в культуре.

Субкультура – убеждения и ценности, верования и взгляды, специфические элементы языка, которые являются общими для группы и регулируют взаимодействие людей в группе.

Субкультуры существуют тогда, когда определенные критерии позволяют отделить какую-нибудь группу от других.

Таковыми критериями могут быть:

- степень возможности контроля связей, статусов и норм (формальные и неформальные группы);

- ментальная принадлежность;

- гендерная принадлежность;

- уровень профессионализма;

- особенности включения в процесс производства (работники основного и вспомогательного производства, руководители и подчиненные, рабочие и специалисты, представители различных профессий и т.д.);

- степень соблюдения официально установленных или фактически сложившихся на предприятии норм (люди с организованным и неорганизованным (девиантным) поведением).

Каждая из указанных групп существует на производстве объективно и имеет специфику поведения:

- свой способ реализации общих ценностей;

- элементы языка, свойственные данной группе;

- особые каналы межличностной и межгрупповой коммуникации;

- особенности поведения лидеров в системе взаимодействий групп и т.д.

Субкультуры получили распространение в крупных организациях, в которых работникам приходится приспосабливаться к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения).

Если в организации не существует доминирующей культуры, а только преобладают разрозненные субкультуры, то ее ценность невелика.

###### 2. Виды субкультур: профессиональная, модальная и нормативная, гендерная

Профессиональные субкультуры служат эталоном передачи профессионального опыта, позволяют синтезировать профессиональные и личностные свойства работника. Они включают:

- единые для данной профессиональной группы методологические представления, обеспечивающие ориентировку в динамичных условиях производственной среды;

- профессиональные знания и умения;

- особенности мышления;

- особенности понимания закономерностей развития производства и т.д.

Модальная культура – это культура, господствующая в данный период развития, характеризующая уровень развития и присущая наибольшему числу людей.

На предприятии модальная организационная культура – это те знания, ценности, верования, традиции, которые разделяются большинством членов организации и обеспечивают интеграцию персонала. Она реально характеризует сегодняшнее состояние усвоения кодекса организационной культуры и может быть выявлена с помощью традиционных социологических методов.

Носитель модальной культуры – тип личности, возникающий как результат существующей системы со всеми недостатками и противоречиями. Он результат развития личности в сложившихся сегодня технико-технологических, социально-экономических, этнических, культурных и других условиях.

Нормативная культура – это культура, наилучшим образом отвечающая потребностям функционирования и развития предприятия, обеспечивающая это развитие и общепризнанная как образец поведения персонала. Нормативная культура присуща опережающей группе персонала. Нормативная культура, с работой которой предприятие связывает инновационные процессы. Носитель нормативной культуры – тип работника, оптимальный в данной среде (организации),

наиболее способный или восприимчивый к инновациям. Работники нормативного типа являются носителями передовых идей, они создают вокруг себя специфически-инновационное энергетическое поле. Идеи, привнесенные ими, притягивают молодежь, не обремененную стереотипами жизненного опыта.

Между модальной и нормативной культурой предприятия могут существовать противоречия. Особенно серьезные противоречия породил "переходный" период развития российской экономики, который потребовал "рыночного" поведения работников, в то время как модальным типом был "антирыночный".

Гендерные особенности трудового поведения зафиксированы в неписанной нормативной системе поведения мужчин и женщин.

Мужчины готовы к конкуренции, могут проявлять нетерпение; склонны к сотрудничеству; критически настроены; должны всегда соглашаться; могут гневаться и не стесняться в выражениях; никогда не должны сердиться, во всяком случае, показывать это; «специфически мужская» лексика; внешние показатели успеха – заработок, статус, продвижение по службе, звания, медали и т.д. Более честолюбивы, энергичны, одержимы желанием преуспеть. Должны довольствоваться лишь осознанием хорошо сделанной работы

Вывод: высшие руководители организаций могут играть важную роль в формировании гендерных культур и изменениях отношений между полами. Господствующая культура определяет поведение как женщин, так и мужчин.

### **3. Контркультура. Формы проявления девиантного поведения**

Контркультура – такая субкультура, которая не просто отличается от доминирующей культуры, но противостоит, находится в конфликте с господствующими ценностями.

Это распространенное явление: доминирующая культура не может охватить все культурное пространство.

Среди таких контркультур можно выделить следующие виды:

- а) прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- б) оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- в) оппозиция образцам отношений и взаимодействий, поддерживаемых доминирующей организационной культурой.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения.

В определенном смысле организационные контркультуры являются призывом о помощи в период стресса или кризиса, т.е. когда существующая система поддержки разрушилась, и люди пытаются восстановить хоть какой-то контроль над своей жизнью в организации.

В современных условиях трудно предположить, что все члены организации будут вести себя одинаково, в соответствии с общими нормативными правилами.

Когда человек нарушает нормы, правила поведения, законы, то его поведение называется девиантным (отклоняющимся). Важнейший признак субкультуры группы девиантов – слабая мотивация к соблюдению общепринятых и общезначимых норм поведения.

Формы проявления девиантного поведения

- 1. Традиция пьянства.
- 2. Наркомания.
- 3. Расхитители собственности организации.
- 4. Манипулятивное поведение представляет собой частный случай скрытого управления, отличающегося тем, что оно совершается заведомо против воли человека и наносит ему экономический и социально-психологический ущерб.

### **4. Сильные и слабые организационные культуры**

Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- 1) "толщина" культуры (количество важных предположений, разделяемых всеми работниками);
- 2) степень "разделяемости" культуры членами организации;
- 3) ясность приоритетов культуры.

Сильные культуры характеризуются широкой областью общности предположений и ценностей, которые влияют на действия людей больше, чем мотивы несвязанные с культурой.

Сильные культуры, если они сразу распознаваемы, являются бесспорными, открытыми, живыми - тем, чем живут люди. Их можно распознать по тому, что на предприятии принято

некоторое небольшое число ценностей, которые понимаются, одобряются и вынашиваются всеми членами организации.

Организационные культуры считаются слабыми, если они очень раздроблены на субкультуры и не связаны вместе общими ценностями и убеждениями. Компания может страдать, если субкультуры, которые характеризуют ее различные подразделения, находятся в конфликте друг с другом.

Но и сильная культура создает не только преимущества для организации.

Следует иметь в виду, что сильная культура является в то же время серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации. Считается, что лучше всего иметь умеренно сильную культуру в организации.

## **7. 1 Лекция № 7 ( 2 часа).**

### **Тема: «Содержание и показатели анализа организационной культуры»**

#### **1.1.1 Вопросы лекции:**

1. Значение и вопросы оценки организационной культуры.
2. Инструменты оценки организационной культуры.

#### **1.1.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Значение и вопросы оценки организационной культуры**

Один из интересных вопросов организационной культуры – вопрос измерений.

Диагностика организационной культуры становится насущной проблемой. Так же как человек, оказавшийся перед лицом угрозы неопределенности, склонен переоценивать привычное поведение, так и организация начинает активно реагировать на вызовы среды и переоценивать стержневые ценности своей культуры.

По мере усиления давления на организацию конкуренции и внешних изменений отчетливее проявляется организационная культура, ее акценты становятся более очевидными.

Организационная культура обеспечивает:

- стабильность организации, играя роль связующего раствора, который не позволяет организации раздробиться на отдельные составляющие.

Она укрепляет ее слаженность и целостность благодаря приверженности ее сотрудников четкой системе согласованных ценностей;

- приспособляемость организации, поскольку определяет набор принципов, которыми руководствуются при выработке стратегий преодоления новых обстоятельств.

Поскольку для получения адекватного диагноза организационной культуры нет возможности уделить внимание абсолютно всем аспектам организации, необходимо сделать более сильный акцент на некоторых из них.

Существуют два рода показателей, которые заслуживают краткого пояснения:

- 1) содержательные показатели относятся к аспектам организационной культуры, которые должны играть роль намеков в сценариях, помогая индивидам распознать культурные ценности своей организации;

- 2) образцовые показатели имеют отношение к профилю культуры, который генерируется посредством балльной оценки с помощью предлагаемой методики. Для диагностики культуры могут использоваться различные измерения этого профиля.

Содержательные измерения способны раскрыть сущность организационной культуры – психологические архетипы.

##### **2. Инструменты оценки организационной культуры**

Среди большого количества эмпирических инструментов исследования организационной культуры рассмотрим два самых распространенных.

Оценка общего культурного уровня

Качественные показатели (атрибуты):

- 1) совокупность общепризнанных ценностей и норм, сохраняющих свое значение для всех уровней и элементов организационной структуры

- 2) искусство управления человеческими ресурсами, которое подразумевает

- 3) нормальное отношение к риску

- 4) ориентация на коллективную деятельность. Работники, которые осознают, что они принесли пользу фирме, испытывают законное чувство гордости



5) инструмент оценки конкурентных ценностей.

Оцениваются 6 ключевых измерений организационной культуры:

1) доминантные характеристики организации, или определение того, на что организация похожа в целом;

2) стиль лидерства, пронизывающего всю организацию;

3) управление наемными работниками, или стиль, который характеризует отношение к наемным работникам и определяет, что представляют собой условия труда;

4) связующая сущность организации или механизмы, которые позволяют им держаться вместе;

5) стратегические акценты, которые определяют, какие сферы особого внимания приводят в движение стратегию организации;

6) критерии успеха, которые показывают, как определяется победа и что именно вознаграждается и чествуется.

Содержательные измерения отражают представление ситуации, царящей в организации.

Три наиболее распространенных образцовых измерения организационной культуры:

- сила культуры – определяется мощь или первичность воздействия культуры на все, что происходит в организации;

- сплоченность культуры – это характеристика степени, в которой культура, отражаемая одной частью организации, подобна и соответствует культуре, отражаемой другой ее частью;

- культурный тип характеризует специфический род культуры, демонстрируемой организацией (например, новаторская культура ориентирована на риск).

## **8. 1 Лекция № 8 (2 ч.)**

**Тема: «Взаимосвязь культуры и стратегии организации»**

### **8.1.1 Вопросы лекции:**

1. Миссия организации и организационная культура

2. Взаимосвязь культуры и стратегии организации

3. Типология организационных культур

4. Культура как совокупность моделей выполнения работ, делового взаимодействия, межличностного общения

### **8.1.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Миссия организации и организационная культура**

В широком понимании, «миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации», а в узком – л «сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от другой».

Анализируя различные трактовки миссии, можно заметить, что смысл всех их схож. На основе данных определений можно сделать следующее обобщение.

Миссия – это короткий абзац, обычно в одном предложении, в котором содержится смысл существования и главная долгосрочная цель организации. При этом с одной стороны, заявление о миссии является довольно конкретным, с другой стороны, оно не подразумевает выполнения задачи в течение определенного временного интервала. Формулировка миссии организации должна подразумевать постоянное развитие в краткосрочной и в долгосрочной перспективе.

#### **2. Взаимосвязь культуры и стратегии организации**

Основная цель, доминирующая в организации, выступает системообразующим ключевым элементом организационной культуры. Цель-доминанта накладывает отпечаток на организационную культуру в целом, определяет все ее составляющие.

Цель организации лежит в основе формирования определенного типа ее культуры.

Организационная культура оказывается в прямой зависимости от основной стратегической цели организации, в контексте которой она проявляется и реализуется.

#### **3. Типология организационных культур**

Организационная культура типа "прибыль"

Обычно находится в стадии первоначального накопления капитала и ориентируется на краткосрочные цели. Объединяющим началом в организации выступает решение текущих производственных задач, выполнение производственной программы.

Организационная культура типа "клиент"

Организация типа "клиент" имеет долговременную стратегию выживания на рынке, ищет ответы на вопросы: "кто наши клиенты?" и "какие потребности клиентов мы можем удовлетворять?".

Организационная культура типа "работник"

Организация имеет свою историю, стабильный коллектив, надежных работников (и по квалификации, и по отношению к компании). Обладает развитой внутренней неформальной структурой.

Организационная культура типа "развитие"

Организация с культурой типа "развитие" уже имеет достаточно прочные позиции на рынке и нацелена на дальнейшее совершенствование (повышение качества продукции, снижение затрат и т.д.).

Успех для членов организации типа "развитие" – это выпуск новой продукции, отвечающей лучшим мировым образцам на существующей технологической базе. Организация нацелена на освоение новых видов продукции и новых сегментов рынка.

#### **4. Культура как совокупность моделей выполнения работ, делового общения, межличностного общения**

Организационная культура – это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми неписаными правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в данной организации.

Вполне очевидно, что если культура организации согласуется с ее общей целью, она может стать важным фактором организационной эффективности. Поэтому современные организации рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие. Иными словами, об организационной культуре можно говорить только в случае, когда высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации. Чаще всего в компаниях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров. В этом контексте организационная культура может быть определена как совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации.

Организационная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Она может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. В этом контексте можно говорить о существовании бюрократической, предпринимательской, органической и других организационных культур, а также об организационной культуре в определенных сферах деятельности, например, при работе с клиентами, персоналом и прочее.

### **9. 1 Лекция № 9 ( 2 часа).**

**Тема: «Типология культур. Характеристика основных типов»**

#### **9.1.1 Вопросы лекции:**

1. Вариант систематизации организационных культур (организации "А" и "Б").
2. Национальные особенности персонала.
3. Положительные и отрицательные организационные культуры.
4. Зарубежные модели управления: американская, японская, европейская и др. и особенности организационной культуры
5. Связь организационной культуры и национального менталитета
6. Российская модель управления: исторический аспект и современное состояние
7. Типологии организационной культуры: Э.Шейна, Г.Хофштеда, Р.Льюиса, Ханди, Морана и Харриса, К.Лэйна и Дж.Дистефано.

#### **9.1.2 Краткое содержание вопросов:**

1. **Вариант систематизации организационных культур (организации «А» и «Б»)**

Организация «А». Данная организация является промышленным предприятием. В ней существуют устоявшиеся правила и предписания, которым необходимо следовать. Для каждого сотрудника поставлены задачи и определены методы их решения. Управляющие непосредственно наблюдают за исполнением и следят за обеспечением нормального режима работы.

Проявление инициативы сотрудниками на своем рабочем месте не возбраняется. Они проинструктированы о том, что, столкнувшись с непредвиденными проблемами, следует обращаться к непосредственному начальнику, который поможет их разрешить.

В связи с тем, что администрация не имеет достаточной уверенности в честности и прямоте своих подчиненных, в организации существует серьезный контроль над деятельностью работников и непосредственное прямое взаимодействие между сотрудниками и управленческими службами.

Компания предпочитает набирать на работу людей в самом начале их служебной карьеры, непосредственно обучая и проводя ротацию их в различные отделы фирмы. В результате такой политики сотрудники фирмы получают не сугубо специальные, а всесторонние современные знания и навыки работы.

Приложение максимальных усилий, преданность организации, умение работать в команде, недопущение ошибок – вот перечень качеств, наиболее ценящихся в организациях такого типа.

Организация "Б". Данная организация также является промышленным предприятием, и здесь тоже существуют свои правила и предписания.

Однако контроль здесь утрачивает свое значение, так как администрация считает своих работников трудолюбивыми и заслуживающими доверия. Работники стараются решать возникшие проблемы самостоятельно и консультируются с начальниками только по необходимости.

Индивидуальные особенности сотрудников и различия между отделами внутри организации считаются в порядке вещей. Продвижение и другие методы вознаграждения применяются к тем сотрудникам, которые внесли существенный вклад в развитие и процветание организации, даже если им присущ нестандартный образ мышления, а также не совсем приемлемые для организации нормы поведения и привычки.

## 2. Национальные особенности персонала

*Типология культур "Среда – Организация". Типология С.Иошимури*

С.Иошимури провел сравнительный анализ японского и западноевропейского менталитетов – попытка социологического описания буддийского и христианского менталитетов.

Японцы	Западноевропейцы
Монизм (многообразие мира через единое начало всего: материя или дух)	Дуализм (два начала: материальное и духовное)
Интуитивные чувства	Смысл
Идентификация	Доминирование
Покорность судьбе, согласие, стойкость	Вызов, ориентация на прогресс, преодоление
Установка личности	Индивид
Компромисс, гармония, идентификация	Принципы учений
	Интеллектуальные или функциональные способности
	Конфронтация, конкуренция, критика
Симбиоз, идентификация	Противостояние сосуществования
Закрытость, стабильность	Открытость, нестабильность

*Типология У.Ноймана.* У.Нойман определил американский тип организационной культуры на основе верований и ценностных ориентаций.

Первая группа – верования:

Вторая группа – организация как эффективный инструмент для реализации целей и задач индивидов:

Третья группа – способ отбора персонала на вакантные должности основывается на личных заслугах:

Четвертая группа – вера в принятие решений на основе объективного анализа:

Шестая группа – необходимость и возможность постоянного поиска прогресса:

*Типология Г.Хофстеда.* Пять параметров (общих показателей):

1) "индивидуализм" – "коллективизм". "И"- США, Великобритания, Нидерланды (например, сотрудники не желают вмешательства в личную жизнь), "К"– Колумбия, Пакистан, Тайвань, Россия (например, сотрудники ожидают участия организации в решении их личных проблем). Промежуточное положение – Япония, Индия, Австрия, Испания;

2) дистанция власти ("большая" – "малая"). "Б" – Филиппины, Венесуэла, Индия (авторитарный стиль), довольно "Б" – Франция, Бельгия, Россия, "М"– Дания, Израиль, Австрия (демократический стиль);

3) неприятие неопределенности ("сильное избегание" – "слабое избегание"). "Сильное"– все латиноамериканские и средиземноморские страны, Япония, Корея (у работников большая тревога за будущее);

4) "мужественность" – "женственность". "М" – Япония, Германия, Австрия, Швейцария (мужчина должен зарабатывать, а женщина растить детей), "Ж"– скандинавские государства и Нидерланды (мужчина может заниматься и воспитанием детей), умеренное "Ж"– Югославия, Чили, Португалия, Испания, Франция и Россия.

*Отраслевые особенности персонала: Типология Т.Дила и А.Кеннеди*

Культура "крутых парней" или "культура мачо". Мир индивидуалистов, постоянно сильно рискующих и быстро получающих обратную связь о правильности или ошибочности своих действий.

Культура "усердной работы". Риск здесь невелик, а обратная связь приходит быстро. Культура этого типа поощряет работников преуспевать, выполнять большие объемы работы с относительно низким уровнем риска.

Культура "крутых ставок". Это культура организаций, работающих в условиях, когда принимаются решения с очень крупными ставками и проходят годы, прежде чем работники узнают, были ли правильными эти решения. Это окружение с высокой степенью риска и медленной обратной связью.

Культура "процесса". Это мир слабой или отсутствующей обратной связи, когда работникам трудно измерить то, что они делают, и они концентрируются на том, как они это делают.

*Особенности гендерных взаимоотношений*

*Типология С.Медок и Д.Паркин*

"Джентльменский клуб"– это культура вежливых и цивилизованных людей, которые учтиво и демонстративно заботятся о женщинах.

"Казарма"– это культура подавления, характерная для иерархических, бюрократических организаций. Обычно управляется небольшой группой мужчин, которые с презрением относятся ко всем, кто находится у них в подчинении.

"Спортивная раздевалка"– культура, основанная на специфических мужских ценностях, главными из которых являются мужественность, спортивность, энергичность.

"Слепота к фактору пола" – это культура, в которой отрицаются объективные различия в социальных ролях мужчины и женщины. Мужчины не принимают двойную занятость женщины, их биологическую конституцию.

"Лжеподдержка" – это тип организационной культуры, в рамках которой принято активно выступать за равноправие женщин, но реально ничего для этого не делать. Чаще всего в государственных и политических структурах.

"Смышлениемачо"– это тип культуры, в которой главной ценностью является способность работать в высоком темпе круглые сутки.

*Доминирующие ценности*

*Типология Р.Блейка и Д.Мутона ("индивидуальное" в организационной культуре)*

Два вектора ценностных ориентаций:

1) ориентация на продукцию (услугу), эффективность, экономический результат;

2) ориентация на личность, удовлетворение ее потребностей, реализацию ее возможностей и способностей.

*Комплексные (синтетические) типологии организационных культур*

*Типология С.Ханди*

Распределение власти и связанных с ней ценностных ориентаций личности.

1. Культура Зевса, или культура власти. Культура организации с приоритетом личной власти. Сильная сторона – быстрота принимаемых решений.

2. Культура роли, или культура Аполлона. Бюрократическая культура, исходит из предположения, что человек существо рациональное, и все вокруг может быть проанализировано логическим путем. Успех – в стабильном окружении, плохо адаптируется к изменениям, недостаточно осознает необходимость изменений и медленно на них реагирует.

3. Культура задачи, или культура Афины. В качестве оснований для власти или влияния признает только опыт, а возраст, стаж работы, близость к руководству – не имеют значения. Процветают молодые таланты, и творчество является наградой. Имеет высокую степень адаптивности, организация может быстро реагировать на изменения.

4. Культура личности, или культура Диониса. Основу организации составляют творческие личности. Организация существует для того, чтобы помогать индивидуумам в достижении их личных целей. Это культура "коммуны", существующей для решения проблем ее членов.

Типология К.Кэмерона и Р.Куинна

- клановая. Строится по подобию семьи, где ценится качество человеческих отношений, взаимная поддержка и забота. Этот тип свойственен многим начинающим и семейным предприятиям, когда небольшой коллектив единомышленников делает общее дело. С ростом числа сотрудников обычно преодолевается.

- иерархическая. Жесткая многоступенчатая структура. Для персонала главное – системность и стабильность. Они лучше всего себя чувствуют в централизованной системе управления с четким распределением полномочий, когда расписаны стандартизованные правила и процедуры, развиты механизмы учета и контроля. Характерно для государственных организаций, предприятий ВПК, крупных транспортных предприятий.

- рыночная. Ориентирована на результат, прибыльность, выполнение задачи любой ценой. Предполагает достаточно агрессивное поведение компании на рынке, высокую динамичность развития. Ориентированы на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. Преобладает в оптовых торговых компаниях, работающих на сверх конкурентном рынке.

- "по случаю". Ориентирована на инновации и творчество. Главное – генерация новых идей. Главная задача менеджмента – поощрение творчества и деятельности. Акцент на индивидуальность, поощрение риска, предвидение будущего.

### **3. Положительные и отрицательные организационные культуры**

Культуры могут быть положительными или отрицательными. Культура организации положительна, если она способствует эффективному решению проблем и производительности. Отрицательная культура – источник сопротивления и суматохи, и может препятствовать эффективному процессу принятия решений. Одно исследование отрицательных культур, проведенное в трёх компаниях, нашло, что там преобладали следующие отношения:

Равнодушие. Избегают показывать или разделять чувства или эмоции. ("Когда кто-то "раздувает пар", все чувствуют себя немного неудобно, но это серьёзно никого не задевает".)

Обезличивание проблем. Никогда не указывают на кого-либо в частности. (На собрании: "Я уверен, что все знают, кто упомянут здесь, но я также уверен, что мы были бы все согласны, что лучше не будить зверя".)

Слепое подчинение. Никогда не оспаривают тех, кто облечён властью и всегда ждут, чтобы они брали инициативу в решении проблем. ("Все мои коллеги теперь полагаются на "Небеса" – поэтому если никто оттуда не приказывает, ничего не случается".)

Консерватизм. "Лучше уж дьявол, но которого ты знаешь". ("Вы никогда не измените своим убеждениям, и нет никакого смысла это делать".)

Изоляционизм. Делают своё собственное дело и избегают наступать на ноги других людей. ("Хорошая дискуссия помогла бы решить проблему между отделом разработок и нашим, но никто не собирается брать на себя инициативу её организовать".)

Антипатия. В наибольшем количестве дел люди будут скорее противниками, чем союзниками. ("Факт то, что вы не можете доверять никому ни на секунду, так как, если вы отвернётесь, они на вас нападут").

Чтобы культура была эффективной силой в организации, она должна быть сильной и положительной. От того, что она является слабой или отрицательной в определённой мере будет страдать общая производительность.

### **4. Зарубежные модели управления: американская, японская, европейская и др. и особенности организационной культуры**

Для американской модели менеджмента характерна иерархическая модель управления.

В традиционной модели иерархической организации, прежде всего, имеет место разграничение процесса принятия деловых стратегических решений и оперативных решений. Основой стратегического управления является системный и ситуационный анализ внешней (макросреда и конкуренты) и внутренней (научные исследования и разработки, кадры и их потенциал, финансы, организационная культура и пр.) среды.

Важнейшей составной частью плановой работы корпорации является стратегическое планирование, возникшее в условиях насыщения рынка и замедления роста ряда корпораций. Стратегическое планирование создает базу для принятия эффективных управленческих решений.

Для снижения сопротивления рабочих организационным изменениям, происходящим в корпорациях, разрабатываются программы повышения «качества трудовой жизни», с помощью которых работники корпорации привлекаются к разработке стратегии ее развития, обсуждению вопросов рационализации производства, решению разнообразных внешних и внутренних проблем.

Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. В используемых в Японии методах организации управленческой деятельности в условиях научно технического прогресса тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы организации труда. Чтобы понять особенности утвердившихся здесь форм совместной деятельности, необходимо обратиться не только к общим принципам управления, к закономерностям развития крупного общественного производства и научно технического прогресса, но и к историко-культурным и этническим истокам, наложившим существенный отпечаток на характер и формы организационной управленческой деятельности.

Предпочтение групповых интересов перед индивидуальными являются составной частью традиций большой семьи (изэ) и клана (ба). В Японии большая семья является особым социальным инструментом, некоторые ученые характеризуют (изэ) как домохозяйство, составляющее наименьшую экономическую единицу.

В основе отношений внутри большой семьи лежат традиционные конфуцианские догмы. На практике можно увидеть прямое воплощение конфуцианских традиций в управлении предприятием: это корпоративистское сознание, идея «фирма - одна семья», совпадение должностных и возрастных иерархий, дифференциация заработной платы в зависимости от возраста и стажа.

Руководство фирмы - совет директоров - представляет собой высший уровень правления. Обычно сюда входят председатели Совета, президент, вице-президент, директора-исполнители. Все избранные в Совет директора возглавляют в фирме вполне определённые подразделения. В отличие от Запада директоров в руководство фирмы со стороны приглашают довольно редко.

На фирме они обычно выдвигаются из состава управляющих среднего звена после того, как те набираются опыта оперативного руководства и достигают определённого возраста - свыше 50 лет. На уровне управляющих среднего звена решаются все практические задачи управления. Этот уровень является мостиком между высшим руководством и исполнителями. Руководители фирмы сходят по этому мостику к рядовым работникам, т.е. управляют ими.

Организационная структура управления в японских корпорациях построена, как правило, по линейно-функциональному принципу: горизонтальной и вертикальной связи. Большинство японских компаний даже не имеет разработанной структурной схемы организации; никто не знает, как организована "Хонда", за исключением того, что она использует множество проектных групп и обладает очень большой гибкостью. Нововведения обычно происходят в пограничных областях, требующих участия множества дисциплин.

Таким образом, гибкая японская организация в современных условиях стала особенно ценным достоянием.

Рассмотрим европейскую модель на примере Германии. В этой стране всеми вопросами HR занимается специальная служба, количество сотрудников которой зависит от общего числа занятых в компании - примерно 1 управляющий на 140 работников. В компетенцию службы по управлению человеческими ресурсами (ЧР) может включаться также бухгалтерия и вопросы оплаты труда. Основной принцип при назначении руководителей состоит в том, чтобы набирать людей, которые могли бы иметь полную самостоятельность и ответственность в рамках своих знаний и опыта. Последние в свою очередь должны ставиться в соответствие целям организации. В остальном, работа в области ЧР определяется ситуацией: изменение целей организации, государственное регулирование, характеристики персонала и проч. Несмотря на это деятельность по управлению персоналом считается одной из важнейших в организации, поэтому ей обязательно занимается кто-то из членов правления. В связи с этим в европейских организациях нет

глобальной политики в области управления персоналом. Важная особенность немецких фирм состоит в том, что они, как правило, выдвигают на высшие должности людей из своих рядов, крайне редко прибегая к найму со стороны.

Европейская модель содержит в себе особенности оплаты труда. Затраты на персонал подразделяются на собственно заработную плату как основные и дополнительные, уходящие на предоставление сотрудникам социальных благ, а также повышение квалификации. В договоре закрепляется неразглашение сведений о зарплате другим работникам компании. Практикуется оценка и аттестация работников, которая носит конфиденциальный характер. При этом работник должен быть согласен с оценкой своего труда. В противном случае он обращается к вышестоящему начальству. Участие рядовых работников в управлении выражается в создании производственных и наблюдательных советов, которые не являются профсоюзами, - членство в них ограничивается только сотрудниками одной фирмы.

В крупных организациях практикуется ротация сотрудников по разным должностям, но с сохранением заработной платы.

Общей чертой европейского управления персоналом можно назвать децентрализованность: каждое подразделение вольно проводить собственную политику в области ЧР, в то время как на уровне холдинга даются лишь общие рекомендации и установки. Надо сказать, Россия более всего тяготеет именно к европейской модели.

## **5. Связь организационной культуры и национального менталитета**

Существенное влияние на поведение людей в организации оказывает национальная культура их страны (основные духовные ценности и особенности поведения, характеризующие людей той или иной страны).

В условиях усиливающейся тенденции к расширению международных экономических связей и развитию сотрудничества между странами в различных областях экономики и общественной жизни, с одной стороны, происходит определенное сближение стран, усиливается сходство в стратегии развития организаций, в технологии производства, в развитии инновационных процессов. С другой стороны, устойчиво сохраняются культурные ценности различных стран, а следовательно, и присущие им отличия в системе управления.

Охарактеризовать российскую национальную культуру достаточно сложно. Отмечаются существенные отличия в культурных ценностях среди представителей различных регионов нашей огромной страны, а также различных поколений и социальных групп. Проблема особенностей России и выбора эффективных форм управления, соответствующих им, требует серьезных исследований, которые еще предстоит осуществить. Тем не менее некоторые общие выводы относительно российских культурных ценностей, имеющих непосредственное отношение к управлению, могут быть сделаны.

Естественно, что при характеристике менталитета той или иной страны оценки типа «хорош он» или «плох», неуместны. Другое дело, что знание особенностей поведения и системы управления в различных странах может оказаться весьма полезным при принятии наиболее оптимальных управленческих решений.

В последнее время в России отмечается значительный интерес к зарубежному опыту, в том числе и в области управления. Однако его применение будет успешным только в случае его модификации к условиям российской действительности и особенностям российского менталитета. Изучая опыт управления в другой стране и пытаясь использовать его в отечественной практике, всегда полезно помнить об имеющихся сходствах и различиях России с этой страной. Так, например, богатый опыт, накопленный в США в области разработки теорий управления, мотивации и лидерства, далеко не всегда может быть успешно использован в той же форме в России. С точки зрения особенностей поведения людей наши страны существенно отличаются. Так, если среди американцев преобладают индивидуалистские наклонности, то россиянам в большей мере свойственны коллективистские ценности. Нельзя сбрасывать со счетов и такое отличие. В Америке, как правило, принято поощрять риск: тот, кто рискует, имеет большие прибыли, однако он же в случае неудачи берет на себя ответственность за убытки и потери. В России же, как правило, принято распределять риск, а следовательно, и выгоды в случае успешного завершения дела. Вместе с тем разумное использование зарубежного опыта может оказаться достаточно эффективным средством решения экономических и социальных проблем. Подтверждением тому являются японские «кружки качества». Американские специалисты утверждают, что «кружки качества» (группа работников, которые регулярно встречаются, чтобы

обсудить проблемы качества, выявить причины их появления, предложить пути их устранения и реализовать их на практике) изначально родились в Америке.

#### **6. Российская модель управления: исторический аспект и современное состояние**

По ряду причин в мире сложился неоднозначный стереотип восприятия России и всего российского, соответственно, неоднозначно воспринимается и российский менеджмент. Для того чтобы осмысление российского национального стиля управления поставить на реальную научную основу, прежде всего, на наш взгляд, необходимо признать (жестко утвердить), что в России самобытная национальная модель управления существует, существовала всегда, и на данном историческом этапе, как и всегда ранее, ее особенности определяются спецификой вызовов современного мира. Она такова, какова она есть, но - как ни парадоксально - не воспринята и не сформулирована как целостный феномен. При этом очевидно, что стремиться к ее улучшению вовсе не означает пытаться немедленно изменять, имплантируя за неимением лучшего чужеродные элементы иных управленческих моделей - это способно вызвать неоднозначные последствия, но только не улучшить ситуацию.

Для выявления существенных и постоянно присущих черт национального менеджмента необходимы непредубежденные исторические сопоставления различных исторических этапов жизни российского государства в части практики государственного и негосударственного управления с целью выделения проявлений его традиционно сильных и слабых сторон. Традиционный методологический подход к анализу управленческого явления в данном случае наиболее эффективен. Определение и закрепление устойчивых признаков российским менеджментом на принципиальном философском уровне лишь в последние годы становится возможным. Необходимо исходить из значительного колебания условий экономического и социально-политического характера последних десятилетий, что не позволяло на длительный период поддерживать эффективное хозяйствование на основе стабильных принципов. Упрощенно: оперативный, ситуационный характер управления был предпочтительнее в период передела собственности, признаки эффективного менеджмента и менеджера менялись достаточно быстро. Последние годы состояние экономики, требования со стороны государства, национальных контрагентов и международных организаций формируют принципиально другой подход и требования к оценке стабильности принципов российского управления.

Проблема осмысления национальной управленческой идентичности важна не в последнюю очередь и потому, что перед отечественным менеджментом в обозримом будущем станет очевидной необходимость преодоления последствий влияния сторонних моделей управления и определения возможностей влияния со стороны новых исторических обстоятельств.

#### **7. Типологии организационной культуры: Э.Шейна, Г.Хофштеда, Р.Льюиса, Ханди Морана и харриса, К.Лэйна и Дж.Дистефано**

Э. Шейн предложил изучать организационную культуру по трем уровням:

Поверхностный, или символический, уровень включает в себя такие видимые внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги, т.е. все то, что человек может ощущать и воспринимать (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытается познать организационную культуру глубже, затрагивают подповерхностный уровень провозглашаемых ценностей. Здесь изучению подвергаются провозглашаемые цели, стратегии и философия, 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 желания людей. Исследователи чаще всего ограничиваются именно этим уровнем, поскольку следующий уровень весьма сложен и порой не поддается анализу.

Глубинный уровень включает в себя базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального предположения, к которым относятся особенности восприятия, мысли и чувства, подсознательные убеждения и представления, направляют поведение людей, помогая им воспринять организационную культуру.

Г. Хофшted выделил четыре аспекта, характеризующих менеджеров и специалистов и организацию в целом:

Индивидуализм – коллективизм. Индивидуализм имеет место, когда люди определяют себя как индивидуальность и заботятся только о самих себе, о своей семье и о своих



родственников. Коллективизм характеризуется тесной взаимосвязью человека с группой. Группа заботится об удовлетворении потребностей членов группы, обеспечивает им поддержку и безопасность взамен на их преданность.

Дистанция власти. Вторым параметром дистанция власти измеряет степень, в которой наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей.

Стремление к избеганию неопределенности. Этот параметр измеряет степень, в которой люди чувствуют угрозу от неопределенных, неясных ситуаций, и степень, в которой они стараются избегать таких ситуаций. Для снижения ситуации неопределенности люди создают условия, обеспечивающие им большую стабильность, посредством применения более формальных правил, отвержения девиантных идей и поведения; принимается вера в возможность абсолютной истины. Культура, стремящаяся к определенности, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью.

Культура, принимающая неопределенность, характеризуется большей рефлексией, меньшей агрессивностью, бесстрашностью и относительной толерантностью (терпимостью).

«Мужественность – женственность». Г. Хофштед определяет маскулинность (мужественность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются ассертивность\* добывание денег и приобретение вещей (материализм) и не придается особого значения заботе о людях. Он определяет феминизм (женственность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются взаимоотношения между людьми, забота о других и всеобщее качество жизни.

Льюис выделил три типа культур.

1. Моноактивные культуры. Их представители ориентированы на задачи. Они активно занимаются планированием жизни и не делают несколько дел в одно и то же время (каждому делу уделяется определенный отрезок времени). В эту группу входят немцы, англичане, американцы, австралийцы, новозеландцы, скандинавы (за исключением финнов).

2. Полиактивные культуры. Представители данной культуры ориентированы на людей. Они общительны, спонтанно активны, делают несколько дел сразу, и не обязательно те, которые запланированы. Они могут делать то, что нравится в данный момент, что кажется важным. Это испанцы, итальянцы, латиноамериканцы, арабы.

3. Реактивные культуры. Характерная черта этого типа культуры - придание большой значимости вежливости, умению слушать. Ее типичные представители - японцы, китайцы, финны.

С.Ханди выделил четыре типа организационной культуры:

Культура власти – это культура с властным центром, откуда осуществляется контроль. Здесь мало правил или процедур, а атмосфера конкурентная, ориентированная на власть, и политическая.

Ролевая культура – это культура, при которой работой управляют процедуры и правила, а должностная инструкция или роль более важна, чем человек, её исполняющий. Власть связывается с должностями, а не с людьми.

Культура задачи – это культура, ставящая целью собрать нужных людей и дать им возможность справиться с задачей. Влияние, в основном, базируется более на опыте и знаниях, чем на занимаемой должности или личной власти. Такая культура адаптивна и для неё важна работа в командах.

Культура личности – это культура, в которой центральным пунктом является личность. Организации существуют только для того, чтобы служить и помогать своим работникам.

Разработанная Г.Лэйн и Дж. Дистефано модель организационной культуры 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».

Шесть переменных рассматриваемой модели включают:

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

Модель предполагает, что каждая из указанных переменных и ее «национальная» вариация имеют непосредственную связь с теми или иными характеристиками и вариациями их состояния в рамках ОК, преобладающей в данном обществе.

Так, вера о природе человека заключается не в понимании того, как один индивид думает о другом, а в том, во что индивид верит, рассматривая возможности человека. Например, можно ли изменить человека или нет. Или являются ли люди изначально плохими, хорошими или теми и другими.

В организации ценностные ориентации в отношении природы человека могут, согласно модели, измеряться через следующие характеристики: система контроля; стиль управления; организационный климат. Последние также имеют свои «вариации» для каждой из культур.

#### **10.1 Лекция № 1( 2 часа).**

##### **Тема: «Методы измерения организационной культуры»**

##### **10.1.1 Вопросы лекции:**

1. Изменения организационной культуры как объективный процесс.
2. Факторы, определяющие изменения организационной культуры.
3. Механизмы изменения организационной культуры.

##### **10.1.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Изменения организационной культуры как объективный процесс**

Изменения – это действия, в процессе которых происходят различные преобразования в нашей жизни.

Говоря об изменении культуры организации, необходимо учитывать то, что оно влечет за собой изменение поведения каждого члена организации и его уникальной психологии. Это происходит по двум основным причинам. Организационная культура:

- либо эволюционирует естественным путем под воздействием изменений, происходящих во внешней и внутренней среде;
- либо может быть сознательно изменена руководством или другой влиятельной группой сотрудников. Этот процесс исключительно сложный и трудоемкий, требующий незаурядных лидерских качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления.

Изменения бывают:

- насильственные и добровольные;
- обратимые и необратимые;
- планируемые и непредвиденные;
- осознанные и неосознанные.

Целесообразно отличать организованные изменения от стихийных, возникших под воздействием процессов самоорганизации. При анализе организационной культуры предприятия стараются выявить одну (две) ведущие (главные) причины изменений. Однако следует помнить, что построение реалистичной картины обычно требует учета возможно большего числа факторов и взаимосвязанных причин.

Основными причинами изменений являются внутренние изменения, определяемые особенностями самой организации. Внешние могут замедлить или ускорить внутрисистемные процессы, но не в состоянии изменить программу развития.

##### **2. Факторы, определяющие изменения организационной культуры**

В процессе эволюции организации наиболее действенными факторами, определяющими изменения, являются следующие.

*Организационный кризис.* Решение сложных проблем, порожаемых как внешними, так и внутренними причинами может потребовать перестройки структуры предприятия, корректировки отдельных его функций. Если изменения сильно воздействуют на организационную культуру, она может трансформироваться радикально.

*Управленческое воздействие руководителей.* Если руководитель стремится повысить надежность, обязательность в работе сотрудников, он сам должен быть подчеркнуто аккуратен в исполнении своих обещаний и требований. При смене руководства неизбежно изменение ценностей, но это еще не факт, что сотрудники примут новые ценности.

*Стадии жизненного цикла организации.* Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку.

*Возраст организации.* Чем меньше возраст организации, тем менее устоявшиеся у нее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации.

*Размер организации.* Легче изменить культуру в малой организации

*Степень усвоения организационной культуры членами организации.* Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям.

*Наличие субкультур.* Субкультуры, существующие на предприятии, выступают важным фактором изменения. Доминирующая субкультура цементирует группы и отдельных людей. Чем больше субкультур, тем сильнее общее сопротивление изменению доминирующей культуры.

### **3. Механизмы изменения организационной культуры**

Изменения в организационной культуре могут происходить в зависимости от стадии, на которой находится организация.

*Изменения на стадии основания и раннего развития.* Основной толчок исходит от основателей и их представителей. Далее культурная парадигма может рассматриваться как проявление отличительных особенностей компетенции данной организации, основа единства ее членов, "психологический магнит", не дающий организации развалиться.

*Изменения на стадии роста организации.* На изменения влияет общая эволюция организации по направлению к ее следующей исторической стадии.

Под частной эволюцией подразумевается адаптация отдельных частей организации к их конкретным средам и влияние культурного многообразия на основную культуру.

*Изменения на стадии среднего возраста.* Сформировалась и должна поддерживать свое существование при помощи непрерывного роста и процесса обновления. Если в период роста культура была необходимым "клеем", то теперь элементы культуры вошли в структуру организации и в ее основные процессы. Все то, что организация приобрела в первые годы своего существования, теперь воспринимается как само собой разумеющееся.

*"Подпитка" из наиболее эффективных субкультур.* Сила организации среднего возраста заключается в разнообразии ее субкультур. Если для молодых организаций это угроза, то здесь – преимущество. Единственный недостаток – работает медленно. Если скорость культурных изменений нужно увеличить, следует прибегнуть к проектам системного развития организации.

*Структурные изменения в организации.* Руководителям необходимо понимать важность динамических преобразований даже на стадии высокой эффективности организации. Необходимо введение новых подразделений или упразднение тех, которые исчерпали свой потенциал прибыльности, создание параллельных обучающих систем, функциональная дифференциация персонала, обеспечение межличностной интеграции и т.д.

*Технико-технологические внедрения.* Возможно скрытое, иногда непреднамеренное воздействие новой техники и технологии. В одном случае происходит постепенное эволюционное распространение инноваций, в другом – технологический фактор выступает в виде хорошо продуманного, управляемого внедрения конкретных технологий с целью привлечения членов организации к новому типу поведения, что потребует от них переоценки существующих представлений и, возможно, принятия новых ценностей, убеждений, представлений.

*Изменения на стадии зрелости и возможного упадка организации*

Длительная история успеха приводит к образованию прочно укоренившихся в сознании всех работников представлений и, как следствие, мощной культуры.

В условиях влияния внешней и внутренней среды – это преимущество. Однако если происходят изменения, некоторые из этих представлений могут превратиться в обузу именно по причине своей силы.

## **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **4.1 Семинарское занятие № 1 (2 ч.) Тема: «Основные компоненты организационной культуры»**

#### **4.1.1 Вопросы к занятию:**

- 2.1. Ценности – ядро организационной культуры.
- 2.2. Коммуникационные системы.
- 2.3. Внешний вид персонала – деловой облик сотрудника.
- 2.4. Трудовая этика и мораль – этические ценности организации.
- 2.5. Характер взаимодействия.

#### **4.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.

#### **4.2 Семинарское занятие № 2 (2 ч.) Тема: Принципы и методы формирования и поддержания ОК»**

##### **4.2.1 Вопросы к занятию:**

1. Основные подходы к проблеме формирования организационной культуры.
2. Методы поддержания и укрепления организационной культуры.
3. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.
4. Проблемы, влияющие на формирование организационной культуры.
5. Основные источники и этапы формирования культуры организации.

##### **4.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятия общение, его классификаций.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.

#### **4.3 Семинарское занятие № 3 (2 ч.) Тема: «Влияние организационной культуры организационную эффективность»**

##### **4.3.1 Вопросы к занятию:**

1. Понятие эффективности в управлении.
2. Некоторые модели влияния культуры.
3. Основные факторы влияния культуры на эффективность деятельности организации.
4. Гуманистический подход к управлению персоналом с позиций организационной культуры.

##### **4.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.

#### **4.4 Семинарское занятие № 4 (2 ч.) Тема: «Факторы, влияющие на особенности организационной культуры»**

##### **4.4.1 Вопросы к занятию:**

1. Некоторые особенности организационных культур.
2. Предпосылки формирования российской организационной культуры.
3. Российская хозяйственная культура.
4. Деловая культура.

#### **4.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.

#### **4.5 Семинарское занятие № 5 (4 ч.) Тема: «Понятие и виды субкультур. Сильные и слабые культуры»**

##### **4.5.1 Вопросы к занятию:**

1. Понятие субкультуры.
2. Профессиональные субкультуры.
3. Модальная и нормативная субкультуры предприятия.
4. Контркультура.
5. Формы проявления девиантного поведения.
6. Гендерная субкультура.
7. Возрастные различия субкультур.
8. Сильные и слабые организационные культуры.

##### **4.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.

#### **4.6 Семинарское занятие № 6 (4 ч.) Тема: «Содержание и показатели анализа ОК»**

##### **4.6.1 Вопросы к занятию:**

1. Значение и вопросы оценки организационной культуры.
2. Инструменты оценки организационной культуры.
3. Принципы и методы управления организационной культурой?
4. Причины неудовлетворительного состояния ОК и возможные пути их преодоления.

##### **4.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,

- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.

#### **4.7 Семинарское занятие № 7 (2 ч.) Тема: «Взаимосвязь культуры и стратегии организации»**

##### **4.7.1 Вопросы к занятию:**

1. Миссия организации и организационная культура.
2. Взаимосвязь культуры и стратегии организации.
3. Типология организационных культур.
4. Синергетический эффект организационной культуры.

##### **4.7.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.

#### **4.8 Семинарское занятие № 8 (6 ч.) Тема: «Типология культур. Характеристика основных типов»**

##### **4.8.1 Вопросы к занятию:**

1. Вариант систематизации организационной культуры (организации «А» и «Б»).
2. Национальные особенности персонала.
3. Положительные и отрицательные организационные культуры.
4. Влияние менталитета персонала на состояние и изменение организационной культуры.
5. Особенности и традиции современной российской модели управления.
6. Анализ организационной культуры предприятия по типологиям Э. Шейна, Г. Хофштеда, Р. Льюиса, Ханди, Морана и Харриса, К. Лэйна и Дж. Дистефано.

##### **4.8.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.

#### **4.9 Семинарское занятие № 9 (4 ч.) Тема: « Методы измерения организационной культуры»**

1. Изменения организационной культуры как объективный процесс.
2. Факторы, определяющие изменения организационной культуры.
3. Механизмы изменения организационной культуры.
4. Формирование и воспроизводство организационной культуры, интеграция персонала.

##### **4.9.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.