

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА





Культура



СИМВОЛЫ

Слова, вещи,
знаки, жаргон,
мода, признаки
принадлежности
к определенному
кругу людей,
геральдика

ГЕРОИ

Реальные или
вымышленные
люди, которые
являются
образцом
поведения,
литературные и
художественные
образы

РИТУАЛЫ

Празднование
определенных
дат, проведение
собраний,
деловая
переписка,
проявление
неформального
поведения,
обряды, мифы

ЦЕННОСТИ

Совокупность
представлений
о категориях
добра,
истины,
красоты,
богатства,
справедливости,
человеческой
сущности

Составные элементы культуры





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
- 

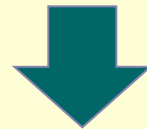
ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

Связаны с
видением
окружающей
среды и
регулирующих ее
переменных
(природы,
пространства,
времени, работы)



ЦЕННОСТИ

Определяют, какое
поведение можно
считать
допустимым,
а какое
недопустимым



СИМВОЛИКА

С помощью
которой
ценностные
ориентации
передаются
членам
организации



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Набор наиболее важных предположений, принимаемых
членами организации и получающих выражение в
заявляемых организацией ценностях, задающих людям
ориентиры их поведения и действий

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 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



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



Преобладающая культура, субкультуры групп и контркультуры

Организационная культура не монолит

Она складывается из
трех элементов ...

... которые усиливают
или ослабляют культуру
в целом ...

ПРЕОБЛАДАЮЩАЯ КУЛЬТУРА

КОНТРКУЛЬТУРЫ
ГРУПП

Возможные виды контркультур:

- прямая оппозиция ценностям преобладающей культуры;
- оппозиция структуре власти в рамках преобладающей культуры;
- оппозиция образцам поведения и взаимодействия, которые поддерживаются преобладающей культурой

Россия



В 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России:

1. **Уважай власть.**
2. **Будь честен и правдив.**
3. **Уважай право частной собственности.**
4. **Люби и уважай человека.**
5. **Будь верен своему слову.**
6. **Живи по средствам.**
7. **Будь целеустремленным.**

Процессы управления организационной культурой



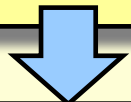
Поддержание организационной культуры



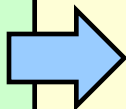
МОДЕЛЬ УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Этап 1

**Давление
на высшее
руководство**

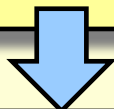


**Потребность
в действии**

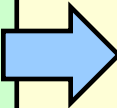


Этап 2

**Посредничество
на высшем
уровне
руководства**

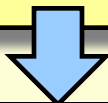


**Переориентация
на внутренние
проблемы**

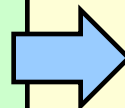


Этап 3

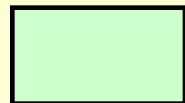
**Диагностика
проблемной
области**



**Осознание
конкретной
проблемы**



**Влияние на
структуру власти**



**Реакция
структуры власти**

МОДЕЛЬ УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Этап 4

Нахождение
нового
решения

Обязательства
по выполнению
курса

Этап 5

Эксперимент
с новым
решением

Выявление
результатов

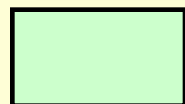
Этап 6

Подкрепление
на основе
позитивных
результатов

Принятие
нового



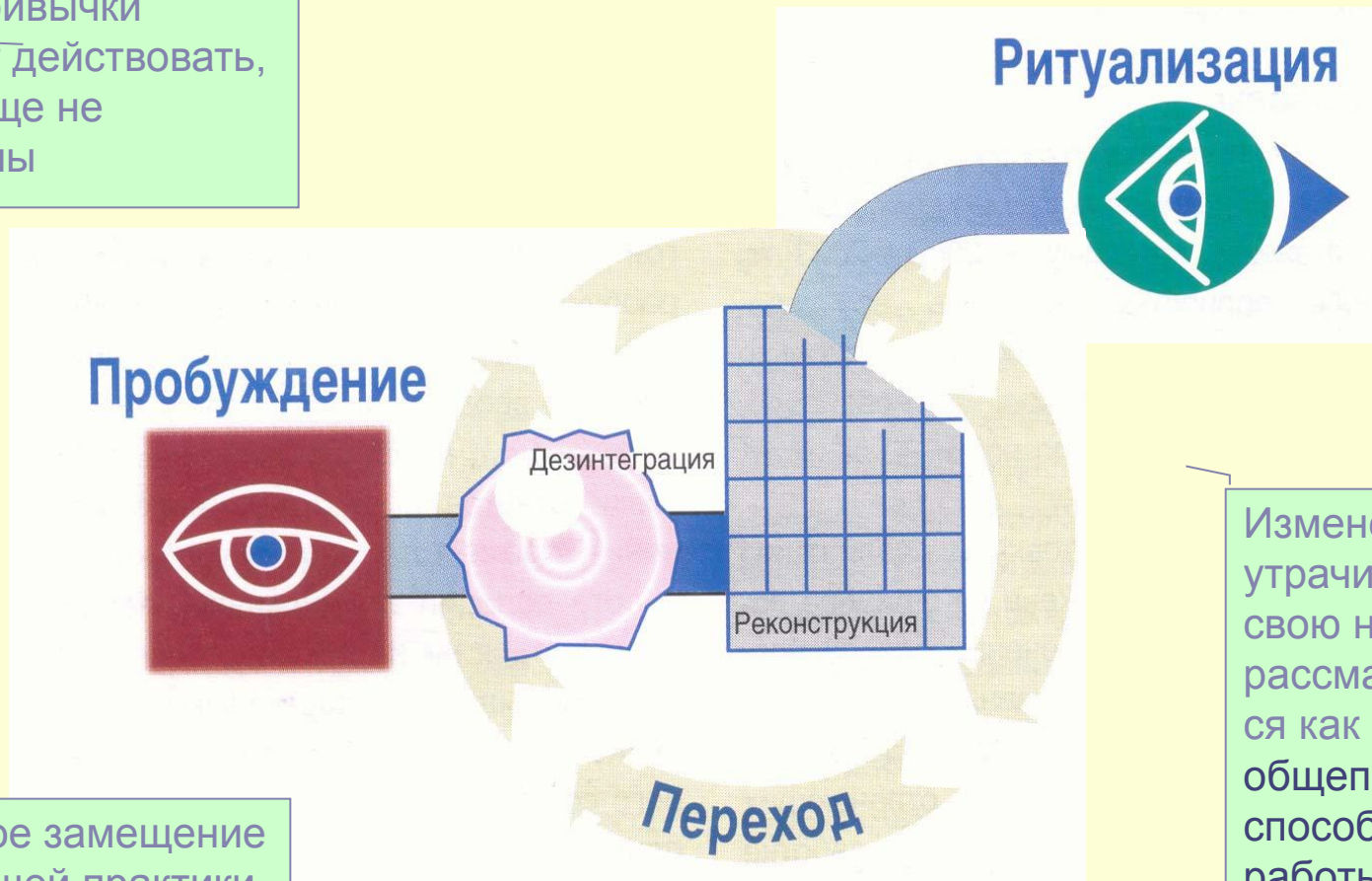
Влияние на
структуру власти



Реакция
структуры власти

Процесс внедрения изменений – феномен переходного периода

Старые привычки перестают действовать, а новые еще не выработаны



Постепенное замещение существующей практики работы новыми методами и приемами

Изменения утрачивают свою новизну и рассматриваются как «новый общепринятый способ работы»

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



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
- 



Коммуникационные средства

- Исследования эффективности коммуникаций в контексте проведения изменений показало, что она в наибольшей степени определяется
 - **доверием к руководству и**
 - **широтой возможностей**
 - по второму признаку средства коммуникаций подразделяют на
 - «бедные» и
 - «**богатые**»
- 



Влияние на организационную культуру (рекомендации руководителям)

- Существует позиция, что независимо от той стадии развития, на которой находится организация, ее высшее руководство может управлять культурой двумя способами
 - **Первый** представляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации
 - Руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации
 - Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит
 - Применение **второго** способа начинается с другого конца организации, с ее нижних уровней
 - В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации
 - Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации
- 



Влияние на организационную культуру (рекомендации руководителям)

- Рассматриваемые ниже рекомендации могут помочь менеджерам повысить эффективность управления культурой в организации
 - Обращайте особое внимание на нематериальные, внешне невоспринимаемые аспекты организационного окружения
 - Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления
 - Культура – это тот путь, который помогает понять организационное «зазеркалье»
 - Скептически относитесь к предложениям, призывающим к быстрой трансплантации или трансформации культур
 - Старайтесь понять значимость важных организационных символов (название компании, логотип, лозунги)



**Благодарю
за внимание !**

