



ОРГАНИЗАЦИЯ

Организационная культура



Корпоративная культура

- **С. Робинс** — корпоративная культура «социальный клей», который помогает удерживать целостность организации за счет создания приемлемых стандартов мышления и поведения.
- **Г. Хофстед** — корпоративная культура — коллективное программирование мыслей, которое отличает одну организацию от другой.
- **Д. Джаффе**: это система общих убеждений, верований и ценностей, направляющая и поддерживающая организационное поведение.



Корпоративная культура

- **С.В. Рубцов** - набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.
- **В.В. Томилов** - система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальное восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.



Корпоративная культура (основные характеристики)

- Наблюдаемые регулярные формы поведения
- Нормы
- Доминирующие ценности
- Философия
- Правила
- Организационный климат



Уровни организационной культуры

Корпоративная культура в представлении стороннего наблюдателя

Видимый

1. Артефакты (манера одеваться, расположение офисов, символы, девизы, церемонии).

Невидимый

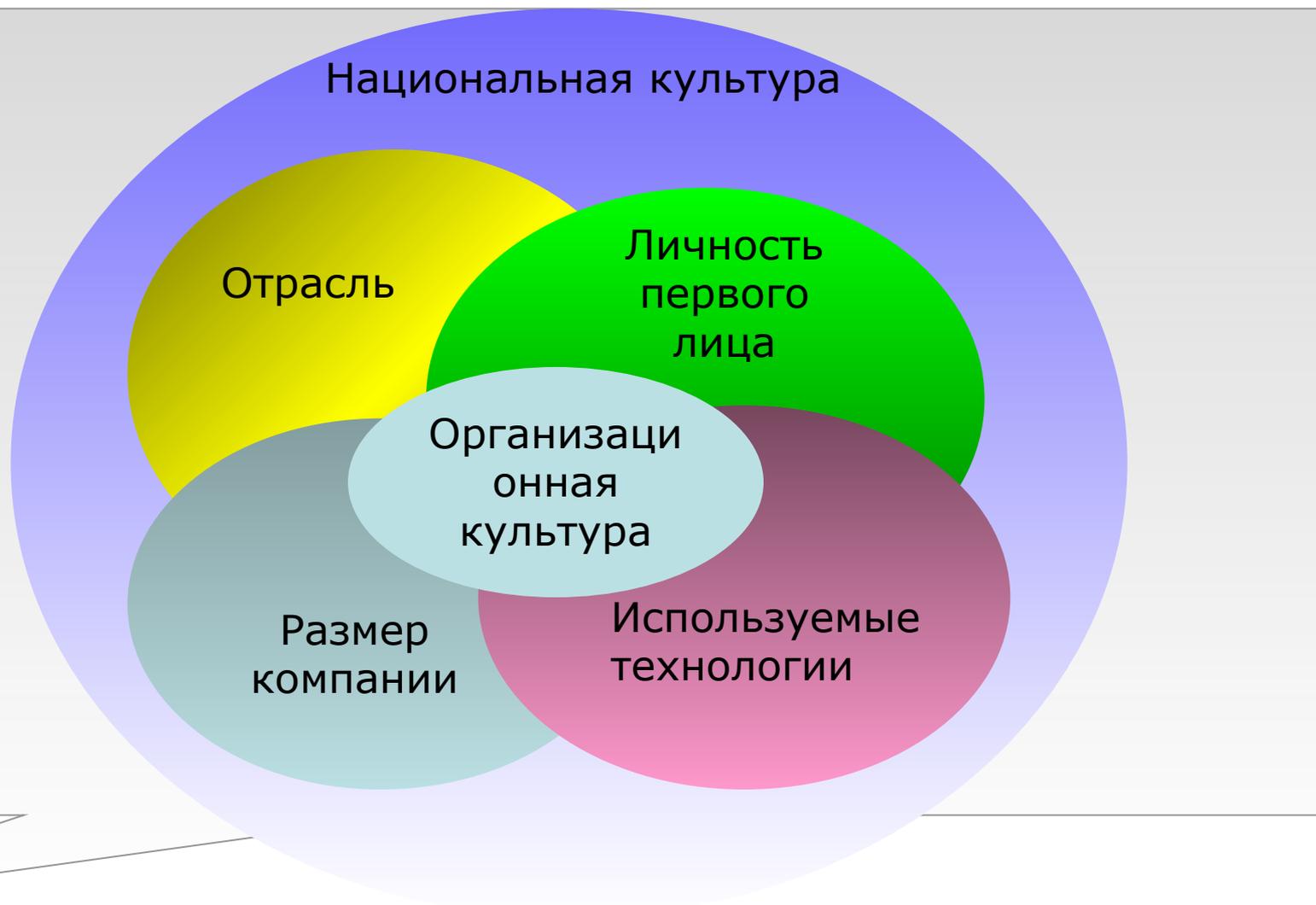
2. Выраженные в словах и делах общие ценности и убеждения

3. основополагающие предположения и глубокие убеждения

Общие для членов организации основные ценности и негласные соглашения



Факторы влияния на формирование организационной культуры





Сущность корпоративной культуры

- система взаимоотношений в предприятии как организационном социуме, проявляемая на внутреннем уровне через систему эффективности производственной и управленческой деятельности и на внешнем уровне через систему коммерческих коммуникаций



Типы корпоративных культур

- «бейсбольная команда»**
- «клуб»**
- «академия»**
- «крепость»**

Дж. Сонненфельд



БЕЙСБОЛЬНАЯ КОМАНДА

- ✓ «Спортивная команда»
- ✓ Быстрая и оперативная реакция на изменения внешней среды; принимаются рискованные и инициативные решения на усмотрение игроков команды.
- ✓ Минимальны формальные связи и цепочки принятия решения, что обеспечивает высокую результативность команды.
- ✓ **Принятое решение одним игроком отражается (в положительную или отрицательную сторону) на всей команде.**
- ✓ **Команда (совокупность менеджеров организации)** поощряет инициативность и новаторство, исходящие от отдельного сотрудника. Конечно, как и любой коллектив в команде выделяются «**ключевые игроки**», в отношении которых строится «игра» (**бизнес-поведение организации**). Команда и ее тренер (**владелец бизнеса**) старается удержать «**ключевых игроков**», а сотрудников, проявляющих себя как аутсайдеры, пересадить на «**скамейку запасных**».



КЛУБ

- Консервативная корпоративная культура, построенная на доминанте команды, вертикальных закрытых элементах роста и развития специалистов.
- В отличие от «бейсбольной команды» «клуб» подразумевает команду специалистов, сориентированных на роль в команде, а не на проявление личностной инициативы.
- Лояльность к команде (организации) является основной ценностью в данном типе корпоративной культуры. Задача менеджера организации – создание условий вхождения в команду для специалиста и развития (карьерного роста) в данной организации вплоть до окончания профессиональной деятельности.



АКАДЕМИЯ

- ✓ Поощряется рост профессиональный (как следствие увеличивается и финансовое вознаграждение) как в предметной области специалиста, так и на уровне отраслевой осведомленности.
- ✓ Карьерный вертикальный рост происходит, но он очень медленный и постепенный. Как правило, в компанию нанимаются молодые специалисты, которым «выделяется» предметная область, в рамках которой и рассматриваются возможности их профессионального (в большей степени и карьерного (в меньшей степени) роста.
- ✓ Организация поощряет рост профессионального уровня финансовыми стимулами более активно, чем при смене карьерного (вертикального иерархического) уровня в организации. Формальные «традиции и ценности» поощряются и развиваются, создают основу долгосрочного развития профессионализма специалистов на рабочем месте.



ОБОРОННАЯ КУЛЬТУРА

- ✓ («крепость») редко формируется как традиционная корпоративная культура в рамках какой-либо организации, чаще возникает спонтанно как ответ предприятия на возникающий кризис бизнеса (финансов, организационной структуры и т.п.).
- ✓ Организация непрерывно реструктурируется, адаптируясь к внешним условиям среды бизнеса.
- ✓ В организации создается атмосфера, неадекватная для плановой работы на уровне стратегии и тактики бизнеса, формируется «авральность» и «фронтальная ситуация» во взаимоотношениях.
- ✓ Но такая атмосфера, корпоративная культура является инкубатором для выдвижения «лидеров», формальных и неформальных. «Обнаруживаются» сотрудники (вне зависимости от их должности), проявляющие способности в области управления.
- ✓ Кристаллизация таких специалистов и формирование на их основе команд приводит к значительным успехам в бизнесе, как в кризисном, так посткризисном периоде.



Бюрократическая организационная культура

- 1) работники — прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому менеджер, несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;**
- 2) для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;**
- 3) организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;**



Бюрократическая организационная культура

- 4) поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необходим надежный внешний контроль над их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей;
- 5) на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высокую мотивацию, целеустремленны и честолюбивы.



Органическая организационная культура

- 1) **работники озабочены в основном социальными** нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;
- 2) **рационализация производства и узкая специализация** приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в **социальных отношениях**, которые складываются в процессе труда;
- 3) **работники в большей степени склонны реагировать на** воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;
- 4) **высокий уровень сплоченности** делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива;
- 5) **работники готовы положительно реагировать на** инициативы начальства, когда оно учитывает **социальные потребности своих подчиненных** и, в первую очередь, потребность в общественном признании.



Предпринимательская организационная культура

- 1) работники **интересуются только своими личными целями**. Они равнодушны к специфическим задачам организации, помимо такой универсальной цели, как достижение максимальной прибыли. Поэтому с ними лучше не обсуждать эти задачи, дабы не вызвать излишнего сопротивления при их реализации;
- 2) лучший способ заставить организацию работать — нанять **настойчивых, агрессивно настроенных людей** и постараться **сохранить контроль над ними** в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Не исключено, что в этой агрессивной среде детальная проработка задач организации окажется бессмысленным делом, поскольку решающим фактором является инициатива самих работников;
- 3) **наиболее эффективный способ мотивации работников** — вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение;



Предпринимательская организационная культура

- 4) **властные полномочия редко кому-нибудь делегируются из-за опасений возможной ошибки. Работники свободны в своих действиях, пока делают «правильные» вещи;**
- 5) **ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на сопряженный с этим риск. Именно эти качества особенно высоко ценятся в подчиненных, что создает в коллективе атмосферу повышенной тревожности и побуждает работников трудиться с полной самоотдачей, не глядя на часы;**
- 6) **для таких одержимых работой предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания, что дает менеджеру определенную свободу маневра при ограниченных финансовых ресурсах, позволяя особенно долго не мучиться над вопросом, чей вклад в общий результат был наибольшим.**



Партиципативная организационная культура

- 1) подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;
- 2) каждый индивидум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;
- 3) индивидумы достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама команда ясно представляет себе, к чему она стремится;



Партиципативная организационная культура

- 4) **взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей;**
- 5) **для координации усилий многих людей необходимы наличие осмысленной коммуникации между членами группы, незаурядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение, требуются новый тип руководства и освоение новых умений и навыков всеми членами команды;**
- 6) **процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке (и самооценке) полученных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу.**



Элементы корпоративной культуры

- стратегия организации,
- персонал,
- структура,
- стиль управления,
- системы координации.



Уровни корпоративной культуры

- **Внешний уровень (видимый)** – состоит из видимой атрибутики и провозглашенных целей – фирменной одежды, символов, рекламных слоганов и девизов.
- **Внутренний уровень** – иерархическая шкала, ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников внутри компании, а также негласные, нередко писанные правила, обозначенные во внутренней документации, с которой новый сотрудник знакомится и изучает в первые дни работы.



Личная адаптация на предприятии

1. осознание себя и своего места в организации;
2. коммуникационная система и язык общения;
3. внешний вид, одежда и презентация себя на работе;
4. что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
5. осознание времени, отношение к нему и его использование;
6. взаимоотношения между людьми;
7. ценности и нормы;
8. вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
9. процесс развития работника и обучение;
10. трудовая этика и мотивирование.

Ф. Харри и Р. Моран



ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- ✓ *ритуалы,*
- ✓ *символы,*
- ✓ *номинации лучших сотрудников,*
- ✓ *корпоративные праздники.*

!! Отрицательные последствия групповой сплоченности !!

- Мотивация к средней производительности.
- Давление групповых норм, и вследствие этого отсутствие свободы в самовыражении.
 - Затруднены инновации.



Этика бизнеса

□ **Правила этикета.**

□ **Управленческая, прикладная этика** - моральные аспекты функций бизнеса: маркетинг и реклама, использование интеллектуальной собственности, конфиденциальной информации, электронных коммуникаций, инвестирование, управление людскими ресурсами, слияния и поглощения, профессиональные услуги, охрана окружающей среды...



Деловая этика

определенная форма поведения, основой которой является уважение интересов как своей фирмы, так и ее партнеров, клиентов и общества в целом, непричинение им вреда.





Социальный контракт и социальная ответственность бизнеса

- *Социальный контракт* представляет собой неформальное соглашение фирмы и ее внешнего окружения о единых нормах поведения.
- *Социальная ответственность* фирмы понимается как максимальное использование ее преимуществ и сведение к минимуму негатива затрагивающего как участников бизнеса, так и общество в целом.