



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
МОСКОВСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
СТРОИТЕЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

КУРС «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

ЛЕКЦИЯ №7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

План лекции



1. Ключевые понятия



2. Компоненты и уровни организационной культуры



3. Модели организационной культуры



4. Диагностика и изменения организационной культуры



1. Ключевые понятия

Понятия «Культура» и «Организационная культура»

Культура характеризует мир человека и включает в себя ценности и нормы, верования и обряды, знания и умения, обычаи и социальные институты, язык и искусство, технику и технологию и т. д.

Культура – это связь людей, а цивилизация – это сила вещей.

М. М. Пришвин

Культура – это среда, растящая и питающая личность.

П. А. Флоренский

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА



Одна из организационных подсистем, выполняющая функцию адаптации организации к внешней среде и идентификации ее сотрудников



Атрибут (свойство) группы, отражающий поведенческие нормы, ритуалы, символы и мифы



Совокупность норм, правил, обычаев, традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации

ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ



**Объективная организационная
культура**



связана с физическим окружением,
создаваемым в организации



**Доминирующая организационная
культура**



выражает ключевые ценности,
разделяемые большинством членов
организации



**Субъективная организационная
культура**



определяется особенностями группового
восприятия организационного окружения

Модель влияния культуры Питерса – Уотермана

Успешные организации исповедуют ряд верований и ценностей организационной культуры, ведущих эти организации к успеху:

- Вера в действия
- Связь с потребителями
- Поощрение автономии и предприимчивости
- Рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности
- Знание того, чем управляешь
- Не заниматься тем, чего не знаешь
- Простая структура и немногочисленный штат управления
- Одновременное сочетание гибкости и жесткости в управлении



2. Компоненты и уровни организационной культуры

Уровни и компоненты организационной культуры

УРОВНИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (Э.ШЕЙН):



КОМПОНЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ:



Культурные ценности

«Ценности не толкают меня, а притягивают».

В. Франкл

➤ **Ценности** можно определить как набор стандартов и критериев, которые человек использует в своей жизни для оценки происходящих вокруг него явлений, процессов и людей.

➤ **В качестве ценности** может выступить любой объект: конкретное материальное благо, абстрактные смыслы или духовные идеалы, то есть все то, что воплощает в себе общественные идеалы и выступает благодаря этому как эталон должного

Взаимопереходящие формы существования ценностей (Д. Леонтьев)

Мотиваторы



Общественные идеалы

МОДЕЛЬ
«ДОЛЖНОГО»

Предметное
воплощение



Ценности цели и ценности средства (М. Рокич)

ТЕРМИНАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ (цели жизни и понимание мира)

Установочные (добро – зло)

Экономические (полезно – вредно)

Эстетические (гармония – хаос)

Социальные (любовь – ненависть)

Теоретические

Политические

Религиозные



МОТИВЫ



ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ (средства достижения цели)

Источник

Принципы жизнедеятельности

Психологическая структура личности

Предпочитаемые черты характера

Допустимое поведение для достижения целей

Ценностные ориентиры руководителя

Альтернативы, определяющие ценностные ориентиры руководителя

Власть	➤	Нужно ли относиться к ней с уважением или подвергать сомнению. Нужно ли делиться властью
Равенство полов	➤	Нужно ли относиться одинаково к мужчинам и женщинам, или женщины имеют особые привилегии
Равенство рас	➤	Могут ли расовые различия влиять на отношения
Возраст	➤	Зависит ли отношение к людям от их возраста
Профессиональное положение	➤	Насколько сильно влияет на мнение о человеке его образование
Результат работы	➤	Что можно считать удовлетворительным результатом. Чем можно пожертвовать ради работы
Помощь другим	➤	Должны ли люди отвечать за последствия своих поступков. До какой степени необходимо помогать
Поощрение (наказание)	➤	Насколько сильно влияет на мнение о человеке его образование
Поощрение (наказание)	➤	Всегда ли следовать духу закона
Законность	➤	Что означает одержать победу

Модель психологического контракта

Психологический контракт – незаписанные, невысказанные надежды и динамика психологических взаимоотношений между работодателем и работников.

Уолтер Торноу

Базовая модель психологического контракта



Особенности психологического контракта:

- » Не формулируется в явной форме и не оформляется в письменном виде.
- » Относится к ожидаемому поведению и ответственности.
- » Ориентирован на установление правильных взаимоотношений.
- » Является взаимным и динамичным.
- » Нарушения способны вызвать сильную эмоциональную реакцию.
- » Напрямую зависит от организационной культуры

Уровни в ценностно-поведенческой сфере

Реактивный



Нет ни каких ценностных устоев, действуют исходя из физиологических потребностей. В организациях отсутствуют

Стадный



Неуклонно следуют массой, беспрекословно следуют указаниям лиц, облеченных властью

Эгоцентричный



Ярко выраженные индивидуалисты. Уступают только жесткому давлению власти

Ригидный



Тяжело переносят неопределенность, отвергают лиц с иными системами ценностей, навязывают свой собственный взгляд

Манипулятивный



Стремление достичь собственные цели путем манипулирования другими. Прагматичны, активно стремятся к высокому положению и признанию

Социоцентрический



Стремление к созданию гармоничных отношений с окружающими. Отвергают приоритет цели над средствами. Отвергают давление и манипулирование

Экзистенциальный



Комфортно чувствуют среди людей с различными ценностями, в условиях неопределенности. Противники политики ограничений, произвола властей



3. Модели организационной культуры

Модель организационной культуры (Т.Дил и А.Кеннеди)



КРИТЕРИИ СРАВНЕНИЯ

- 1 Тип организации
- 2 Особенности поведения
- 3 Сильные стороны
- 4 Слабые стороны
- 5 Привычки

Характеристика культуры «Процесса» и культуры «Крупных ставок»

КУЛЬТУРА «ПРОЦЕССА»	КРИТЕРИИ СРАВНЕНИЯ	КУЛЬТУРА «КРУПНЫХ СТАВОК»
Банки, страховые компании, коммунальные, фармацевтические, финансовые предприятия, правительственные учреждения	Тип организации	Нефтяные, авиакомпании, горнодобывающие, металлообрабатывающие, военные предприятия, производители средств производства, инвестиционные банки
Осторожно и бережно относятся к порученной работе. Хорошо организованы и пунктуальны. Внимательны к каждой мелочи. Следуют установленным правилам	Поведение	Могут долгое время терпеть неопределенность. Всегда перепроверяют свои решения. Обладают хорошей технической подготовкой. Уважают авторитеты
Приносят на рабочее место порядок и организованность	Сильные стороны	Могут делать изобретения и научные открытия
Много бюрократической волокиты. Инициатива подавляется	Слабые стороны	Очень медленно выполняют задания
Одеваются соответственно положению. Живут в квартирах или скромных домах. Любят виды спорта, в которых можно наслаждаться самим процессом. Любят обсуждать различные письменные документы	Привычки	Одеваются соответственно положению. Жилье соответствует статусу. Любят такие виды спорта, в которых результат неясен до конца игры. Старшие выступают наставниками по отношению к младшим

Характеристика культуры «Крутых парней» и культуры «Усердной работы»

КУЛЬТУРА «КРУТЫХ ПАРНЕЙ»	КРИТЕРИИ СРАВНЕНИЯ	КУЛЬТУРА «УСЕРДНОЙ РАБОТЫ»
Организации: строительные, косметические, управления и консалтинга, теле- и радиовещательные, предпринимательство	Тип организации	Недвижимость, компьютерные фирмы, торговля автомобилями, магазины, крупные предприятия торговли Недвижимость, компьютерные фирмы, торговля автомобилями, магазины, крупные предприятия торгов
Индивидуалисты, жесткие установки, суеверны. Признают риск по принципу «все или ничего»	Поведение	Как правило, дружелюбны и располагают к себе. Используют командных подход. Не суеверны
Могут быстро делать дело	Сильные стороны	Могут в короткие сроки выполнить большой объем работы
Прошлые ошибки ничему не учат. Все носит краткосрочный характер. Игнорируют ценность сотрудничества	Слабые стороны	Ищут быстрые одноразовые решения. Их задачи рассчитаны на короткие сроки. Больше настроены на действия, чем на решение проблем
В одежде избегают крайностей. Живут в типовых домах. Предпочитают командные виды спорта	Привычки	Одеваются модно. Живут в престижных районах. Любят индивидуальные виды спорта. Любят состязаться в словесных поединках

Модель организационной культуры (Ч.Хэнди)



КРИТЕРИИ СРАВНЕНИЯ

1

Тип организации

2

Основа системы власти

3

Процесс принятия решения

4

Контроль за исполнением

5

Тип менеджера

6

Отношение к людям

7

Степень адаптации к изменениям

Характеристика культуры власти и культуры должности

КУЛЬТУРА ВЛАСТИ (КУЛЬТУРА ЗЕВСА)	КРИТЕРИИ СРАВНЕНИЯ	КУЛЬТУРА ДОЛЖНОСТИ (КУЛЬТУРА АПОЛЛОНА)
Небольшие организации (коммерция, малый бизнес, финансовые)	Тип организации	Крупные с механической структурой. Классическая бюрократия: высокая степень формализации и стандартизации, наличие сильных специализированных элементов. Строгое распределение ролей
Сила личности, сила ресурсов. Центр организации, ее движущая сила – руководитель, наделенный харизмой. От него расходятся лучи власти и влияния.	Основа системы власти	Сила положения. Влияние регулируется правилами и положением
Принимаются быстро в результате баланса влияния	Процесс принятия решения	Формализованные решения принимаются наверху
Централизованный, по результатам, через контролеров	Контроль за исполнением	Осуществляется сверху с соответствии с установленными правилами
Ориентация на власть и результат, любит риск, «толстокожий»	Тип менеджера	Любит безопасность, предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли
Люди – средство для достижений организационных целей. Привлекаются нужные для дела люди, которых стараются «полностью вписать в организацию»	Отношение к людям	Приветствуются надежность, исполнительность, профессионализм, который проявляется в надлежащем месте. Независимость и инициативность – не в чести
Быстро реагируют на события, но сильно зависят от способностей того, кто стоит в центре	Степень адаптации к изменениям	Плохо адаптируются к изменениям, успешно действуют в стабильных условиях. Больше функционирует, чем стремится к какой то цели

Характеристика культуры задачи и культуры личности

КУЛЬТУРА ЗАДАЧИ (КУЛЬТУРА АФИНЫ)	КРИТЕРИИ СРАВНЕНИЯ	КУЛЬТУРА ЛИЧНОСТИ (КУЛЬТУРА ДИОНИСИЯ)
Небольшие организации с органической структурой (НИИ, конструкторские фирмы)	Тип организации	Небольшие для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы)
Сила специалиста. Основная часть власти и влияния находится в точках пересечения – узлах сети. Командный дух, а не индивидуальный результат	Основа системы власти	Сила личности (специалиста), которая рассматривает организацию как ресурс для развития своих талантов, способностей или приобретения материальных благ
Решения принимаются на групповом уровне	Процесс принятия решения	Формализация и процедуры отсутствуют
Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры	Контроль за исполнением	Контроль и иерархия невозможны. Только обоюдное согласие
Координатор компетентных исполнителей, оценивает по результатам, гибкий, регулирует взаимоотношения	Тип менеджера	Организация сложно управляема. Может оказывать давление на личность, контролируя ресурсы
Объединение сотрудников и организации, формируются команды. Поощряется инициатива, раскрываются таланты. Приветствуются компетентность, самоуверенность и энергичность, стремление к новому, отрицается стабильность	Отношение к людям	Руководствуются своими личными и профессиональными ценностями. Приветствуются уникальность, креативность, независимость, самостоятельность
Организация гибкая, хорошо адаптируется, легко реформируется. Нацелена на требования рынка. Быстро меняет состав группы. Сложности возникают, если ресурсы ограничены	Степень адаптации к изменениям	Хорошая адаптация

Модель изучения культуры Г. Хофстида

КРИТЕРИЙ	ОПИСАНИЕ	ПРЕДСТАВИТЕЛИ
<i>Дистанция власти</i>	Степень допустимого неравенства	Высокий: Россия (95), Китай (80), З.Африка (77) Низкий: Германия (35), Голландия (38), США (40)
<i>Индивидуализм - коллективизм</i>	Степень ответственности (сам или группа)	Высокий: Голландия (80), США (91), Франция (71) Низкий: Индонезия (14), Китай (20), Россия (50)
<i>Мужественность - женственность</i>	Образцы поведения жесткие или мягкие психологические черты	Высокий: Япония (95), Германия (66), США (62) Низкий: Голландия (14), Россия (40)
<i>Стремление избежать неопределенности</i>	Степень неопределенности	Высокий: Япония (92), Россия (90), Франция (86) Низкий: Гонконг (29), США (46), Индонезия (48)
<i>Долгосрочность – краткосрочность ориентаций</i>	В поведении ориентируются на будущее, настоящее, прошлое	Высокий: Китай (118), Япония (80) Низкий: Россия (10), З.Африка (16), Индонезия (25)

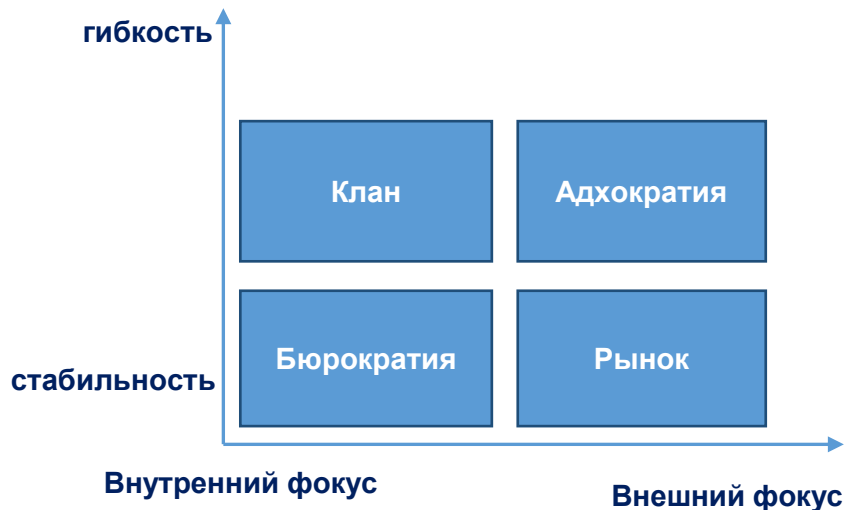


4. Диагностика и изменения организационной культуры

Диагностика организационной культуры (К. Камерон, Р. Куинн) (1)

Критерии:

1. Внутренний фокус, интеграция – внешний фокус и дифференциация.
2. Гибкость, дискретность – стабильность, контроль.



Параметры оценки организационной культуры

Параметры	Описание
Важнейшие характеристики	Уникальность, динамичность, жестко структурирована, ориентация на результат
Общий стиль лидерства	Мониторинг, помощь, обучение, пример риска и предпринимательства, деловитости и агрессивности, координации и плавного ведения дел
Управление наемными работниками	Участие в принятии решения, индивидуальный риск, новаторство, высокая требовательность, поощрение достижений, требования подчинения
Связующая сущность организации	Преданность и взаимное доверие, приверженность новаторству, достижение цели, формальные правила
Стратегические цели	Гуманное развитие, апробация нового, стремление к победе на рынке, рентабельность, контроль
Критерии успеха	Забота о людях и бригадные методы, уникальная продукция, конкурентное лидерство, низкие производственные затраты

Диагностика организационной культуры (К. Камерон, Р. Куинн) (2)

Профили организационной культуры



Характеристика типов культур

КУЛЬТУРА	ЦЕЛЬ	ВЛАСТЬ
Адхократия	ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость, творческий подход в ситуациях неопределенности	«Перетекает» в зависимости от проблемы. Самостоятельность
Клан	Долгосрочная выгода от совершенствования личности. Здоровый психологический климат	Неофициальность и самоуправление, участие наемных работников в принятии решения
Бюрократия	Рентабельность, надежность, плавно текущий и предсказуемый выпуск продукции	Распределение полномочий по принятию решения, стандартизованные правила и процедуры
Рынок	Вести организацию к производительности, результатам и прибыли	Лидеры – твердые хозяева и суровые конкуренты

Стратегия и культура организации



Успех в бизнесе предполагает высокую степень совместимости стратегии и культуры организации.



Выбор осуществляется между четырьмя **стратегиями**:

1

Игнорировать культуру, препятствующую эффективному выполнению выбранной стратегии

2

Подстраивать систему управления под существующую организационную культуру

3

Подстраивать стратегию под существующую организационную культуру

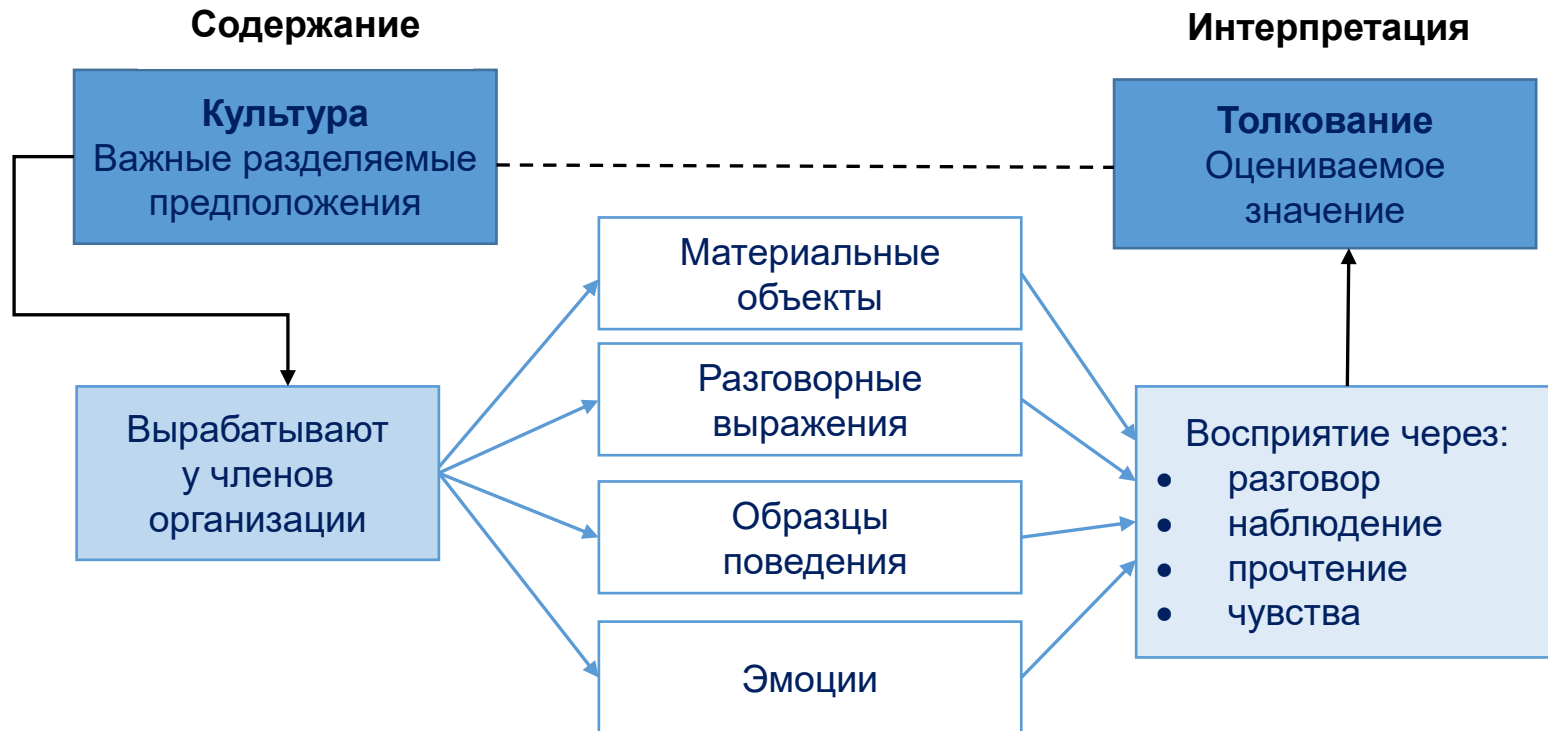
4

Изменить существующую культуру в соответствии с выбранной стратегией

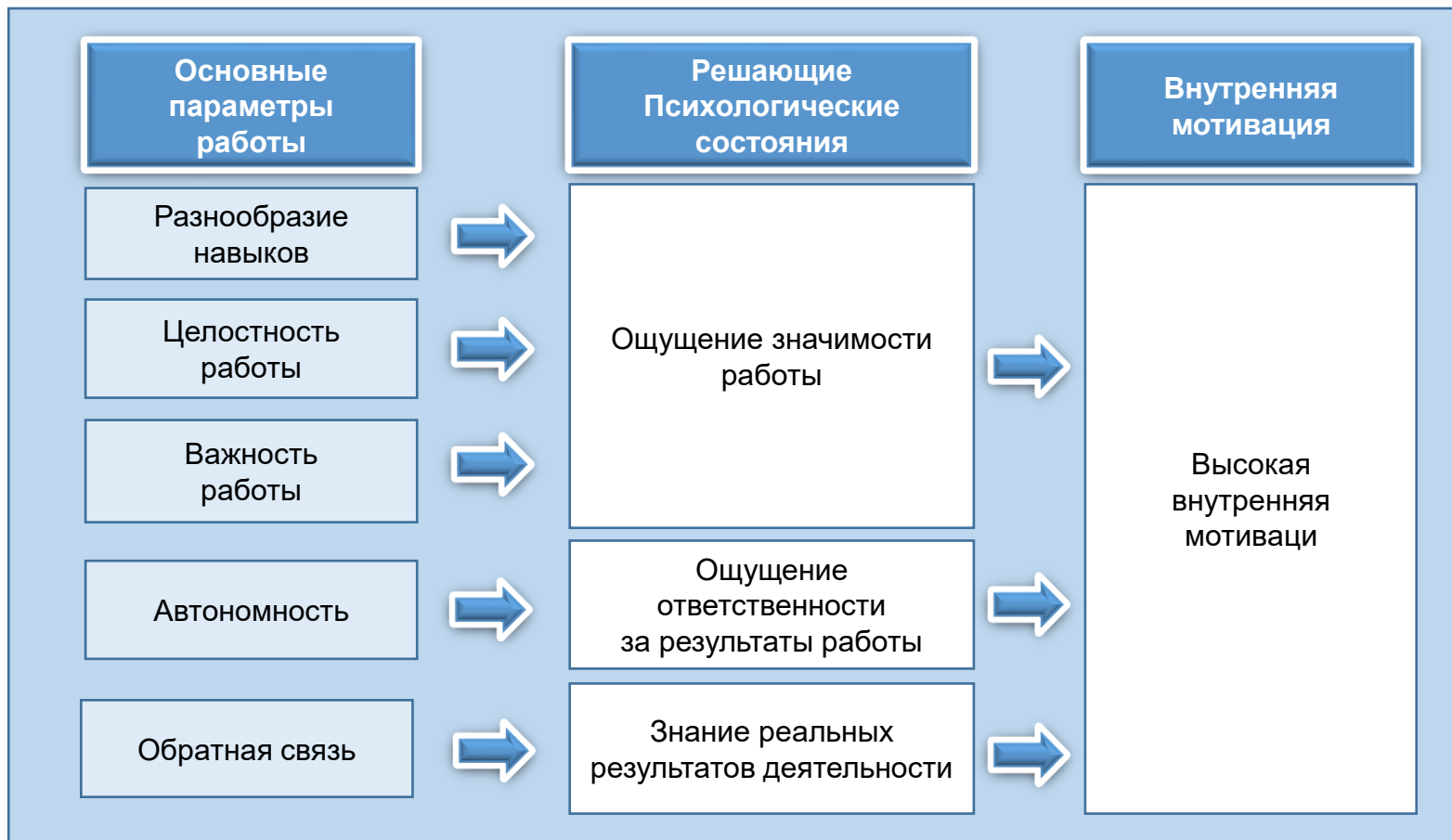
Подходы к формированию лидерами организационной культуры

АДМИНИСТРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ КУЛЬТУРА
Извне	Система контроля	Изнутри
Собственник процесса	Отношения собственности	Собственник имущества
Ждет момента	Отношение к возможностям	Ведет поиск
Рационально-логическое	Преимущественное решение проблем	Интуитивное
Централизация	Делегирование полномочий	Децентрализация
Иерархическая	Организационная структура	Сетевая
«Взрослый-ребенок»	Отношения субординации	«Взрослый-взрослый»
На организацию	Организационный фокус	На человека
Снижение стоимости	Производственная стратегия	Дифференциация производства
Производительность	Главные цели	Эффективность
Системный	Подход к управлению	Ситуационный
Интеграции	Работа проектируется с позиции	Автономии
По правилам	Выполнение работы	Творческое
Модификация	Проводимые изменения	Радикальные
Делать дело правильно	Основополагающий курс действий	Делать правильное дело

Содержание отношений организационной культуры (B.Cate)



Модель характеристик работы (Хэкман и Олдхэм)





НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
МОСКОВСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
СТРОИТЕЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!