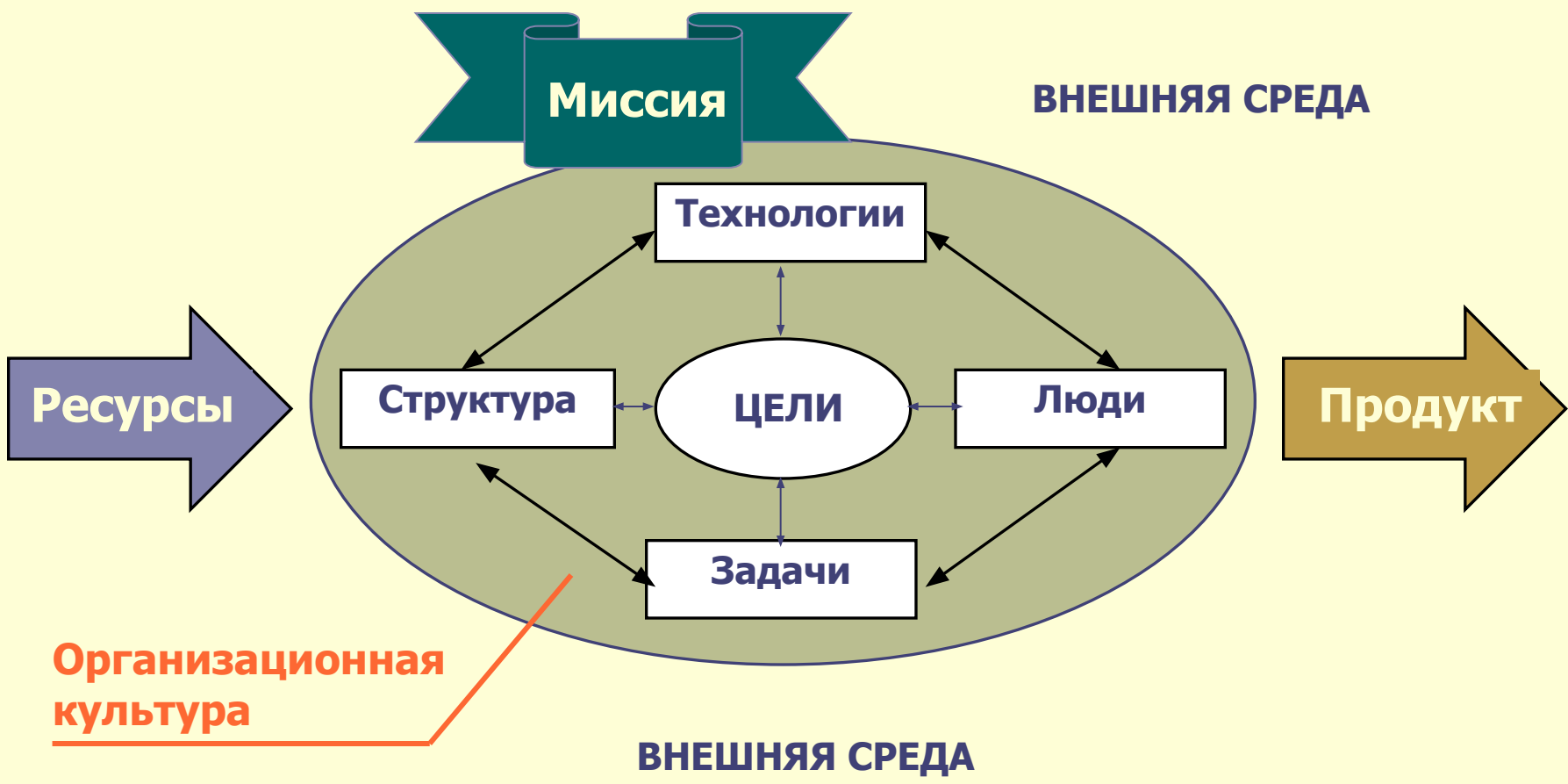



# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

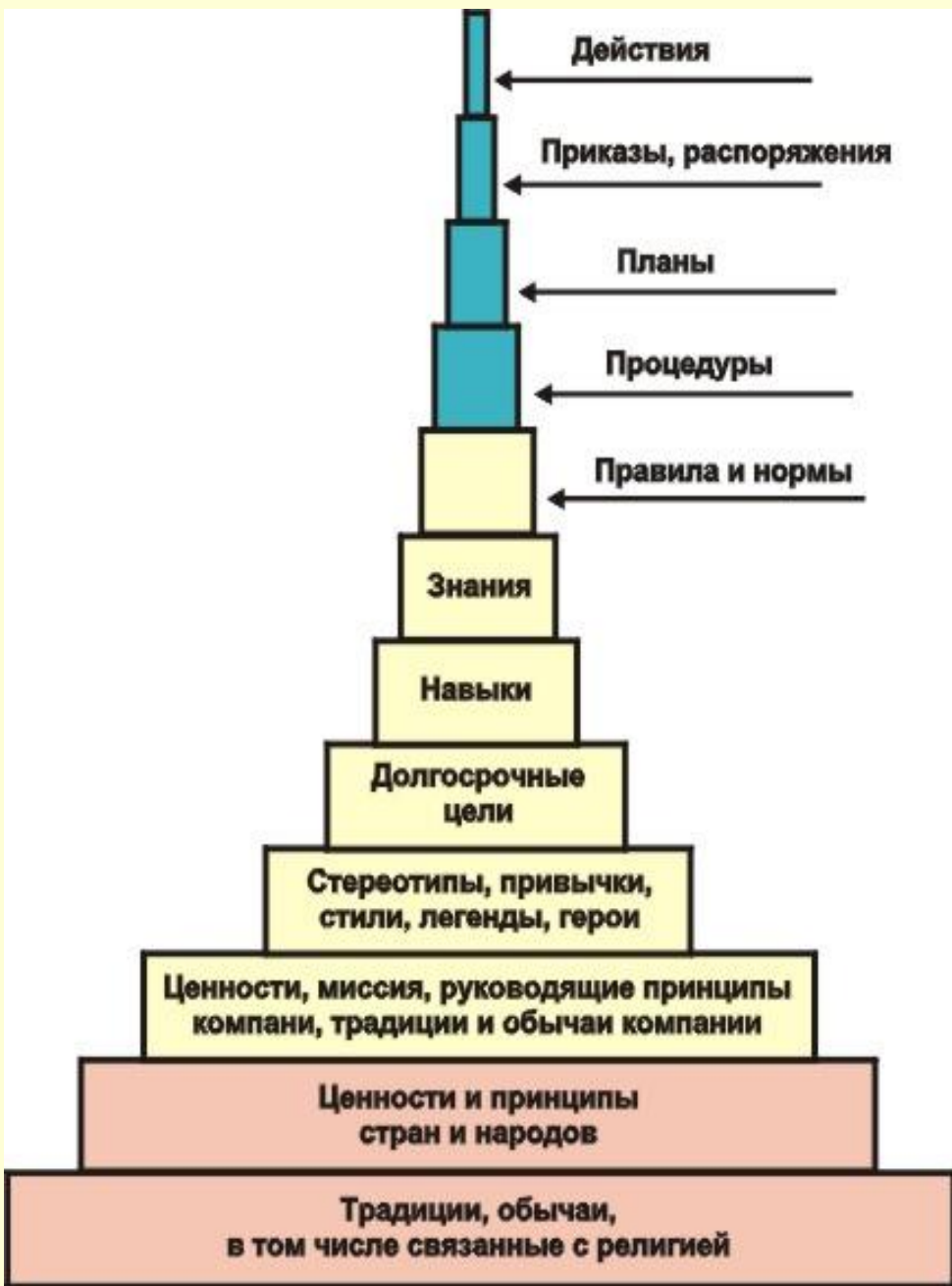






# Организационная культура

- Это комплекс наиболее стабильных и долговременных характеристик организации
  - Разработка концепции культуры организации началась в 80-х годах XX века в США под влиянием трех научных течений:
    - **стратегического управления**
    - **теории организаций**
    - **организационного поведения**
- 



Корпоративная культура

Правила, которые устанавливает организация, могут иметь разную продолжительность, но когда нужно, можно менять их довольно быстро – за несколько месяцев. Скорость изменения приказов может измеряться днями, а действия люди совершают ежедневно и ежечасно течение от месяца до двух-трех лет столетия

Пирамида основ деятельности

# Уровни организационной культуры (по Эдгару Шейну)



**I ПОВЕРХНОСТНЫЙ  
"СИМВОЛИЧЕСКИЙ"**



**II  
ПОДПОВЕРХНОСТНЫЙ**



**III  
ГЛУБИННЫЙ**

Познание любой организации начинается с ознакомления с поверхностным уровнем ее культуры, затем идет <sup>но</sup> ~~идет~~ <sup>следующий</sup> следующий, подповерхностный уровень, который касается ценностей, и в самой сердцевине находится глубинный уровень, который вмещает тайные предположения

## ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

### СУБЪЕКТИВНЫЕ

- Герои организации
- Мифы
- Истории об организации
- Истории о лидерах
- Организационные табу
- Обряды и ритуалы
- Язык общения
- Лозунги

### ОБЪЕКТИВНЫЕ

- Месторасположение организации
- Архитектура здания
- Дизайн помещений
- Рабочие помещения
- Оборудование и мебель
- Цвета и объем пространства
- Удобства
- Кафетерий
- Комнаты приема
- Автомобили и парковки
- WWW

Создают больше  
возможностей для ...

... анализа общего и  
различий между  
организациями

... решения руководителями  
проблем

- Поведение руководителей

# Организационные табу

- Поместим в клетку пять обезьян...



Подвесим к потолку банан.

Как только одна из обезьян или все сразу потянутся за бананом, начинаем их всех бить струей из брандспойта. Им плохо, они злятся и обижаются.

Продолжаем так недельку...

# Организационные табу



- Через недельку обезьяны уже к банану не тянутся...

А если кто хитрый или голодный окажется, то сородичи набрасываются и дубасят бедолагу.

Уберем одну из подопытных обезьян и на ее место посадим новенькую. Она, ничего не подозревая, тянется к фрукту, но вся стая тут же на нее набрасывается и... бьют, короче.


Постепенно меняем одну за другой обезьян на новеньких. Интересное дело:




# Организационные табу




- Никто в клетке не знает,  
почему —  
просто здесь так заведено





## Характеристики организационной культуры (по Харрису и Морану)

- Определяют и идентифицируют ту или иную культуру организации десять характеристик, которые были предложены Ф. Харрисом и Р. Мораном
  - Десять характеристик организационной культуры по Харрису и Морану равнозначны
  - Взятые вместе, они отражают и придают смысл концепции организационной культуры
- 



## Характеристики организационной культуры (по Харрису и Морану)

- Члены организации, разделяя их, создают свое физическое и интеллектуальное окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют понятные всем чувства и эмоции
  - Все это воспринимается новыми сотрудниками, помогает им понять и усвоить культуру организации, дать свое значение событиям и действиям, осмыслить свое рабочее окружение
- 



# Характеристики организационной культуры (по Харрису и Морану)


1. Осознание себя и своего места в организации


2. Коммуникационная система и язык общения

3. Внешний вид, одежда и представление себя  
на работе

4. Что и как едят люди, привычки и  
традиции в этой области

5. Осознание времени, отношение к нему и его  
использование





# Характеристики организационной культуры (по Харрису и Морану)

6. Взаимоотношения между людьми

7. Ценности и нормы

8. Вера во что-то (кого-то) и отношение или  
расположение к чему-то (кому-то)


9. Процесс развития работника и наущение,  
планирование карьеры

10. Трудовая этика и мотивирование





## Поддержание организационной культуры

- **Обряды** – стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения.
  - **Ритуалы** – система обрядов.
    - Соблюдение ритуалов и церемоний усиливает самоопределение работников.
- 

# ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

## ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

**НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ**

**ЧУВСТВО ПОТЕРЬ**

**УБЕЖДЕНИЕ, ЧТО ИЗМЕНЕНИЯ НИЧЕГО ХОРОШЕГО НЕ ПРИНЕСУТ**

**И  
З  
М  
Е  
Н  
Е  
Н  
И  
Я**

## Способы преодоления сопротивления изменениям

**Обучение и передача информации**

**Вовлечение работников в принятие решений**

**Поддержка**

**Переговоры**

**Маневрирование**


**Принуждение**

## О важности коммуникаций в организационных изменениях

- Высшим руководителям организаций свойственны излишне упрощенные взгляды на важные аспекты коммуникаций
- Действия не должны расходиться с высказываниями







## **Черты поведения, общие для руководителей, известных своим умением убеждать подчиненных**

- Перед тем, как попытаться повлиять на аудиторию, они стремятся завоевать ее доверие
  - Они ставят задачи таким образом, чтобы найти общие интересы с собеседниками, или предварительно ведут с ними работу, для того чтобы выработать общее понимание проблем
  - Они говорят с людьми на живом языке и четко обосновывают сказанное
  - Они управляют своими эмоциями и тоном высказываний в соответствии с реакцией собеседников
- 