

# Организационная культура

Организационное поведение как основа эффективной  
деятельности организации

# Организационное поведение

Управление организационным поведением менеджер осуществляет через **ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ** предприятия.

Организационная культура - это набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации

## **Понятие организационной культуры**

**Организационная (корпоративная) культура –**

это ценности и нормы, разделяемые большинством членов организации, а также их внешние проявления (организационное поведение).

# Организационное поведение

Объект организационной культуры - человеческие отношения в сфере организаций.

Предмет организационной культуры - особенности, структура и виды организационных культур и как они влияют на организацию.

Построение организационной культуры зависит от многих факторов.

К ним можно отнести семью, семейное воспитание, религию, религиозные убеждения, образование, политическую обстановку, экономику, и многое другое

## *Факторы, влияющие на изменение культуры организации:*

- ✓ организационный кризис,
- ✓ смена руководства,
- ✓ стадии жизненного цикла организации,
- ✓ ее возраст,
- ✓ размер,
- ✓ уровень культуры,
- ✓ наличие субкультур.

# Организационное поведение

## Составляющие корпоративной культуры



Примечание: список составляющих не является исчерпывающим

Источник: AT Kearney analysis

Перевод: [talent-management.com.ua](http://talent-management.com.ua)

# Организационное поведение

Миссия – основная общая цель организации, выражающая причину ее существования, то, чем организация полезна окружающему миру

Цель - это желаемый результат, которого стремится добиться организация.

Любая организация имеет множество целей, среди которых принято выделять три вида:

- цели - задания,
- цели - ориентации,
- цели - системы.

# Организационное поведение

Ценности - индикатор организационной культуры определяющий успех, удовлетворенность трудом и профессиональный престиж.

Нормы - требования к поведению человека, занимающего определённую ступеньку в структуре организации, обществе, семье.

Обычаи - устойчивая система норм поведения человека в различных сферах общественной жизни, прочно превратившаяся в привычку

Ритуалы - это система символических поведенческих актов, форм взаимодействия для приобщения всех сотрудников к основным организационным ценностям и традициям.

# Организационное поведение

## Этапы формирования организационной культуры

Выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей



Изучение сложившейся организационной культуры



Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие и закрепление желательных ценностей и образцов поведения



Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующей реализации разработанной стратегии



Оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых корректив

# Организационное поведение

Основные этапы формирования организационной культуры

1. Выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения)
2. Изучение сложившейся организационной культуры. Выявление позитивных и негативных ценностей
3. Разработка организационных мероприятий
4. Целенаправленные воздействия на ОК с целью создания организационного поведения
5. Оценка успешности воздействий на ОК и внесение необходимых корректив
6. Организационная культура может быть субъективная и объективная

# Организационное поведение

К субъективной культуре относятся герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов. Субъективная ОК служит основой формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и решения проблем руководителями, их поведения в целом.

Объективная культура, по-другому видимая, включает в себя здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерии, комнаты приема, стоянки и автомобили.

Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация. Так же в организации принято выделять слабую и сильную организационную культуру.

# Организационное поведение

Сила культуры организации определяется тремя моментами:

1. «Толщиной» культуры (определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками)
2. Степенью разделяемости культуры членами организации
3. Ясностью приоритетов культуры

# Организационное поведение

Факторы, влияющие на тип культуры:

- о Тип производства
- о Этап развития организации
- о Квалификация и особенности работников
- о Степень зрелости отдельных работников, коллектива.

Сила ОК - насколько убеждены в ценностях и верованиях работники.

Толщина ОК - сколько работников в это верит.

# Организационное поведение

Типология организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна



# Организационное поведение

Клановая культура делает ставку на заинтересованное участие в общем деле всех без исключения членов организации с учетом быстроменяющихся условий окружающей среды. Девизом их может служить установка «Главный ресурс организации - люди» или старинное «Кадры решают всё».

Термин «адхократия» был предложен в 1960-е гг. экспертом по проблемам лидерства Уорреном Беннисом. По своей сути адхократия является противоположностью бюрократии. Адхократия игнорирует классические принципы менеджмента, согласно которым у каждого есть определенная, постоянная роль, и представляет собой гибкую организацию, где индивидуумы могут при необходимости свободно использовать свои таланты.

# Организационное поведение

Иерархия (от др.-греч. «священный» и «правление») – порядок подчиненности низших звеньев к высшим, организация их в структуру типа дерево; принцип управления в централизованных структурах

Рыночная культура - ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Организацию связывает воедино акцент на стремление побеждать. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение зримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важны конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

# Организационное поведение

Клановая культура и культура иерархии в большей степени ориентированы на внутреннюю среду организации, в то время как

Адхократия и рыночная культура - на внешнюю.

В тоже время клановая культура и адхократия ориентированы на гибкость и индивидуальность.

А иерархия и рынок на стабильность и контроль

# Организационное поведение

В современной России четыре типа организационных отношений:

- Личностно-ориентированная культура - профессиональное и четкое исполнение взятых на себя обязательств. Решения принимаются коллегиально.
- Целевая культура - направлена на решение конкретных задач. Должностные обязанности каждого работника четко ограничены и расписаны, каждый отвечает за свой участок. Работа сотрудников жестко контролируется, и иногда используется система отчетности.

# Организационное поведение

В современной России четыре типа организационных отношений:

- Бюрократически-ролевая культура - функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Между сотрудниками выстроена строгая административная иерархия, при этом каждый работник выполняет определенные трудовые обязанности. Все решения принимаются руководителем.
- Силовая культура - формируется в частных компаниях. Все решения принимаются только руководителем.

# Организационное поведение

Личностно-ориентированная культура и бюрократически-ролевая культура в большей степени ориентированы на внутреннюю фокус и интеграцию, в то время как

Целевая и силовая культура - на внешний фокус и дефференциацию.

В тоже время Личностно-ориентированная культура и целевая ориентированы на гибкость и индивидуальность.

А бюрократически-ролевая и силовая на стабильность и контроль.

Обобщая выше сказанное можно сказать, что в современных организациях можно наблюдать четыре вида организационных культур

# Организационное поведение

Обобщая выше сказанное можно сказать, что в современных организациях можно наблюдать четыре вида организационных культур

- ▶ Ролевая культура
- ▶ Культура «ордена»
- ▶ Культура задачи
- ▶ Культура индивидуальности (личности)

## Типы организационных культур

(по С. Ханди)

- Ролевая культура (иерархическая)
- Культура ордена (культура власти)
- Командная (творческая)
- Культура индивидуальности (личности)

# Организационное поведение

**Ролевая культура** - ориентирована на выполнение процедур и правил. Ее главное отличие наличие роли (ролевой позиции) для каждого члена организации, которая может описываться должностной инструкцией.

**Культура «ордена»** - ориентирована на власть и силу. Центральная фигура - руководитель организации. Организация ориентирована на ценности руководителя. Отношения к инновационным процессам зависит от отношения руководителя к данным процессам.

**Культура деятельности** - ориентирована на задачу. Нет четко выраженной иерархии, основой деятельности является командный метод работы. Объектом управления является не отдельный человек, а группа (профессиональное объединение, команда)

**Культура индивидуальности** - ориентирована на людей. Главное в этой культуре - личные достижения человека, его профессионализм, компетентность и успех.

# Организационное поведение

Американские специалисты в области корпоративной культуры И. Дил и А. Кеннеди вводят типологию культур. Для этого они выбрали два фактора: а) степень риска, связанного с основным видом деятельности организации и б) скорость, с которой организация и ее сотрудники получают обратную связь относительно того, были ли принятые решения эффективными. Авторами выделено четыре типа культуры.

**Культура «жесткого подхода»** - представляет собой среду индивидуалистов, которые постоянно рискуют и быстро получают ответную информацию относительно того, были ли их действия правильными или нет. Сущность такой среды заключается в словах «все или ничего». Люди, которые лучше всего выживают в такой культуре, — это заядлые игроки. Здесь быть частью команды не считается наградой, цель — стать звездой.

# Организационное поведение

Культура «много работаем — хорошо отдыхаем» — это мир продаж. Отдельные работники мало рискуют, но быстро получают обратную связь относительно того, были ли успешными их усилия или нет. Чтобы преуспеть в такой культуре, люди должны поддерживать очень высокий уровень активности и все время оставаться бодрыми. Успех приходит благодаря настойчивости. Если в культуре «жесткого подхода» преуспевающий человек становится звездой, то здесь миром правит команда, поскольку в действительности один человек вряд ли может что-то кардинально изменить.

# Организационное поведение

**Культура «ставим на свою компанию»** - связана с принятием очень рискованных решений, но при этом проходит много времени, прежде чем работники узнают, было ли это решение правильным. Вместо того чтобы ставить под удар свою карьеру, как это делают в культуре «жесткого подхода», корпоративные игроки могут рисковать будущим всей компании. Важность принятия правильных решений воспитывает коллективное чувство осмотрительности. Мир культуры «ставим на свою компанию» меняется медленно, ценности сосредоточены на будущем и на инвестициях в него.

# Организационное поведение

**Культура «процесса»** — это среда, где мало риска, где обратная связь очень слабо выражена, где работникам трудно оценить, что они делают; вместо этого они особо внимательно относятся к тому, как они это делают. Материальные ставки здесь низкие, ни одна из сделок не может принести ощутимый вред организации. Ценности в этой культуре сосредоточены на техническом и интеллектуальном совершенстве. Особое значение придается ритуалам и церемониям.

# Организационное поведение

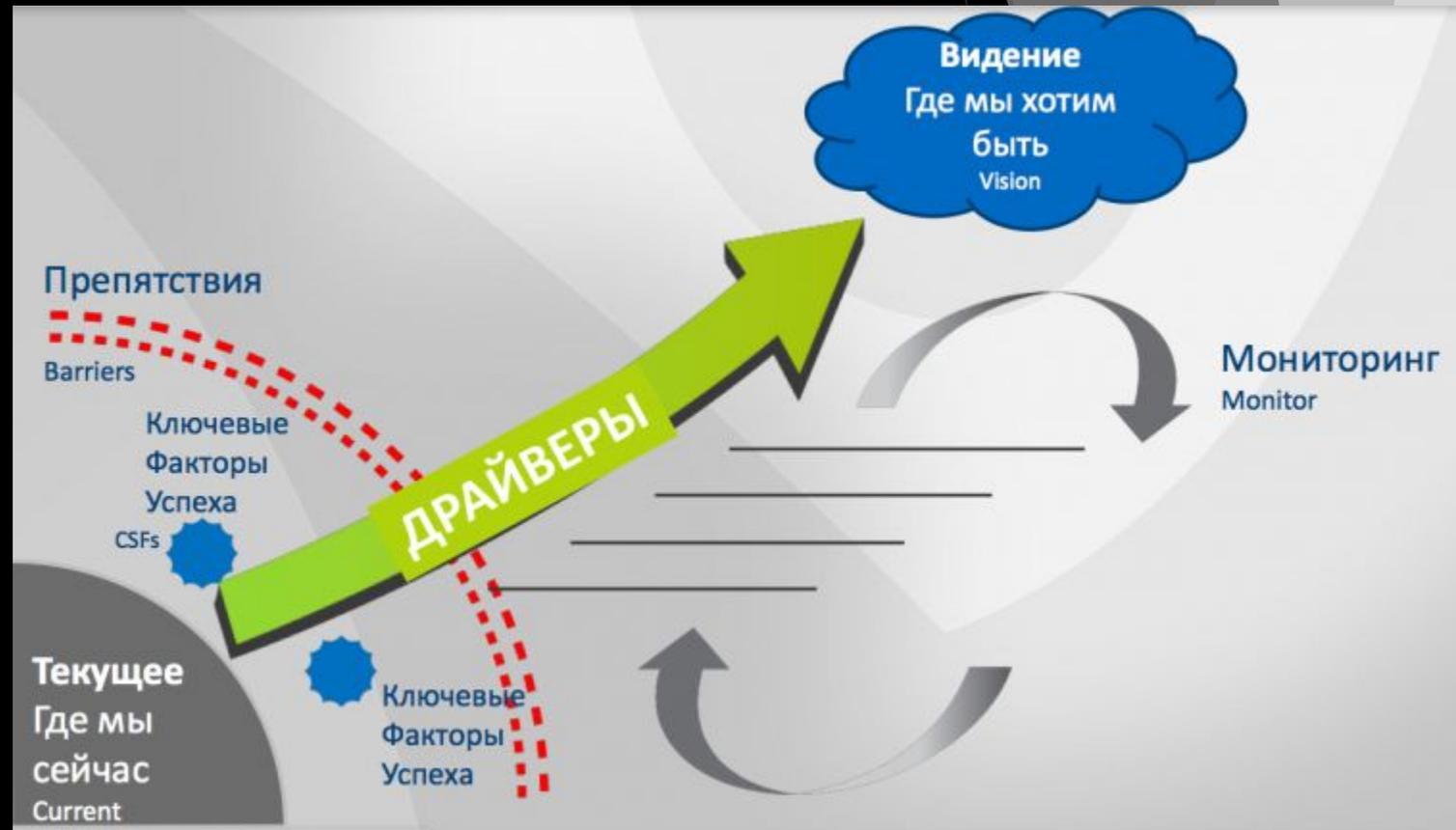
## СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ



# Управление организационными изменениями

Главный вопрос, с которым сегодня сталкиваются предприятия и организации, - это эффективное управление изменениями.

- ▶ из внутренней среды организации и проявляются в виде потребностей и ожиданий работников
- ▶ из внешней среды (в виде усиливающейся конкуренции, технологических инноваций, нового законодательства, давления социальных факторов)



# Управление организационными изменениями

Руководитель организации должен быть готовым ответить на жизненно важные вопросы:

- Что понимается под организационными изменениями?
- Почему сегодня, не завтра и не вчера?
- Можно ли обойтись без изменений?



# Управление организационными изменениями

2500-лет назад, древнегреческий философ Гераклит высказал мысль, которая в настоящее время стала актуальнее, чем когда-либо раньше. Он сказал: «Неизменны только перемены». Поэтому современный руководитель понимает, что лучший способ подготовиться к изменениям их предвидеть. А еще лучше их не ждать, а создавать. Изменение, по-другому - движение, универсально и характеризует любые явления действительности. Взяв любой, даже совсем небольшой промежуток времени можно наблюдать целую «цепочку» изменений. Суммируя элементарные изменения, можно получить целостную, комплексную картину происходящих событий. Поэтому, фактически движение как изменение вообще предполагает переход объекта от одного состояния к другому.

# Управление организационными изменениями

Таким образом, движение как изменение вообще предполагает возникновение нового состояния. Изменить - значит сделать иным **НОВЫМ**, переменить что-нибудь прежнее, внести поправки в существующее.



# Управление организационными изменениями

Как известно, организация - это система, состоящая из зависимых друг от друга элементов, находящихся во взаимодействии с внешней средой. Изменения в организациях в одних случаях происходят целенаправленно, запланировано. В других - носят скорее неформальный и адаптивный характер эволюционных, естественных перемен. Исходя из этого, можно говорить, что развитие организации и представляет собой постоянное реагирование на необходимость изменений, идущую от внутренней и внешней среды.

Обстоятельства, вызывающие потребность в изменениях, называются положительным, а обстоятельства, ведущие к сохранению статус-кво, - отрицательным подкреплением. Для успешной деятельности организации важно научиться применять и те, и другие. Перемены в организациях осуществляются различными способами. В каждой организации происходит большое количество естественных перемен, незапланированных изменений.

# Управление организационными изменениями

Если организация подвержена только незапланированным изменениям, это знак плохого руководства, проявление нежелания или неспособности смотреть вперед и готовиться среагировать в нужный момент на будущие благоприятные возможности и трудности.

Руководитель и персонал организации должны быть подготовлены к изменениям.

Планирование не может полностью устранить незапланированные перемены, но! планируемая перестройка помогает организации соответствующим образом подготовиться к неожиданным переменам и сводит к минимуму число ситуаций, когда руководителю приходится в атмосфере паники принимать ответственные решения. В результате выделяют базовые установки современного управления, к ним относятся: Персонал - Организация - Изменения

Причем! Изменения в любой части организации, как правило оказывает влияние на всю организацию.

# Управление организационными изменениями

Организационное развитие предполагает скрытое или явное использование теории планируемых изменений, описывающих процесс проведения реформ, то есть этапы движения к поставленной цели и действия, которые способствуют (или препятствуют) их достижению.

Наиболее известная и популярная модель проведения изменений: трёхступенчатая модель американского социолога, психолога и математика К. Левина. К. Левин, рассматривает изменения как модификацию тех сил, которые способствуют стабильности определенного поведения. Основа модели - положение о том, что понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности.

# Управление организационными изменениями

Решая вопрос о силах, приводящих к установлению и поддержанию равновесия, рассматривают факторы, которые «подталкивают» к изменениям, и силы, направленные на сохранение стабильности. Автор назвал их соответственно «побуждающими» и «ограничивающими» силами. При равенстве этих сил в организации сохраняется устойчивое положение.

Другая заслуга К. Левина заключается в представлении трех этапов процесса изменений

«Размораживание» - создание готовности к изменениям, минимизация сопротивления изменениям. На данном этапе используются такие методы, как «тренировка чувствительности», «разбор данных обратной связи от диагноза», «конфронтационное собрание», переобучение и т.п.

# Управление организационными изменениями

«Движение» - изменение индивидуального и группового поведения, задач, технологии и структуры. Ведется работа по приобретению персоналом новых представлений. Постепенный переход к новым действиям и новому поведению. Изменяется структура и культура организации. Используются различные методы организационной «интервенции»: «тяги-толкай», «Токай», «тяги», «сжигание мостов» и др.

«Заморозка» - закрепление полученного результата и его оценка, проведение конструктивных модификаций. После овладения работниками новыми представлениями и новым отношением к вещам и делам в организации, вводятся в действие механизмы и процессы, предотвращающие возврат к старому. Увеличивается поддержка новому поведению, вводятся новые нормы (сплоченность вместо конкуренции). Закрепляется все это введением новой системы стимулирования.

# Управление организационными изменениями

Таким образом, создание готовности к изменениям означает ослабление тех сил, которые держат организацию в существующем состоянии. Переход предполагает развитие новых оценок, позиций и поведения. Закрепление предполагает создание таких механизмов, поддерживающих деятельность организации, которые гарантируют ее эффективность.

Конечно, три шага изменений - это очень широкое понимание процесса.

Модель Курта Левина обеспечивает только некую канву для понимания процесса проведения изменений, предлагает общую схему изучения стадий развития организации. В современном управленческом процессе Модель оставляет детали на усмотрение проводящих изменения индивидов.

# Организационное поведение

## ЗАДАНИЕ:

Оцените, какой тип организационной культуры вашей организации? В чем ее сила?

## ЗАДАНИЕ 2:

Берете 3 реальные, существующие предприятия в Кировской области, рассказываете о них (находя и описывая элементы орг.культуры предприятия). В итоге - описываете каким видом организационной культуры обладает предприятие. Помогает это предприятию или нет? Рекомендации по корректировке.