

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 на отлично | 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 |

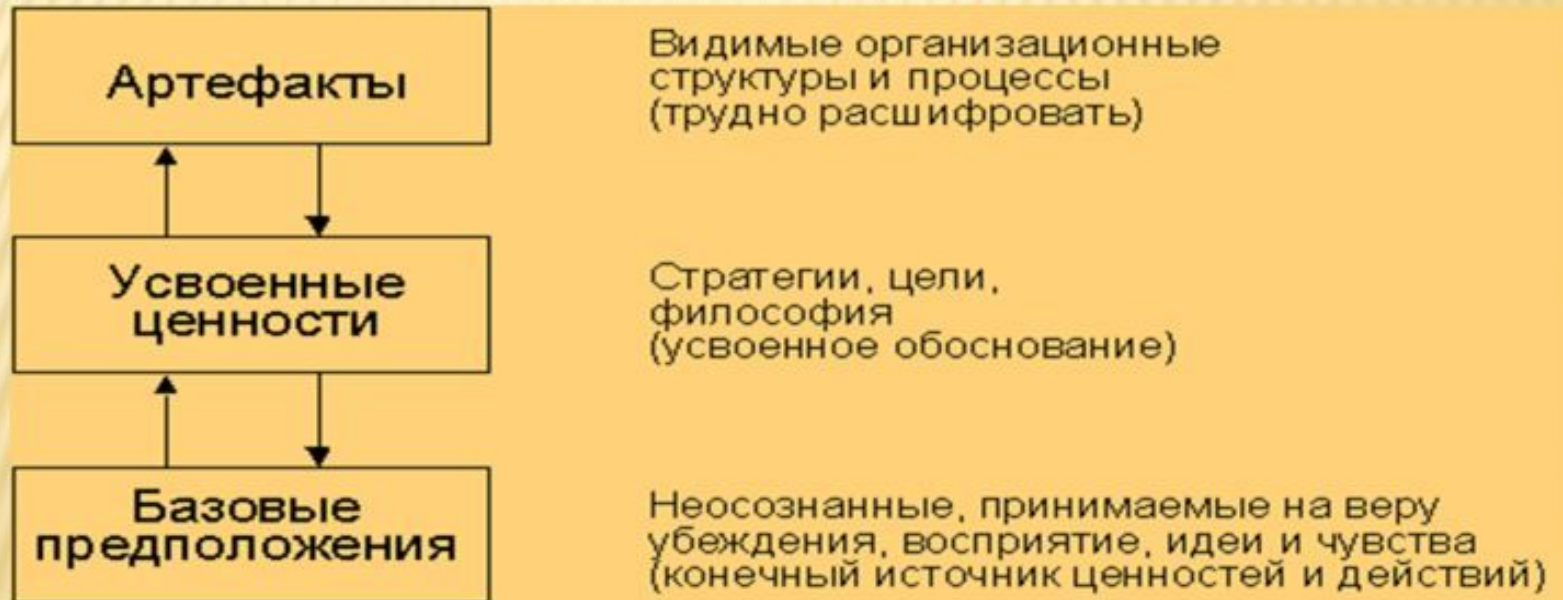
ГЛАВНОЕ В НАШЕМ
ДЕЛЕ, ПЕТРОВИЧ,
ЭТО КОРПОРАТИВНАЯ
КУЛЬТУРА...



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

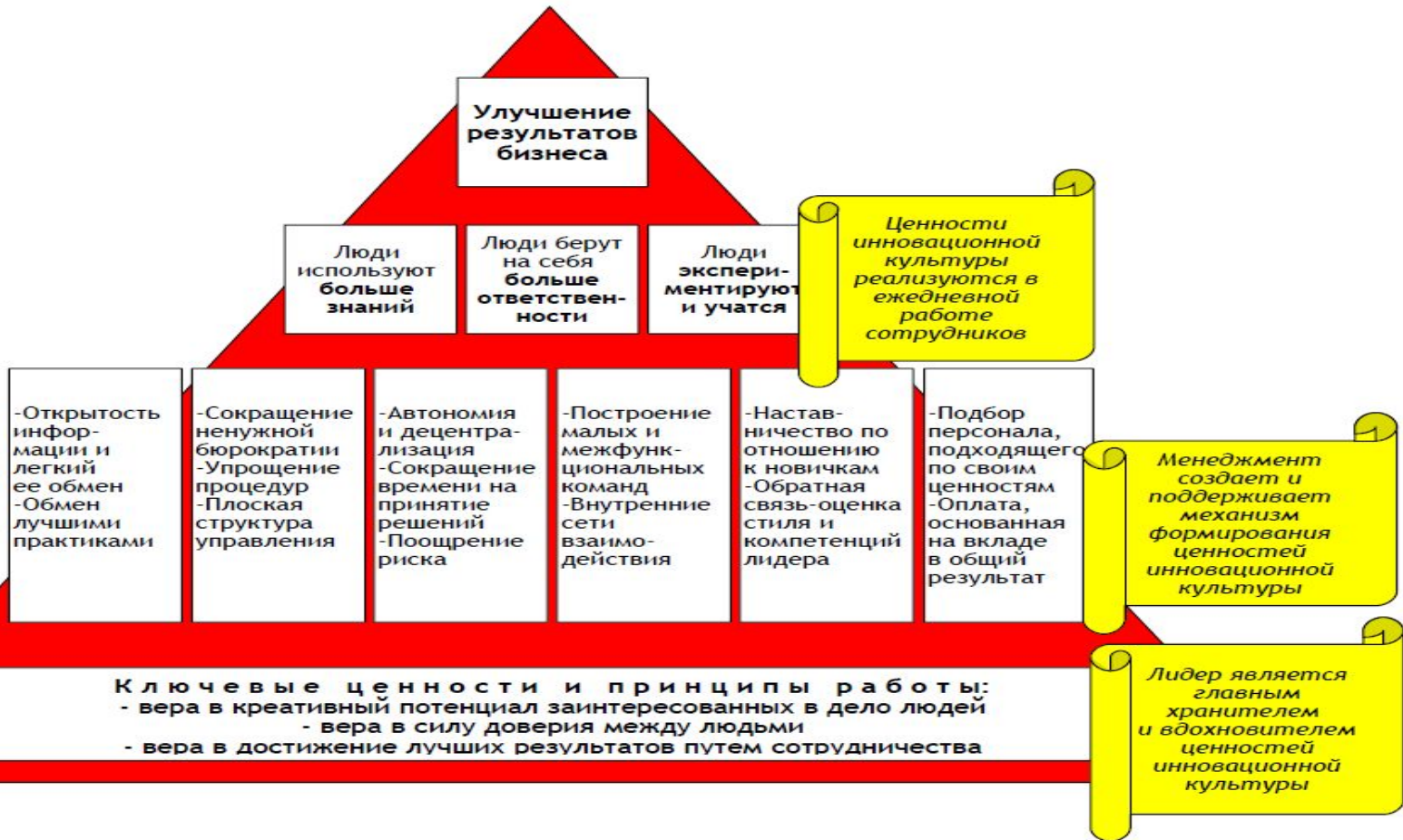
ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ



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;

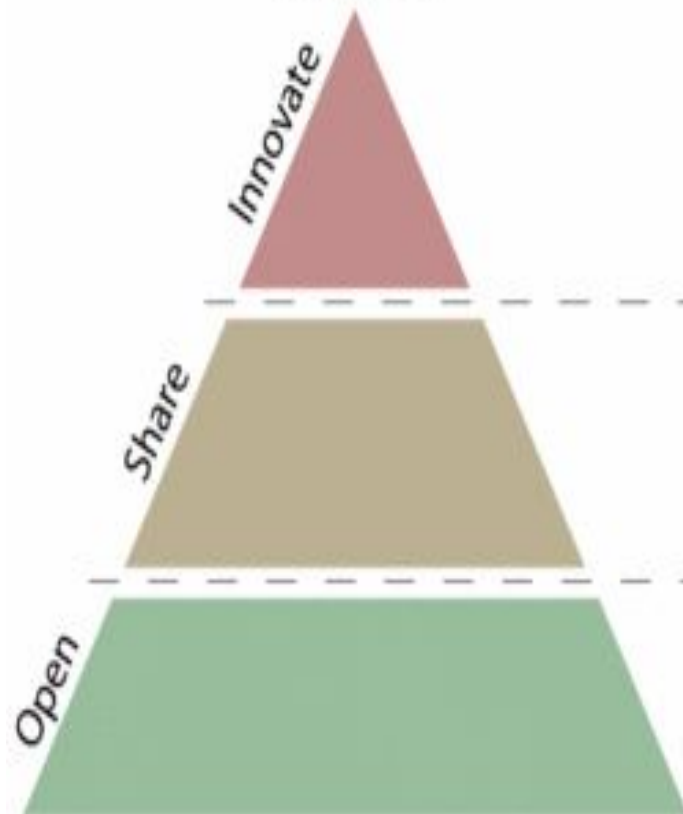
ПРОЯВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ШКОЛЫ ВУЗА И ДЕЛОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

| 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 |

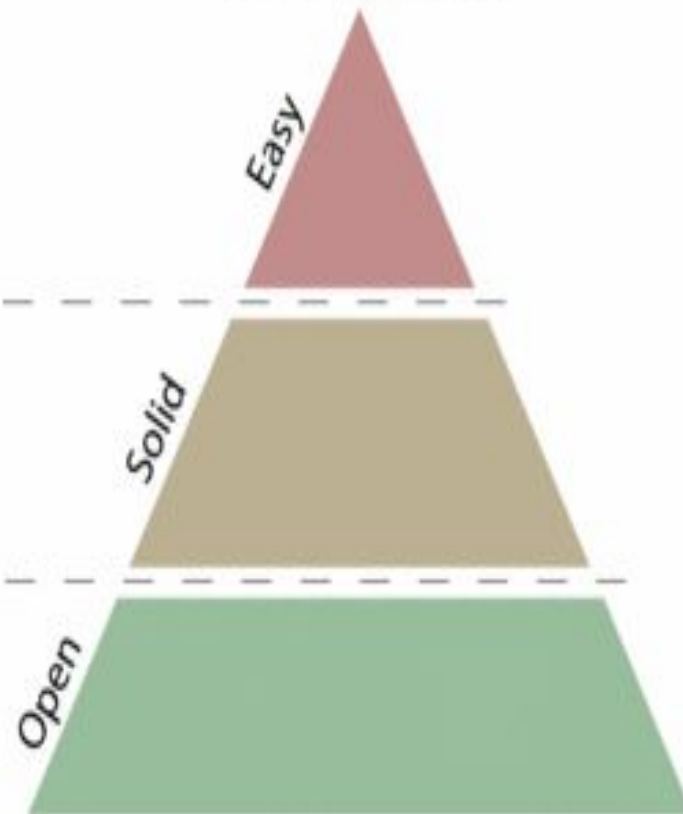
КТО МОЖЕТ ВЫПОЛНИТЬ ДИАГНОСТИКУ ИЛИ ПОМОЧЬ В ЕЕ ПРОВЕДЕНИИ

- 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

Умение создавать видение будущего 34%

Умение вести за собой команду 29%

Демонстрировать личный пример 18%

Быть изобретательным и креативным 17%

Иметь доступ к финансовым ресурсам 2%