

# Модели организационной культуры

Ж.М. Досхожина

# Подходы к определению ОК

- Эдгар Шейн – пионер исследования ОК.  
Американский психолог.
- 1981 год – выдвигает три уровня структуры ОК: поверхностный, внутренний, глубинный.
- 1983 – усовершенствует данную структуру.  
До сих пор весьма популярна!

## Организационная культура

ПОВЕРХНОСТНЫЙ УРОВЕНЬ

ПОДПОВЕРХНОСТНЫЙ УРОВЕНЬ

ГЛУБИННЫЙ УРОВЕНЬ

### ВНЕШНИЕ ФАКТЫ

- Технологии
- Архитектура
- Наблюдаемые образцы поведения
- Стиль одежды
- Эмоциональная атмосфера
- Рабочее место
- Символы, ритуалы и церемонии

### ЦЕНОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ И ВЕРОВАНИЯ

- Моральные взгляды
- Этические правила
- Стратегия
- Философия
- Ценности
- Кодекс поведения и нормы взаимоотношений
- Цели и целеполагание
- Миссия и девизы

### БАЗОВЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

- Смысл предметов и явлений
- Отношения с природой
- Понимание реальности, времени и пространства
- Отношение к человеку и деятельности
- Верования и убеждения
- Национальный менталитет

Объективная культура

Субъективная культура

# Модель В. Сате

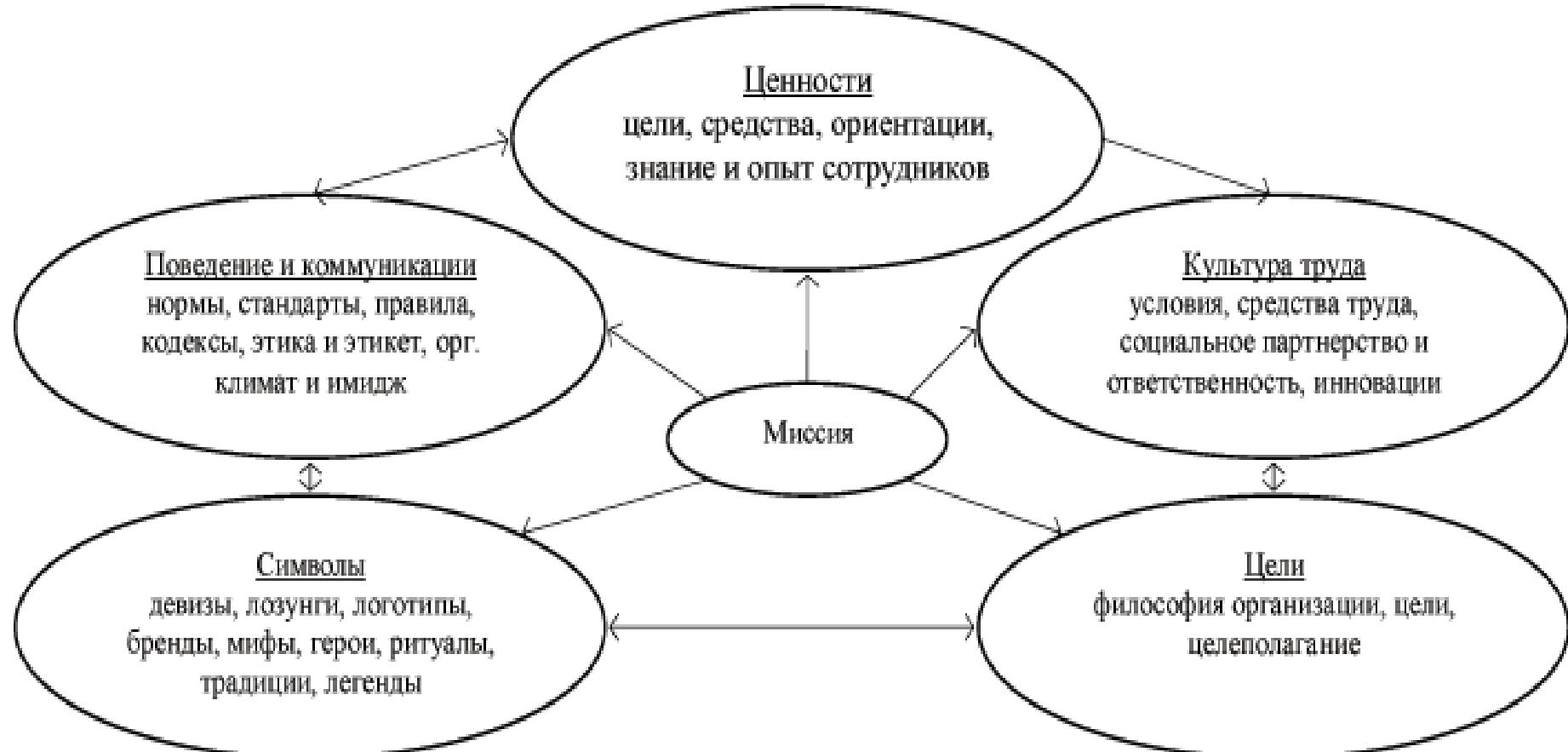
СОДЕРЖАНИЕ КУЛЬТУРЫ ПРОЯВЛЕНИЕ КУЛЬТУРЫ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ КУЛЬТУРЫ



# Система Б. Карлоффа



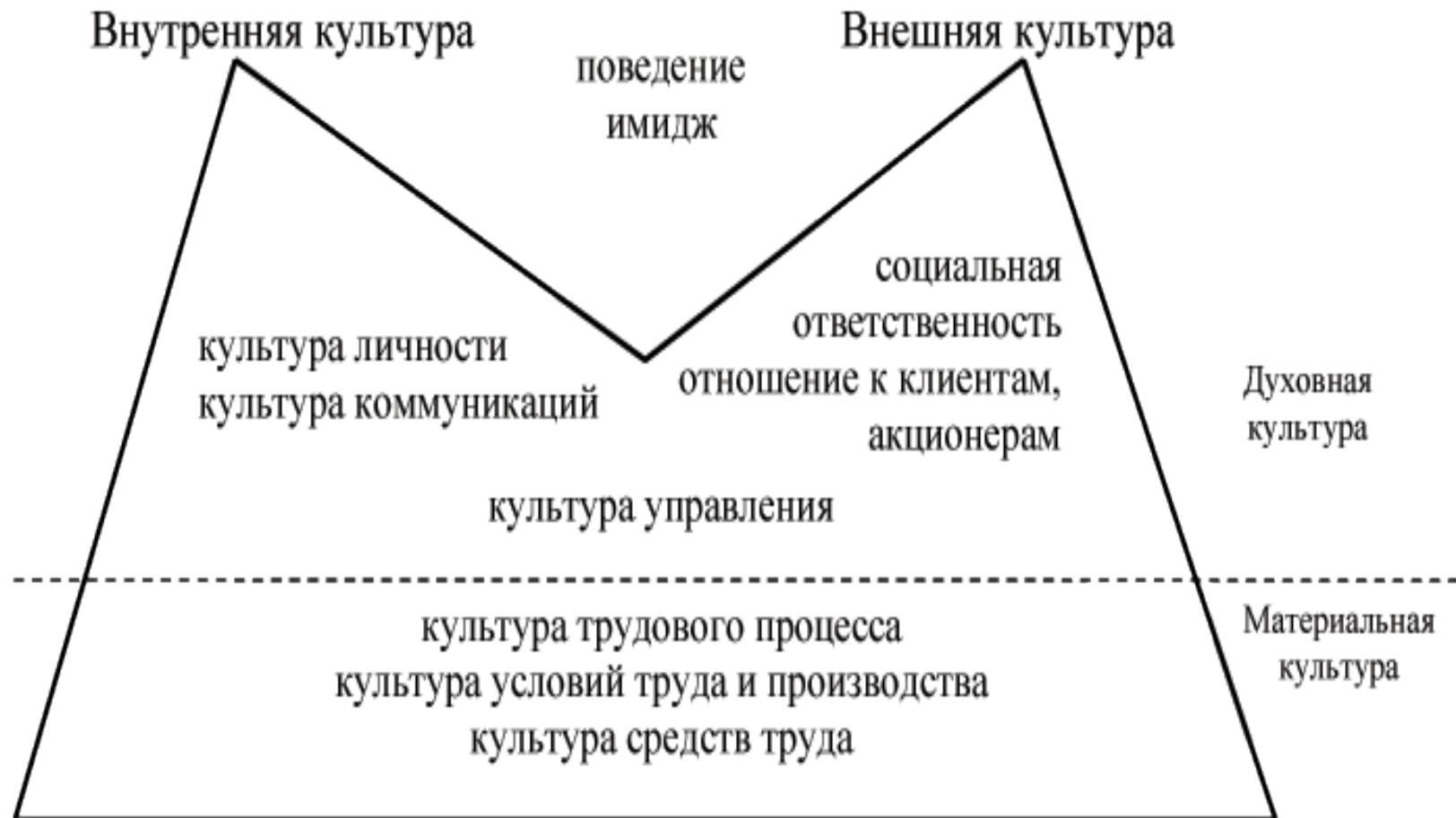
# Элементы ОК Т.О. Соломандиной



# Аспекты ОК по О.С. Виханскому и А.И. Наумову



# Поуронневая схема элементов культуры (по Спиваку В.А.)



# Характеристики содержания культуры организации Ф. Харриса и Р. Морана

- Осознание себя и своего места в организации
- Коммуникационная система и язык общения
- Внешний вид, одежда и представление себя на работе
- Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области
- Осознание времени, отношение к нему и его использование
- Взаимоотношения между людьми
- Ценности и нормы
- Вера во что-то
- Процесс развития работников и обучение
- Трудовая этика и мотивирование

# Милан Кубр

- Предназначение организации, ее лицо
- Старшинство и власть
- Значение различных руководящих должностей и функций
- Обращение с людьми
- Роль женщин в управлении и на других должностях
- Критерии выбора на руководящие или контролирующие должности
- Организация работы и дисциплина
- Стиль руководства и управления
- Процессы принятия решений

# Милан Кубр

- Распространение и обмен информацией
- Характер контактов
- Характер социализации
- Пути решения конфликтов
- Оценка эффективности работы
- Отождествление с организацией
- Словарь, символы и ритуалы

# Проявления ОК по Иванову М.А. и Шустерману Д.М.

- Внешние особенности или странности
- Структурирование времени и пространства
- Нормы и правила (писаные и неписаные)
- Мифы
- Награды и наказания
- Легенды, герои и антигерои
- Ритуалы и символы
- Табу
- Ценности и внутренние критерии эффективности

# Характеристики ОК по В.И. Веретенову

- Регулярные формы поведения
- Нормы
- Доминирующие ценности
- Философия
- Правила
- Организационный климат

# Элементы ОК

Милети Д., Кресс Д. и Дарлингтон Д.

- Ценности
- Знания
- Институциональный порядок

# Модель формирования ОК В. Сате



В этих точках менеджеры должны вмешиваться для изменения культуры, при поддержании культуры эти точки необходимо предохранять от нежелательного влияния

# Модель формирования ОК В. Сате

- Цели данной модели:
  - (1) добиться от людей в организации принятия новых верований и ценностей (процессы 1,2,3);
  - (2) включить и социализировать новых людей в организации и уволить людей, не удовлетворяющих требованиям культуры

# Выводы по моделям ОК

1. Ключевой элемент организационной культуры – ценности
2. Характер отношений между сотрудниками
3. Нормы и правила поведения - символика организационной культуры

# Сравнение подходов к содержанию ОК

Элементы	Подходы	Ф. Харрис и Р. Моран	Милан Кубр	М. Иванов и Д. Шустерман	В.И. Ветренов	Б. Карлофф	В. Сате	Э. Шайн
Язык общения или сленг	*	*	*	*	*	*	*	*
Внешний вид, одежда	*			*			*	*
Дизайн и архитектура				*	*		*	*
Лозунги, символы		*		*	*		*	*
Легенды, мифы, герои				*		*	*	*
Обряды, ритуалы		*		*	*		*	*
Обучение работников	*	*						
Характер отношений между сотрудниками	*	*		*	*	*	*	
Использование времени	*	*		*				
Нормы и правила	*			*	*	*	*	
Обмен информацией			*	*		*		
Система мотивации	*			*		*		
Статусные привилегии	*	*					*	*
Привычки и традиции питания	*						*	
Роль женщин в управлении	*	*						
Табу				*				*
Этические нормы	*				*		*	*
Неформальные каналы коммуникации	*	*				*		
Доминирующие ценности	*	*		*	*	*	*	*
Декларируемые ценности				*	*	*	*	
Критерии и процедура отбора		*		*	*			
Функции и полномочия		*						
Стандарты и качество работы, контроль	*	*				*	*	
Квалификация		*						
Старшинство и власть	*	*						
Формы и механизмы карьеры		*		*		*		
Критерии эффективности		*		*				
Миссия организации	*	*			*	*		
Стиль руководства, лидерство		*			*		*	
Пути решения конфликтов		*					*	
Важные разделяемые предложения	*						*	