



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 ^{но} ~~идет~~ ^{следующий} 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 научение,
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

Возможные виды контркультур:

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

**КОНТРИКУЛЬТУРЫ
ГРУПП**

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



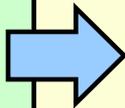
МОДЕЛЬ УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Этап 1

**Давление
на высшее
руководство**

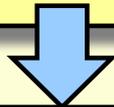


**Потребность
в действии**

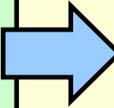


Этап 2

**Посредничество
на высшем
уровне
руководства**

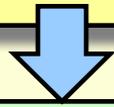


**Переориентация
на внутренние
проблемы**

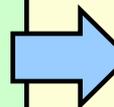


Этап 3

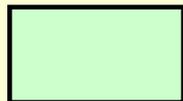
**Диагностика
проблемной
области**



**Осознание
конкретной
проблемы**

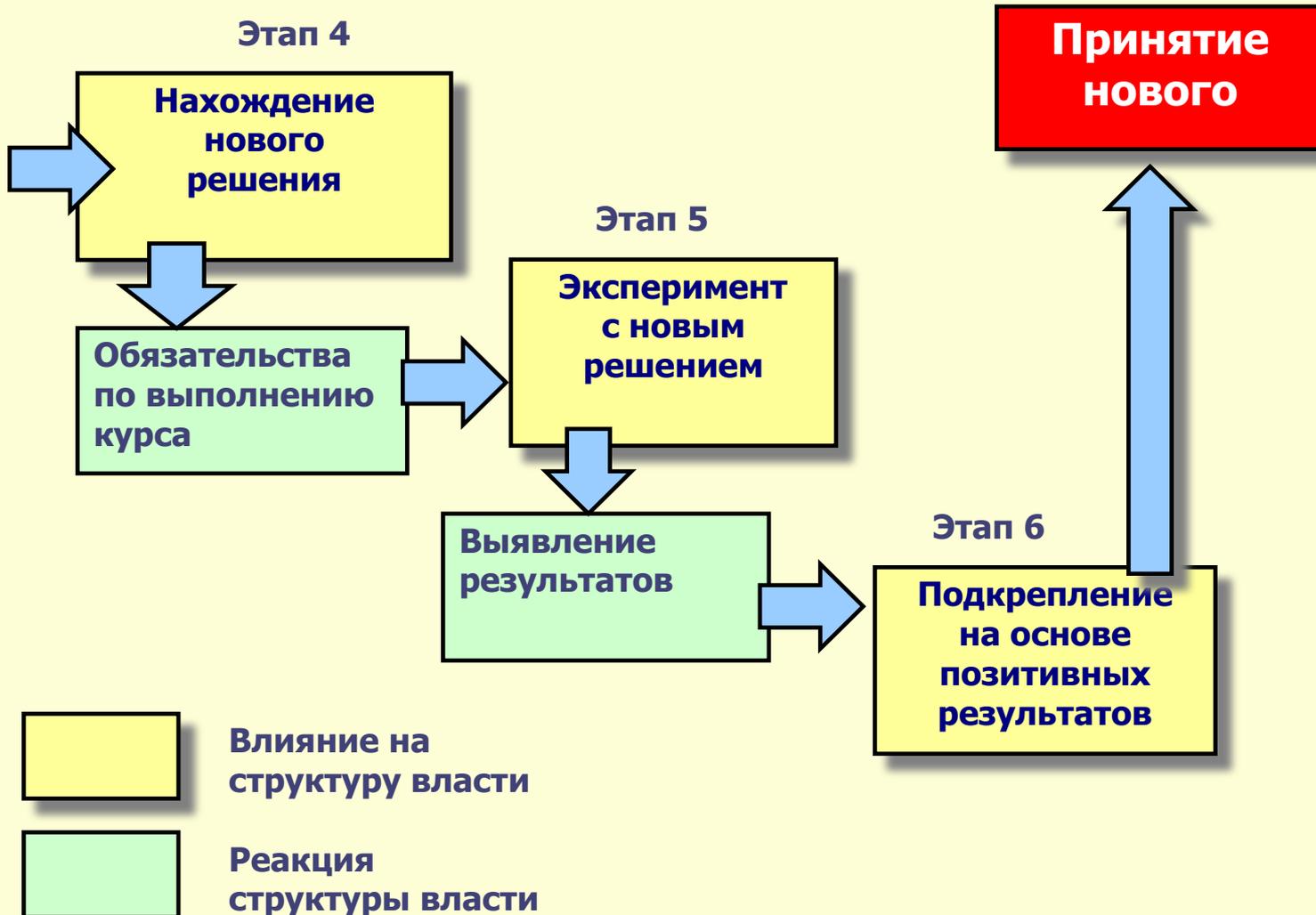


**Влияние на
структуру власти**



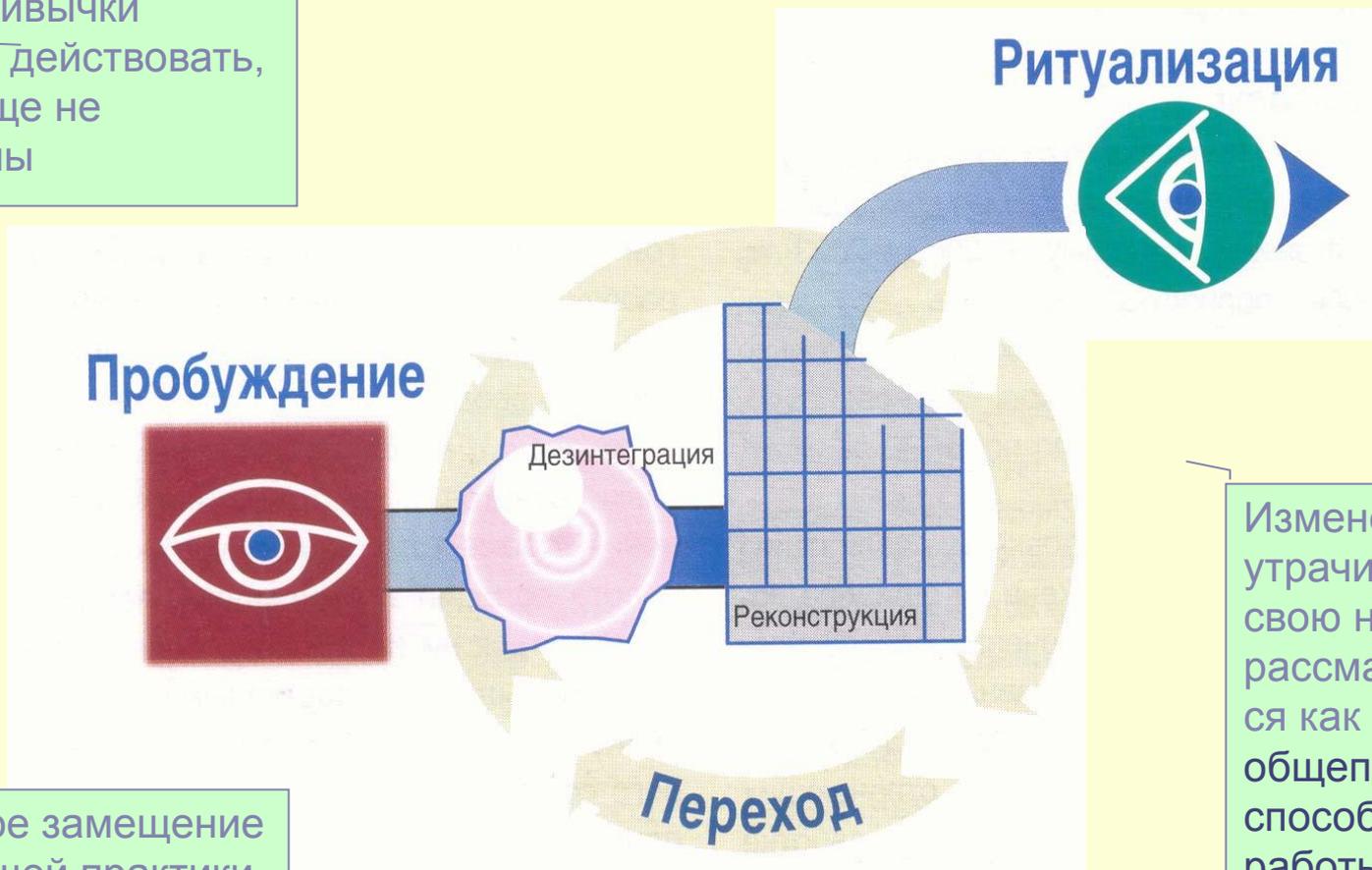
**Реакция
структуры власти**

МОДЕЛЬ УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ



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

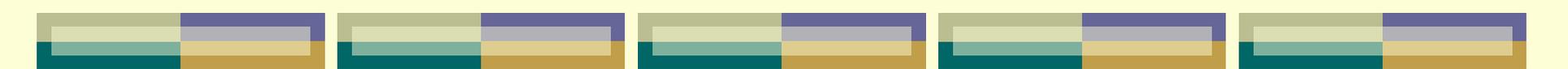
Вовлечение работников в принятие решений

Поддержка

Переговоры

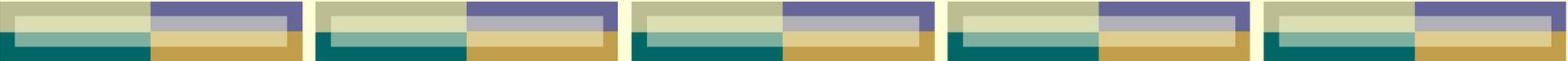
Маневрирование

Принуждение



Черты поведения, общие для руководителей, известных своим умением убеждать подчиненных

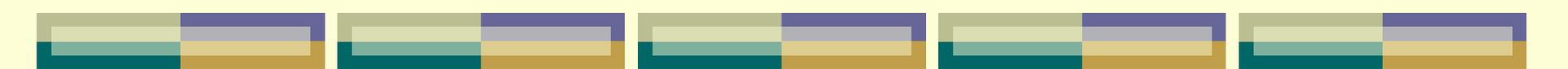
- Перед тем, как попытаться повлиять на аудиторию, они стремятся завоевать ее доверие
 - Они ставят задачи таким образом, чтобы найти общие интересы с собеседниками, или предварительно ведут с ними работу, для того чтобы выработать общее понимание проблем
 - Они говорят с людьми на живом языке и четко обосновывают сказанное
 - Они управляют своими эмоциями и тоном высказываний в соответствии с реакцией собеседников
- 



Коммуникационные средства

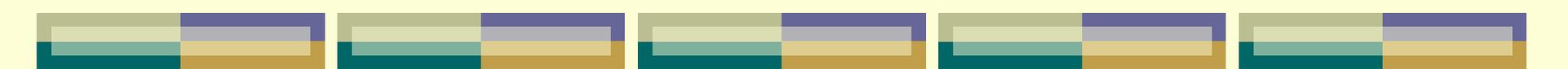
- Исследования эффективности коммуникаций в контексте проведения изменений показало, что она в наибольшей степени определяется
 - **доверием к руководству и**
 - **широтой возможностей**
 - по второму признаку средства коммуникаций подразделяют на
 - «бедные» и
 - **«богатые»**





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 !**

