



**управление  
организационной культурой**

---

национальная культура

– это культура страны

- организационная культура – культура предприятия

- рабочая культура – культура

доминирующего вида деятельности

- культура команды – культура рабочей или управленческой команды



# Соотношение культур различных уровней



КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ  
—ЭТО СТИЛЬ ЕЕ РАБОТЫ

---

- **Культура как результат**

- Культура как результат - это аккумулированная мудрость, разделенные ценности тех, кто был членами этой культуры ранее.

- **Культура как процесс**

- Культура как процесс - обновляется по мере того, как новые члены приходят в организацию, овладевают культурой организации, привносят в нее свои изменения и сами становятся учителями новичков.

**Культура это и процесс,  
и результат**

---

- Эдгар Шейн



**Edgar Schein**

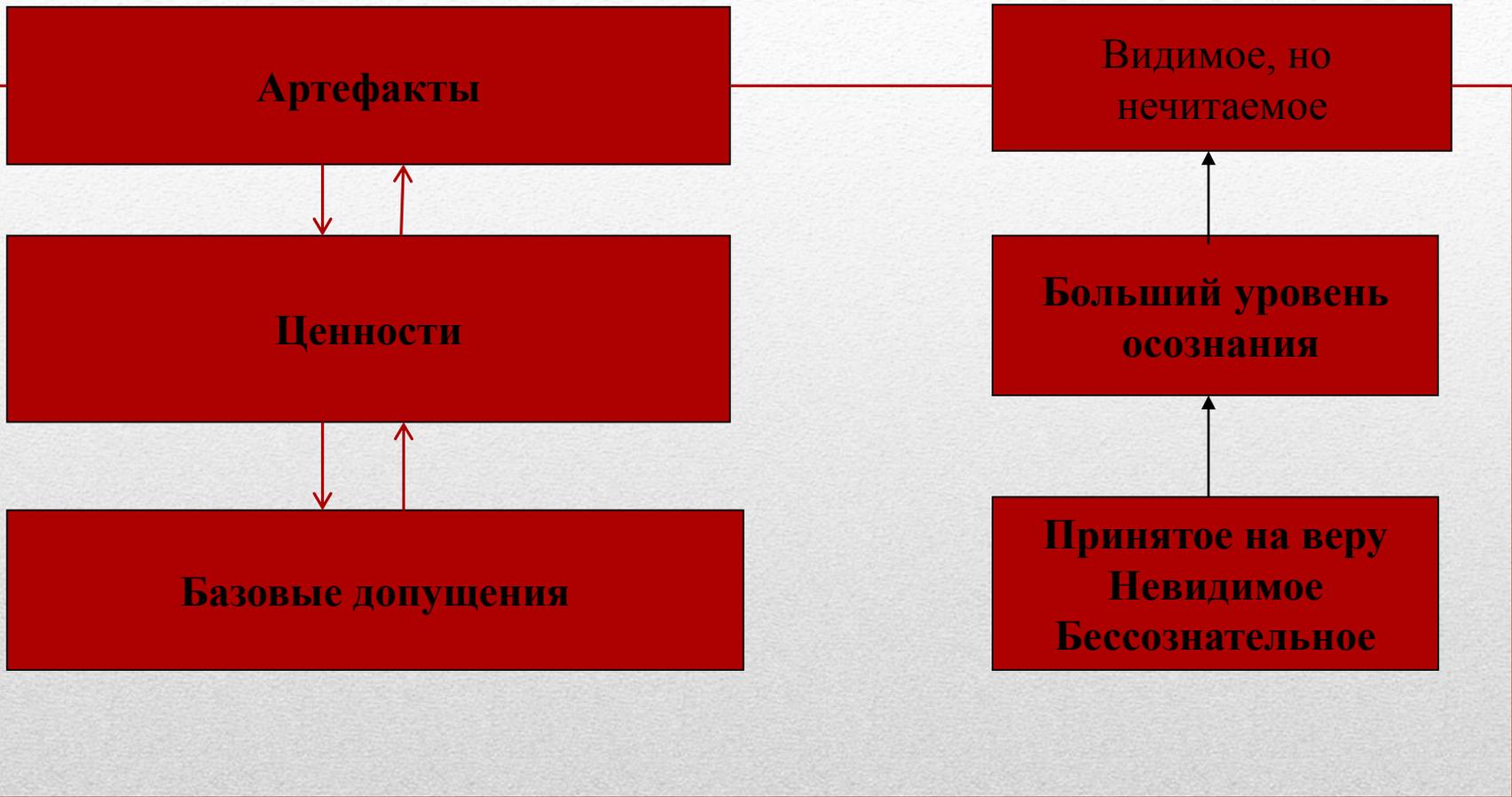
05.03.1928 г.

Цюрих, Швейцария

Организационная культура - это набор базовых допущений, который отдельно группа изобрела, открыла или развила, научаясь решать проблемы своей внешней адаптации и внутренней интеграции, причем допущений, которые хорошо работали и были признаны валидными, поэтому теперь передаются новым членам как правильный способ воспринимать, думать и чувствовать в отношении этих проблем.

Эдгар Шайн Edgar  
(Schein, E.H.1985)

# Определение оргкультуры



## **Уровни культуры организации**

---

Архитектура зданий,

Технологии

Планировка офиса

Стиль одежды сотрудников (фирменная одежда)

Видимое и слышимое поведение (обращение друг к другу, манера общения по телефону)

Оформление документов

Проспекты организации

**Поверхностный уровень ОК**  
**Артефакты**

---

- преобладающее отношение к работе: «хорошо работаем, хорошо отдыхаем», «рано приходим и работаем допоздна»,
- стиль отношения руководителей к подчиненным
- насколько важен статус, существуют ли очевидные его символы
- честолюбие, ожидается ли оно, одобряется ли открытое выражение
- отношение к стандартам выполнения работы, является ли высокой оценкой в организации отношение «Он профессионал»;
- источники власти и влияния, сконцентрирована ли власть «наверху», делегируется ли ответственность подчиненным;
- преданность организации - ожидается ли от всех членов, является ли уделом карьеристов
- гнев, возможно ли его открытое выражение или он должен быть скрыт, но выражен «политическими методами»;
- принимаются ли решения открыто или «за закрытыми дверями»;

## **Нормы поведения в организации**

---

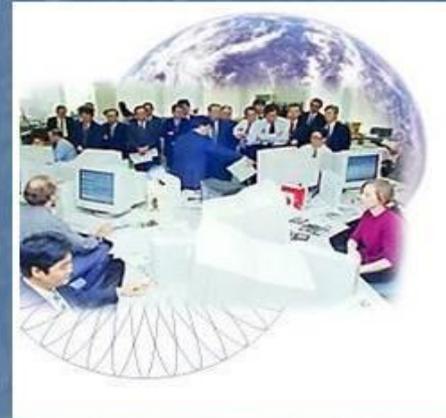
забота о людях,  
забота о клиентах,  
конкуренция,  
предпринимательство,  
равные возможности для всех сотрудников,  
справедливое отношение к персоналу,  
стремление к совершенству,  
рост и инновации,  
приоритет личных интересов над организационными или  
наоборот,  
управление разными ( по национальности, полу и прочее людьми),  
производительность и качество,  
социальная ответственность,  
командная работа.

## Ценности в организации

---

# Организационная культура

- Под которой понимаются ценности, убеждения, установки и образ поведения.
- Организационная культура может способствовать выживанию организации в конкурентной борьбе и усилению ее позиций.



# Организационная культура

- Особая важность организационной культуры состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы



Стратегия	Выработка консенсуса по поводу основных задач, миссии, явных и латентных функций группы
Цели	Выработка консенсуса относительно целей, являющихся конкретным отражением миссии.
Средства достижения целей	Развитие консенсуса по поводу средств, которые могут использоваться для достижения целей. Например, разделение труда, организационная структура, система вознаграждения и т. д.
Измерение исполнения	Достижение консенсуса по поводу критериев для оценки деятельности и движения группы в направлении поставленных целей. Например, информационная система, система контроля.
Коррекция	Выработка консенсуса по поводу средств лечения или “ремонта”, необходимых, если группа не достигает поставленных целей.

## **Проблемы внешней адаптации, или выживания**

---

Язык	Общий язык и система понятий.
Границы	Консенсус по вопросу о групповых границах и правилах включения и исключения из групп
Власть и статус	Консенсус по вопросу распределения власти и статуса.
Близость, дружба, любовь	Консенсус по критериям близости, дружбы и любви. Степень открытости и близости и близости при выполнении организационных задач. Нормы взаимодействия.
Вознаграждение и наказание	Консенсус по критериям размещения вознаграждения и наказаний.
Идеология	Консенсус по вопросам “идеологии” и “религии”.

## Проблемы внутренней интеграции

---

- Мифы и саги
- Ценности: общее направление
- Герои: персонификация ценностей
- Обычай и ритуалы
- Коммуникативная сеть
- Лозунги
- СИМВОЛЫ



# Компоненты культуры

---

Характеристики организационной культуры	Основные особенности по странам		
	США	Япония	Россия
Образ компании	Спортивная команда	Семья	Семейная команда
Цель бизнеса	Прибыль	Длительное существование	Длительное прибыльное существование
Мотивация к получению прибыли	Любими средствами	Средство достижения целей организации	Средство существования и развития
Ценности	Ориентация на материальные ценности	Ориентация на человека	Ориентация на материальные ценности
Работники	Подход к человеку как к рабочей силе	Подход к человеку как к личности	Подход к человеку как к рабочей силе
Человеческие отношения	Функциональные. Индивидуализм	Эмоциональные. Коллективизм	Эмоциональные. Коллективизм
Конкуренция	Сильная конкуренция, победа сильного над слабым	Сотрудничество, гармония, сосуществование	Конкуренция и сотрудничество
Гарантии для работников	Низкие (краткосрочные контракты, узкие специалисты)	Высокие (долгосрочные контракты, пожизненный найм, универсалы)	Очень низкие (часто никаких гарантий)
Принятие решений	Индивидуальные решения сверху – вниз	Коллективные решения снизу – вверх	Индивидуальные решения сверху – вниз
Продвижение	По способностям, деловым качествам	В соответствии с выслугой лет	Изменяется от семейственности и знакомства к продвижению по деловым качествам
Оплата	В зависимости от результата	В зависимости от стажа	Минимальная оплата, но в зависимости от рыночной стоимости, прибыли, индивидуальных результатов

- Мифы помогают человеку найти интерпретацию своему новому опыту.
- Мифы снимают неопределенность.
- Мифы удовлетворяют человеческой потребности быть причастным к особенному.
- Общие, разделенные мифы помогают добиться сплоченности в организации, получить поддержку извне организации.
- Мифы объясняют, выражают, поддерживают и дают моральное оправдание правилам и нормам,

# Мифы и саги

---

Для того чтобы мифы  
возникли нужно  
создавать в  
организации базу для  
сильных  
переживаний.

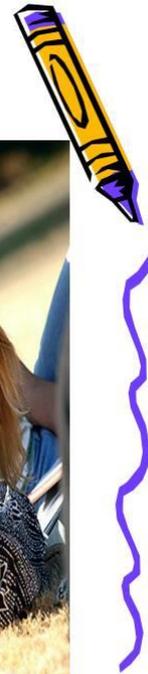
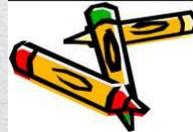


# Как создаются мифы

---

Университеты с развитой мифологической историей (сагами) имеют сильное чувство миссии, харизматических лидеров, преданные кадры влиятельных преподавателей, уникальные программы, заинтересованных студентов, и широкую поддержку со стороны бывших выпускников.

## Гарвардский университет



# Саги

---

Люди, обладающие сильной системой ценностей, имеют ярко выраженное направление и цели в жизни. Их поведение легко понимается другими, т.к. оно логично и последовательно. Аналогично и компании с сильной культурой выбирают некоторую систему ценностей и действуют в соответствии с ней.



# Ценности

---

Девиз компании:  
«Семейные  
чувства Дельты»



Ценности и сопровождающие их  
лозунги дают ОК общее направление

---

Т. Питерс и Р. Уотерман, исследуя связь между культурой и успехом организации, сформулировали ряд ценностей и верований организационной культуры, которые обеспечили компаниям успех



# Ценности успеха

- Герои компании предоставляют ролевою модель, к которой стремятся рядовые члены
- Герои – великие мотиваторы
- Многие компании стараются вырастить героев, которые бросают вызов обычному порядку дел в организации



# Герои

---

Церемонии, ритуалы, собрания - все это мероприятия, в которых находит свое отражение и подтверждение культура организации : будь то неформальная встреча за кружкой пива в пятницу вечером или церемония с оркестром.



# Обычаи и ритуалы

---

- Форма собраний определяется культурой фирмы. Собрания могут быть частичными и редкими, формальными и неформальными, большими или маленькими, включать менеджеров разных уровней или только одного уровня.



Самый обычный и важный ритуал для менеджеров - формальное собрание.

---

- 1. Ежегодные награды за выдающиеся действия в отношении заказчика или покупателя.
- 2. Ежегодно проводится встреча всех сотрудников организации, чтобы продемонстрировать и акцентировать их единство.

# Примеры церемоний

---

- Неформальные каналы коммуникации, в отличие от потоков формальной информации (приказов, планов, докладных записок) – это сеть коммуникации по которой передается «правда» за спиной стерильных докладных.
- Т.Дил и А.Кэннеди изучали роли, которые берут на себя члены организации, передавая ту или иную информацию.

# Коммуникативная сеть

---

- Рассказчики
- Жрецы
- Сплетники
- Шпионы
- Интриганы



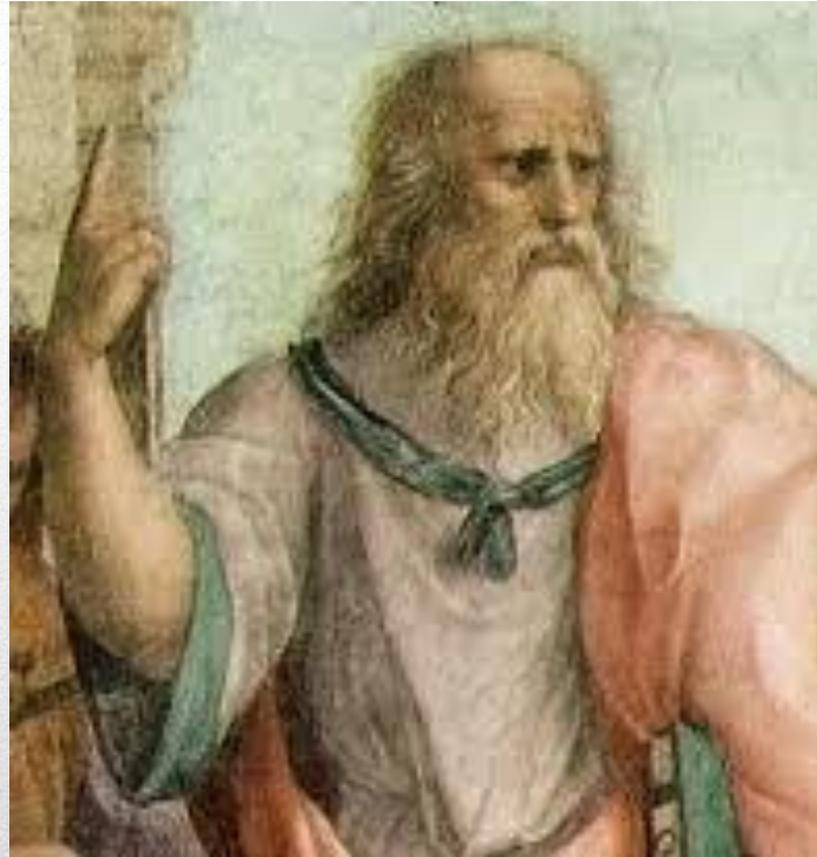
# Роли в коммуникативной сети

Рассказчики передают информацию о своей фирме посредством описания новым сотрудникам легендарных личностей и событий. Рассказчики дают понять, как необходимо вести себя в данной фирме, чтобы добиться признания и успеха. Они часто не особо выделяются в техническом аспекте своей работы, но имеют тонкое чувство воображения, деталей и выбора момента.



# Рассказчики

Жрецы - это стражи культурных ценностей. Они помогают решать спорные вопросы, особенно этического характера. Они чаще всего говорят иносказательно, выполняя психотерапевтическую функцию для служащих, которые испытывают разочарование или стресс. Жрецы часто занимают низшие должности в компании, но к их мнению прислушиваются наверху.



# Жрецы

---

Сплетники распространяют новости, приукрашивают рассказы, создают героев, используя для этой цели столовую, комнату отдыха и т.д. Источниками для такой информации часто являются секретари руководителей различных рангов в организации, т.к. они часто могут наблюдать без предубеждения то что реально происходит.



# Сплетники

---

Шпионы - источники жизненно важной информации для успешного менеджера. Хотя они не участвуют в корпоративном шпионаже, они предоставляют точную информацию о критических вопросах внутри организации. Новые сотрудники, которые еще не знают о том, какую информацию должен, а какую не должен знать старший менеджер, часто играют эту роль.



# ШПИОНЫ

---

Интриганы - это малые группы людей, которые организуются для продвижения себя внутри организации. Если цели таких групп не совпадают с целями компании в целом, то они оказывают негативный эффект. Кроме того они оказывают негативное влияние на психологический климат.



# Интриганы

---



# Лозунги

---



# Примеры лозунгов

---



# Примеры лозунгов

---



# СИМВОЛЫ

---





