



# **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА**

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

- сложный набор важных предположений, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы или организации
- принимаемая большинством членов организации философия и идеология управления

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

- система материальных и духовных ценностей, убеждений, гласных и негласных соглашений, норм и правил, присущих данной организации на определенном этапе её развития, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды

# УРОВНИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

- **поверхностный  
(символический) уровень**
- **подповерхностный уровень**
- **базовый (глубинный)  
уровень**

# ПОВЕРХНОСТНЫЙ УРОВЕНЬ

- все, что человек может увидеть и потрогать: корпоративная символика, логотип, фирменные календари, флаг фирмы, гимн фирмы, особая архитектура здания и т. п.
- мифы, легенды и истории, связанные с основанием фирмы, деятельностью ее руководителей и выдающихся сотрудников

# ПОДПОВЕРХНОСТНЫЙ УРОВЕНЬ

- ценности и нормы, сознательно зафиксированные в документах организации и призванные быть руководящими в повседневной деятельности членов организации

На этом уровне изучаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке

# БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ

базовые предположения, возникающие у членов организации на основании личных паттернов, подкрепляемых или изменяющихся успешным опытом совместных действий и в большинстве случаев неосознаваемые, некоторый «воздух» оргкультуры, который без запаха и вкуса, которым все дышат, но в обычном состоянии не замечают

# КОМПОНЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

## *Мировоззрение*

- представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с клиентами, конкурентами, другими сотрудниками



# КОМПОНЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

## *Организационные ценности*

- предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытом

# КОМПОНЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

## *Стили поведения*

- работников конкретной организации
- специфические ритуалы и церемонии, язык общения, а также символы, обладающие особым смыслом именно для членов данной организации

# КОМПОНЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

## *Нормы*

- совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации

# КОМПОНЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

## *Психологический климат*

- преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера, определяющая отношения членов коллектива друг к другу и к труду

# ИДЕЙНАЯ И ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ СТОРОНЫ

- **Идейная сторона** включает в себя ценности, нормы, предписания, принципы
- **Поведенческая сторона** характеризуется символами (ритуалы, церемонии, традиции, обычаи), мифологией, образами героев, отношениями с руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами

# ЦЕННОСТИ ПРЕУСПЕВАЮЩИХ КОМПАНИЙ

Т. Питерс и Р.

Уотерман

- приверженность своему делу
- ориентация на деятельность
- лицом к потребителю
- простая форма, скромный штат управления
- свобода действий и жесткость одновременно
- производительность
- связь с жизнью и ценностное руководство
- самостоятельность и предприимчивость

# ХАРАКТЕРИСТИКИ КУЛЬТУРЫ

**Ф. Харрис и Р. Моран**

***осознание себя и своего места в  
организации***

- одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление;
- в одних независимость и творчестве проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм

# ХАРАКТЕРИСТИКИ КУЛЬТУРЫ

## **Ф. Харрис и Р. Моран** *коммуникационная система и язык общения*

- использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации различается от организации к организации;
- жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций



# ХАРАКТЕРИСТИКИ КУЛЬТУРЫ

**Ф. Харрис и Р. Моран**

***внешний вид, одежда и  
представление себя на работе***

- униформа и спецодежда, деловой стиль, опрятность, косметика, прическа и т.п.

# ХАРАКТЕРИСТИКИ КУЛЬТУРЫ

## **Ф. Харрис и Р. Моран** *еда, привычки и традиции в этой области*

- организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии;
- люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания;
- периодичность и продолжительность питания;
- едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.

# ХАРАКТЕРИСТИКИ КУЛЬТУРЫ

**Ф. Харрис и Р. Моран**

***осознание времени, отношение к  
нему и его использование***

- степень точности и относительности времени у работников;
- соблюдение временного распорядка и поощрение за это

# ХАРАКТЕРИСТИКИ КУЛЬТУРЫ

## **Ф. Харрис и Р. Моран** ***Взаимоотношения между людьми***

- по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.;
- степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов

# ХАРАКТЕРИСТИКИ КУЛЬТУРЫ

## Ф. Харрис и Р. Моран *ценности*

- как набор ориентиров в том, что такое *хорошо* и что такое *плохо*  
*нормы*
- как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения

# ХАРАКТЕРИСТИКИ КУЛЬТУРЫ

**Ф. Харрис и Р. Моран**  
*вера во что-то и отношение или  
расположение к чему-то*

- вера в руководство, успех, свои силы, взаимопомощь, этическое поведение, справедливость;
- отношение к коллегам, клиентам и конкурентам, злу и насилию, агрессии;
- влияние религии и морали

# ХАРАКТЕРИСТИКИ КУЛЬТУРЫ

## **Ф. Харрис и Р. Моран** *процесс развития работника*

- бездумное или осознанное выполнение работы;
- полагаются на интеллект или силу;
- процедуры информирования работников;
- признание или отказ от первичности логики в рассуждениях и действиях;
- подходы к объяснению причин

# ХАРАКТЕРИСТИКИ КУЛЬТУРЫ

## **Ф. Харрис и Р. Моран** *Профессиональная этика и мотивированность*

- отношение к работе и ответственность;
- разделение и замещение работы;
- чистота рабочего места;
- качество работы;
- оценка работы и вознаграждение;
- индивидуальная или групповая работа;
- продвижение по работе



# ВЫВОД

Основной характеристикой той или иной культуры является последовательность, в которой располагаются формирующие ее базовые предположения, насколько она позволяет определить, какая политика и какие принципы считаются более важными и должны превалировать в случае возникновения конфликта между разными наборами предположений

# СУБКУЛЬТУРЫ

*культура группы, разделяющей компоненты организационной культуры только частично*

- Обычно в организации существует одна, преобладающая культура и параллельно существуют субкультуры ее частей (уровней; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп).

# контркультуры

*субкультуры, упорно отвергающие то, чего организация в целом хочет достичь*

- **прямая оппозиция** ценностям доминирующей организационной культуры
- **оппозиция** структуре власти в рамках доминирующей культуры организации
- **оппозиция к образцам** отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой

# Формирование организационной культуры

## ***внешняя адаптация***

- связана с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и её приспособляемостью к постоянно меняющимся условиям внешней среды

## ***внутренняя интеграция***

- предполагает установление и поддержание эффективных деловых отношений, способов совместной работы членов команды

# Корпоративная культура

## Внешняя

Отношения с партнерами

Отношения с конкурентами

Отношения с местной общиной

Отношения с местными органами власти

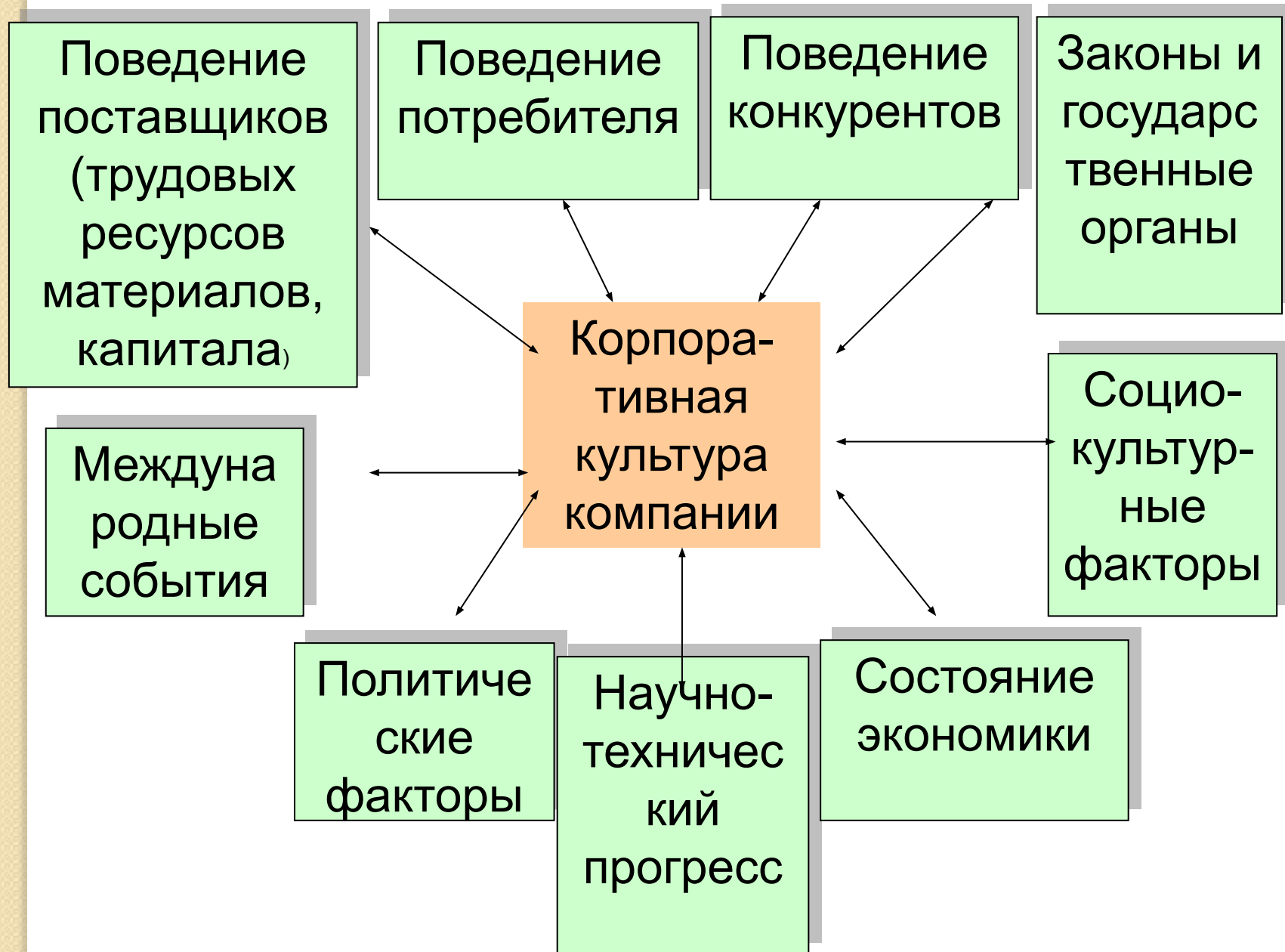
## Внутренняя

Личностная культура сотрудника

Культура группы

Культура направления

Общая культура организации



# ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ

- разрешение проблемных ситуаций, связанных с адаптацией организации к внешней среде
- внутренняя интеграция

# ИНСТРУМЕНТЫ

- общность языка членов организации (наличие минимального взаимопонимания)
- представление о границах организации: кто свой, кто чужой
- показатели распределения власти и статуса
- критерии «близости» (дружбы, любви и так далее) между членами организации
- наличие идеологических установок, которые позволяют избежать возникновения тревоги в ситуациях неопределенности и при столкновении с неконтролируемыми явлениями



# ЗАДАЧИ

- формирование имиджа организации
- формирование чувства общности всех членов организации
- усиление вовлеченности в дела организации членов коллектива
- усиление системы социальной стабильности в организации
- формирование и контроль формы поведения членов коллектива

# **ИНСТРУМЕНТЫ ПОДДЕРЖАНИЯ КК**

**декларируемые менеджментом  
лозунги, включающие миссию,  
цели, правила и принципы  
организации, определяющие ее  
отношение к своим членам и  
обществу**



# **ИНСТРУМЕНТЫ ПОДДЕРЖАНИЯ КК**

**ролевое моделирование,  
выражающееся в  
ежедневном поведении  
менеджеров, их отношении  
и общении с подчиненными**

# **ИНСТРУМЕНТЫ ПОДДЕРЖАНИЯ КК**

**внешние символы, включающие систему поощрения, статусные символы, привилегии, критерии, лежащие в основе кадровых решений**

**Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий**

# **ИНСТРУМЕНТЫ ПОДДЕРЖАНИЯ КК**

истории, легенды, мифы и обряды,

связанные с возникновением

организации, ее основателями или

выдающимися членами

верования и ценности, лежащие в

основе культуры организации,

выражаются через различные ритуалы,

обряды, традиции и церемонии

# ИНСТРУМЕНТЫ ПОДДЕРЖАНИЯ КК

что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является предметом постоянного внимания менеджмента

То, на что руководитель обращает внимание и что он рекомендует

Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности

# **ИНСТРУМЕНТЫ ПОДДЕРЖАНИЯ КК**

**поведение высшего руководства в  
кризисных ситуациях**

**Глубина и размах кризиса могут  
потребовать от организации либо  
усиления существующей культуры,  
либо введения новых ценностей и  
норм, меняющих ее в  
определенной мере**

# **ИНСТРУМЕНТЫ ПОДДЕРЖАНИЯ КК**

кадровая политика организации

Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста

Некоторые исследования считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры



# **СИЛА КК**

**характеристика, описывающая её  
устойчивость и эффективность в  
противостоянии иным  
тенденциям**

# ПОКАЗАТЕЛИ СИЛЫ

## ***толщина***

- количество важных предположений разделяемых сотрудниками, ясность представлений о корпоративной культуре, конкретизация отдельных её элементов

## ***разделяемость***

- количество сотрудников, разделяющих принципы корпоративной культуры

## ***ясность приоритетов***

- определенность, обоснованность вариантов поведения в различных ситуациях

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ДОЛЖНА

- соответствовать стратегическим целям и задачам организации
- учитывать размеры, отраслевую принадлежность и территориальное размещение организации
- использовать различные способы и методы воздействия на объект управления: административные, экономические и социально-психологические

# ВИДЫ КК

## «Культура власти»

Особую роль играет лидер

В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении руководителя

Жесткая иерархическая структура. Ценится личная преданность

Быстрая реакция на события, но сильная зависимость от принятия решений людьми из центра

# **ВИДЫ КК**

## **«Ролевая культура»**

Строгое функциональное распределение ролей и специализация участков

Функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности

Основной источник власти - положение, занимаемое в иерархической структуре.

Успех в стабильной окружающей среде, но плохо адаптируется к изменениям и медленно на них реагирует

# ВИДЫ КК

## «Культура задачи»

Ориентирована на решение задач, на реализацию проектов

Эффективность определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом

Властные полномочия у тех, кто является экспертом в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации

Эффективна, когда ситуативные требования рынка являются определяющими

Культура задачи хорошо адаптируется, но управление в этих организациях является затруднительным

# ВИДЫ КК

«Культура личности»

Объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей

Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться

Власть и контроль носят координирующий характер

Этот тип культуры необычен, здесь невозможен контроль или даже иерархия управления

Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности

# **Влияния КК на организацию**

- культура и поведение взаимно влияют друг на друга
- культура влияет не столько на то, **что** люди делают, сколько на то, **как** они это делают



# **влияния КК на организацию**

## **Модель В. Сате**

- кооперация между индивидами и частями организации;
- принятие решений;
- контроль;
- коммуникации;
- лояльность организации;
- восприятие корпоративной среды;
- оправдание своего поведения

# МЕТОДЫ ИЗМЕНЕНИЯ КК

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения
- изменение критерия стимулирования
- смена акцентов в кадровой политике
- смена символики и обрядности

# ИНСТРУМЕНТЫ ДИАГНОСТИКИ КК

- Наблюдение и встроенность в процесс
- Интервью с сотрудниками
- «Метод слабых сигналов»
- Организация диагностического практикума для управленческой команды

# ТИПОЛОГИЯ КАМЕРОНА-КУИНА ОПРОСНИК ОСАІ

основана на модели конкурирующих ценностей (Competing Values Framework)

открытый стандартный опросник (ОСАІ, Organizational Culture Assessment Instrument)

используется для диагностики не только текущего, но и предпочитаемого (будущего) состояния культуры в компании

# ДЕСЯТЬ ХАРАКТЕРИСТИК С. РОББИНС

- личная инициатива, т.е. степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации
- степень риска, т.е. готовность пойти на риск
- направленность действий, т.е. четкие цели и ожидаемые результаты выполнения
- согласованность действий
- управленческая поддержка, т.е. обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным

# ДЕСЯТЬ ХАРАКТЕРИСТИК С. РОББИНС

- контроль, т.е. перечень правил и инструкций, применяемых для контроля
- идентичность, т.е. степень отождествления каждого сотрудника с организацией
- система вознаграждений, т.е. степень учета исполнения работ и поощрений
- конфликтность, т.е. готовность сотрудника, открыто выражать свое мнение
- модели взаимодействия, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности