

Организационная культура





ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА



Определение организационной культуры

Это система, разделяемых трудовым коллективом ценностей убеждений, норм, традиций, которые определяют соответствующий стереотип поведения людей в сфере трудовой деятельности.



ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- Влияет на внутреннюю жизнь организации: придает сотрудникам организационную идентичность, позволяет новым сотрудникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, т.е. проводит внутреннюю интеграцию;
- Играет большую роль в конкурентной борьбе, т.е. адаптирует к внешней среде;
- Важна для определения задач лидером

Зачем нужна организационная культура?

Сильная организационная культура повысит

такие показатели как:

- финансовые - рост прибыли;
- производственные - рост продуктивности, инновации продуктов, адекватная адаптация к окружающей среде;
- психологические – высокая самооценка персонала, лояльность персонала, отсутствие напряженности между менеджерами разных уровней.



Составляющие организационной культуры



Характеристика составляющих организационной культуры

- *Ценности* – это относительно общие убеждения, которые определяют, что правильно и что неправильно, и устанавливают общие предпочтения людей.
- *Нормы* – требования к поведению владельца роли, человека, занимающего
 - определённую ступеньку в структуре организации, обществе, семье.
- *Нормы* усваиваются вместе с ценностями в процессе социализации, адаптации, но
 - имеют менее устойчивый характер, чем ценности.
- *Передача ценностей (трансляция)* происходит (осуществляется) посредством легенд,
 - мифов, лозунгов, ритуалов.

Примеры позитивных и негативных ценностей

Таблица 1

Примеры позитивных и негативных ценностей

Позитивные ценности	Негативные ценности
Работа может быть выполнена только наединю	Начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям
В споре рождается истина	Ты начальник - я дурак, я начальник - ты дурак
Интересы потребителя превыше всего	Не высовывайся
Успех компании - это мой успех	Хорошо работать - это не самое главное в жизни
Настрой на взаимопомощь и поддержание хороших отношений с товарищами на работе	Покупатели (клиенты) - случайные люди, они доставляют только неудобства и мешают нашей работе
Не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель	Всю работу не переделать

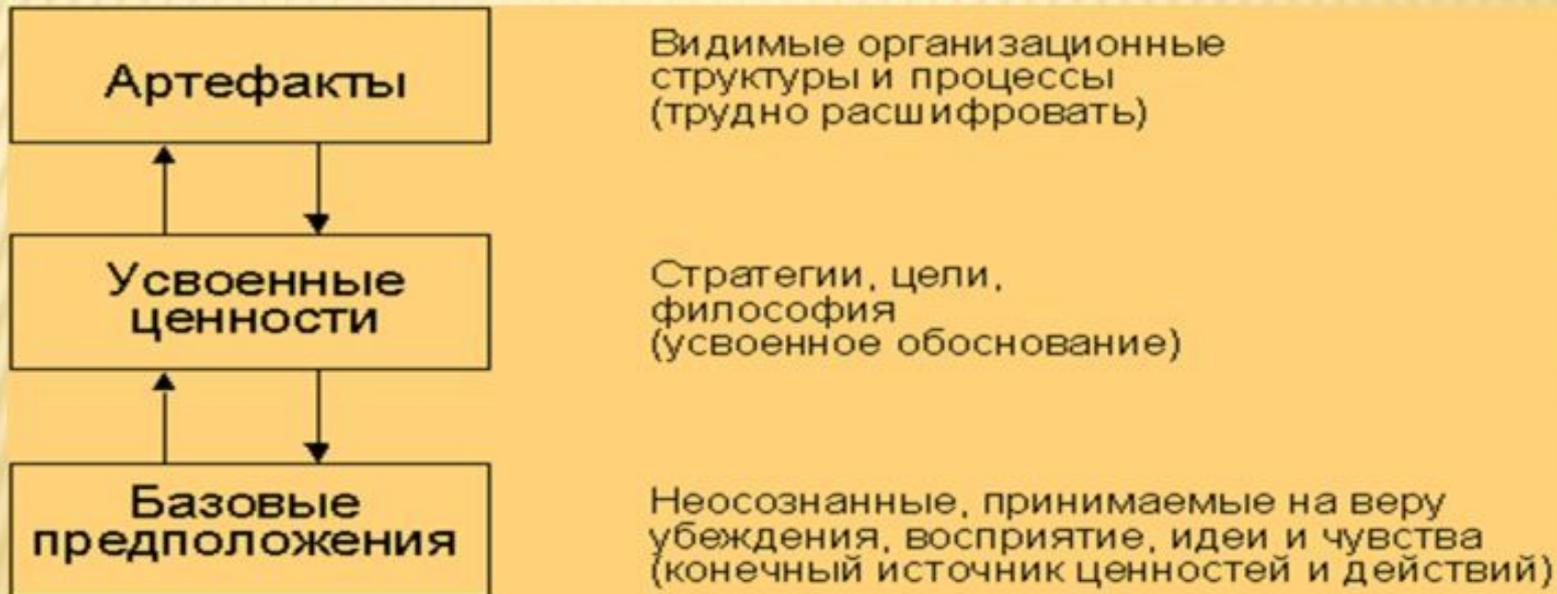
ГЛАВНОЕ В НАШЕМ
ДЕЛЕ, ПЕТРОВИЧ,
ЭТО КОРПОРАТИВНАЯ
КУЛЬТУРА...



А.Б.Г.П.В.С.О.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ПО Э. ШАЙНУ

Феноменом организационной культуры занимался широко известный профессор Э. Шайн. В одной из самых известных своих книг «Организационная культура и лидерство». Э. Шайн предложил трехуровневую модель организационной культуры.





Факторы, влияющие на организационную культуру



Ценности компании



Общие ценности

Объедини людей и организацию воедино



Общие ценности – это то, что рождает доверие и соединяет организацию в единое целое. Определяя, что приемлемо и что неприемлемо, они становятся кодексом поведения твоей организации.

Техника создания общих цели и ценностей

Авторы: Эммет Мерфи и Марк Мерфи

- Вовлеки сотрудников в составление списка общих ценностей, которые определяют принципы, проповедуемые твоей организацией
- Определи миссию компании и закрепи ее в официальном документе
- Проводи тренинги, подчеркивающие роль общих ценностей
- Чаще и больше неформально общайся со всеми сотрудниками
- Документируй корпоративные истории, подчеркивающие роль общих ценностей, и организуй собрания для рассказа этих историй
- Выработай уникальный, используемый всеми сотрудниками, корпоративный жаргон, в котором отражены общие ценности.

Сравнение ценностей российских и американских сотрудников



Корпоративные ценности лидера на примере компании Coach



Корпоративные ценности GE Руководство лидера

Уроки
лидеров

Лидеры GE... всегда и неумолимо:



- желают достичь совершенства и ненавидят бюрократию
- открыты для новых идей – из любых источников... и привержены практике «Work-Out» коллективного выявления и решения проблем
- ориентированы на качество... и оптимизируют себестоимость и скорость для достижения конкурентного преимущества
- уверены в себе, вовлекают всех в процесс управления и ведут себя открыто, стирая границы
- создают ясное, простое, основанное на реалиях видение... и непрерывно доводят его до сознания людей
- обладают колоссальной энергией и заряжают энергией других
- дерзки... ставят агрессивные цели... поощряют прогресс... в то же время осознают свои обязательства и ответственность
- рассматривают перемены как новые возможности,... а не как угрозу
- мыслят глобально... создают разнородные глобальные команды

Типы организационной культуры

Ценности, присущие данному типу организационной культуры	Клан	Адхократия	Бюрократия (иерархическая культура)	Рынок
Тип лидера	Пособник, воспитатель, родитель	Новатор, предприниматель, творец	Координатор, наставник, организатор	Жесткий надсмотрщик, соперник, производитель
Критерии эффективности	Сплоченность, благоприятный моральный климат, развитие человеческих ресурсов	Достижение результата, творчество, рост	Рентабельность, своевременность, ровное функционирование	Завоевание рыночной доли, достижение цели, поражение конкурентов
Теория менеджмента	Соучастие укрепляет преданность делу	Новаторство порождает новые ресурсы	Контроль способствует рентабельности	Конкуренция способствует продуктивности
Стратегии качества	Наделять полномочиями, создавать бригады, обеспечивать открытость общения	Удивлять и восхищать, создавать новые стандарты, распознавать будущие потребности	Обнаруживать ошибки, измерять и контролировать процессы, систематически решать проблемы, применять инструменты качества	Измерять предпочтения потребителей, повышать продуктивность, осуществлять творческое партнерство, вовлекать потребителей и поставщиков

Методы поддержки организационной культуры



Рис. 10.5. Методы поддержания организационной культуры

ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ



Корпоративная культура объединяет людей



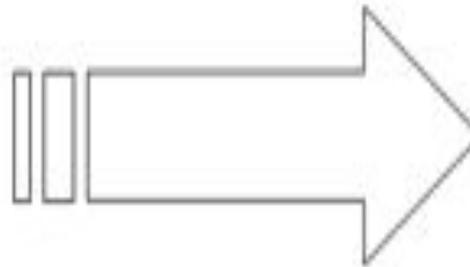
Роль менеджера в формировании организационной культуры



Измерение организационной культуры

Сначала: Поведение руководителей и сотрудников определяет/формирует корпоративную культуру

Потом: Корпоративная культура определяет поведение руководителей и сотрудников



КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ



Подходы к измерению организационной культуры Камерона К. и Куинна Р.

- * Холический- исследователь погружается в культуру и действует как наблюдатель;
- * Метафорический или языковой- исследователь использует образцы языка документов;
- * Количественный- исследователь использует вопросник или проводит собеседования для оценки конкретных проявлений культуры

ДИАГНОСТИКА И ИЗМЕРЕНИЕ КУЛЬТУРЫ

- Примеры целей диагностики:
 - Определить тип и/или главные характерные черты сложившейся корпоративной культуры.
 - Оценить способность компании реализовать сложные стратегические задачи, эффективно действовать в условиях изменения стратегии. Определить соответствие корпоративной культуры направлениям решения стратегических задач бизнеса.
 - Спрогнозировать потенциал компании в ситуации организационных изменений (структурные преобразования, слияния, поглощения, приход новых собственников)

ВЫБОР ИНСТРУМЕНТОВ ДИАГНОСТИКИ И ИЗМЕРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.

- анкетирование, опросы, анализ статистических данных, построение графических профилей, определение типологий.

Учеными и консультантами выработаны различные подходы к выделению набора переменных, выбираемых для количественного анализа культуры компании. Переменные могут быть связаны непосредственно с уровнем взаимодействия: организация - внешняя среда; группа - группа; индивид

ИНСТРУМЕНТЫ КОСВЕННОЙ ДИАГНОСТИКИ

- изучение образцов действующих нормативно-методических документов; документов, регламентирующих систему отношений и обмена информацией между различными звеньями организации;
- контент-анализ внутриорганизационной документации, отчетности, а также особенности языка этих документов;
- изучение устного фольклора - баек и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании;

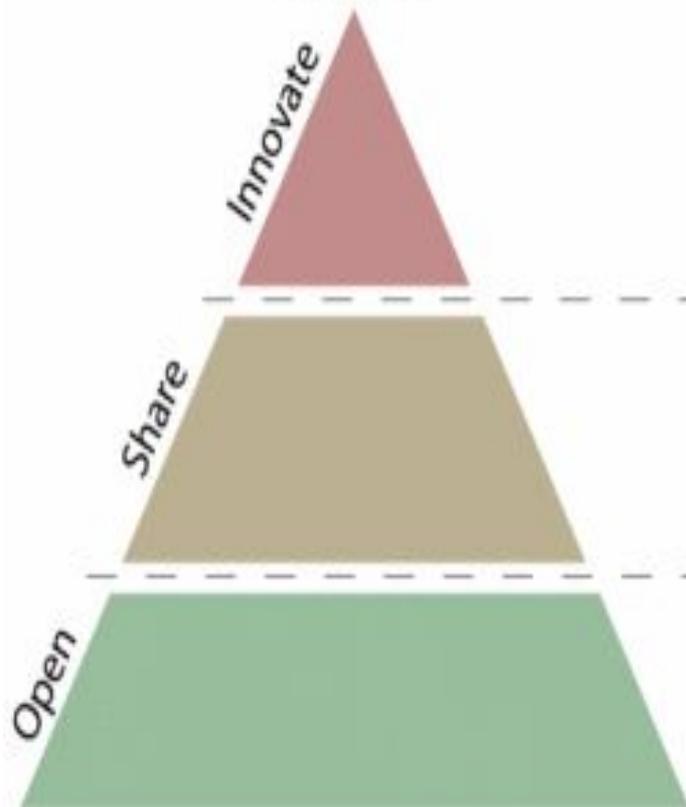
ПРОЯВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ШКОЛЫ ВУЗА И ДЕЛОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Наблюдат. хар-ки	школа	вуз	предприятие
Осознание себя и место в организации	Завис. существо к которому предъявляются требования	Студент зависим и опекаем	Исполнительно сть и ответственност ь
Язык и общение	Деловая субординация	Приоритет неформальног о общения	Словарь и манеры варьируются в зависимости от отраслевой принадлежнос ти
Особенности ценностей	процессы	человек	Эффективность конкурентность

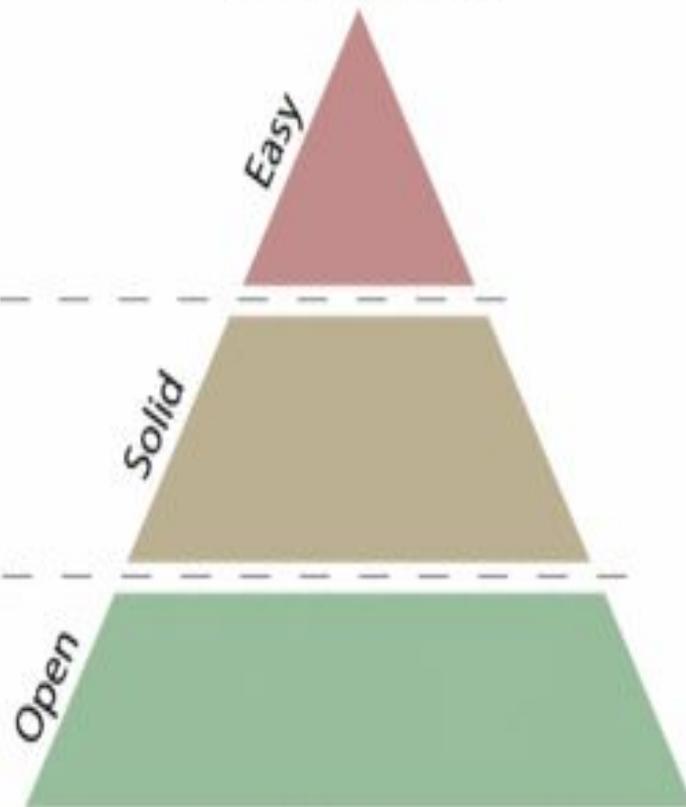
КТО МОЖЕТ ВЫПОЛНИТЬ ДИАГНОСТИКУ ИЛИ ПОМОЧЬ В ЕЕ ПРОВЕДЕНИИ

- диагностикой культуры могут заниматься внутренние специалисты: менеджеры по управлению персоналом, штатные психологи, специалисты по организационному развитию. Они знают ситуацию изнутри, способны предложить индивидуальные подходы к разным группам сотрудников. Но даже если собственные специалисты обладают необходимой квалификацией и навыками, они сами являются носителями культуры компании и зачастую не в состоянии оценить ее объективно

People



Technology



Использование пословиц и поговорок для характеристики слабых мест в организационной культуре

Отношение рядовых работников к руководству	Ты- начальник, я – рабочий возьми сам и поворачай	Противостояние руководства и рядовых рабочих	Напряженность отношений

Культура делового общения





Идеальный лидер

Быть лидером прежде всего значит...



Результаты международного опроса
253-х молодых (30 – 48 лет) 'высоко взлетевших' менеджеров

