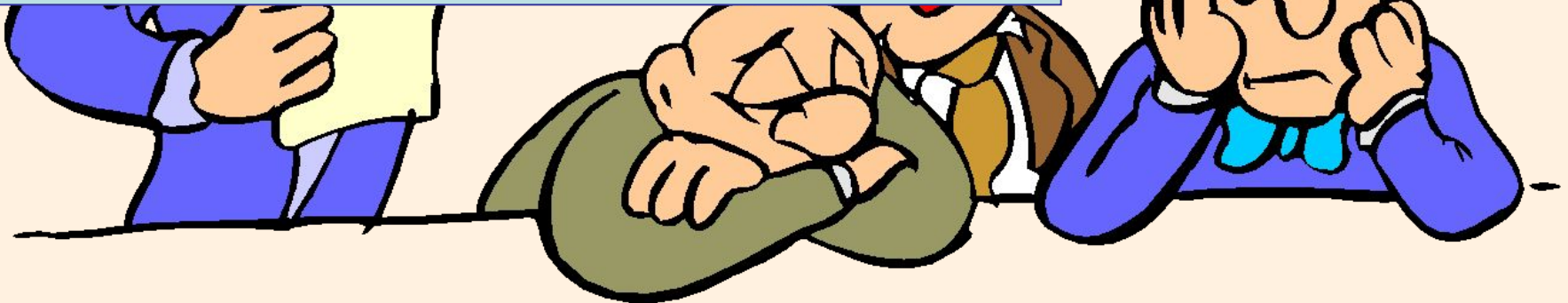


Организационная культура (часть 3)

Усова Анастасия Анатольевна, к.э.н., доцент

- что для организации ценно
- как именно будет персонал компании понимать потребительскую ценность и реализовывать ее
- каковы стиль лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы
- как в компании определяется успех



уникальность характера организации

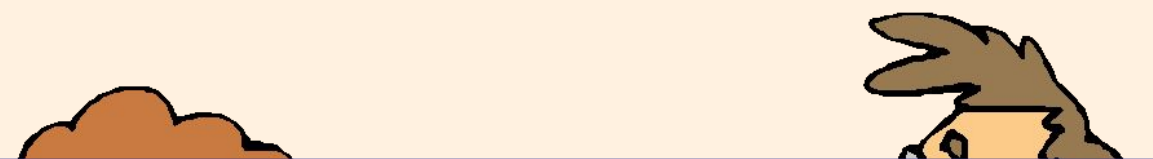
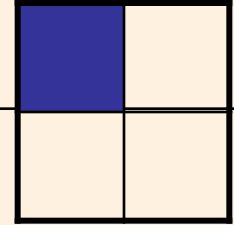
Гибкость и динамизм

Microsoft; Nike

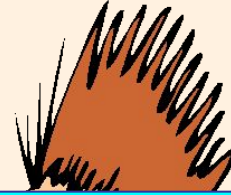
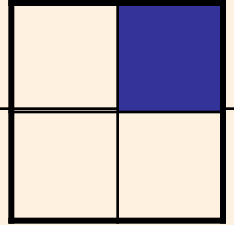


Стабильность и контроль

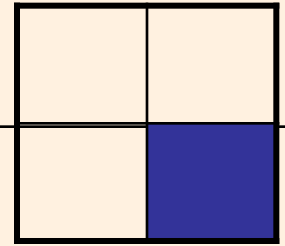
Boeing



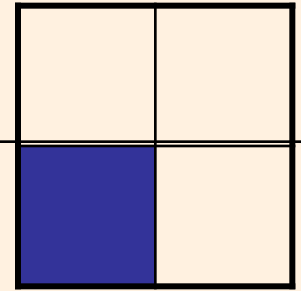
Очень **дружественное место работы**, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как **воспитатели** и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря **преданности и традиции**. Высока обязательность организации. Она делает акцент на **долгосрочной выгоде совершенствования личности**, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах **доброты к потребителям и заботы о людях**. Организация поощряет **командную работу**, участие людей в бизнесе и согласие.



Динамичное, **предпринимательское** и **творческое** место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются **новаторами**, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность **экспериментированию** и **новаторству**. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на **росте и обретении новых ресурсов**. Успех означает производство/предоставление **уникальных и новых продуктов и/или услуг**. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет **личную инициативу** и свободу.



Организация, ориентированная на **результаты**, главной заботой которой является **выполнение поставленной задачи**. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино **акцент на стремлении побеждать**. Репутация и успех является общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах **проникновения на рынки и рыночной доли**. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — **жестко проводимая линия на конкурентоспособность**.



Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, **управляют процедуры**. Лидеры гордятся тем, что они - рационально мыслящие **координаторы и организаторы**. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют **формальные правила** и официальная политика. Ее долгосрочные заботы состоят в **обеспечении стабильности** и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах **надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат**. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и **обеспечением долгосрочной предсказуемости**.

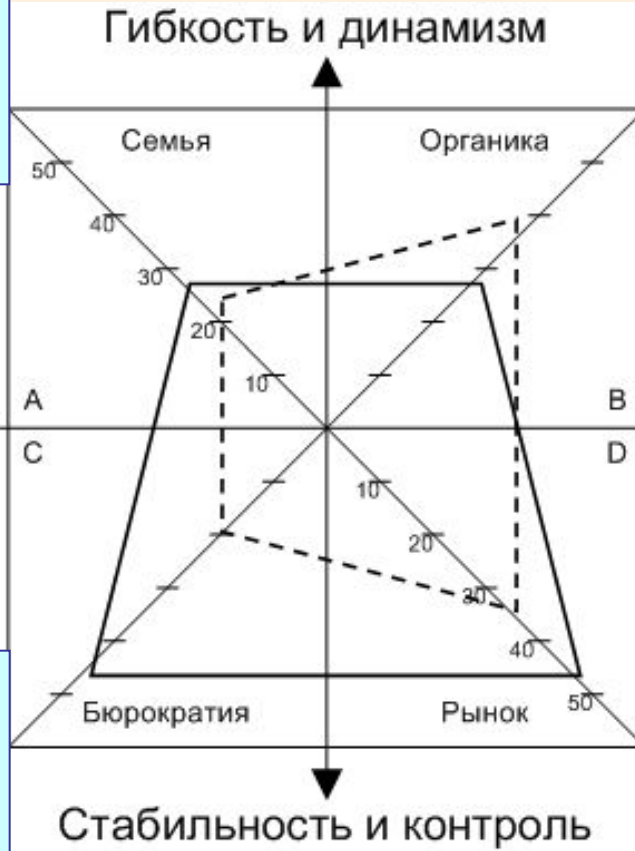
Профиль корпоративной культуры

Семейная культура
 Организация, которая фокусирует внимание на внутреннем поддержании гибкости, заботе о людях и добром чувстве к потребителям.

Органическая культура
 Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям.

как есть

Внутренний фокус и интеграция



Внешний фокус и дифференциация

как надо

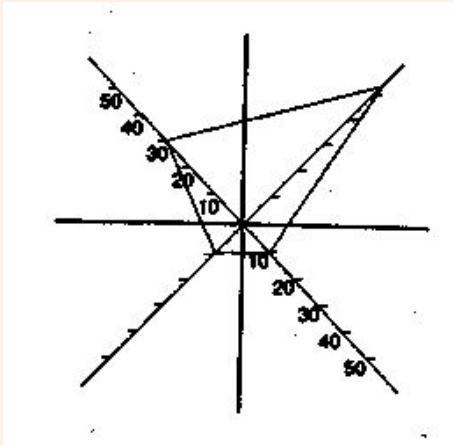
Бюрократическая культура
 Организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

Конкурентная культура
 Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

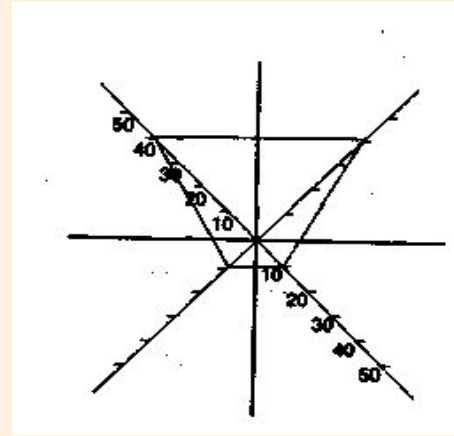
Показатели качества в разрезе типов организационной культуры

Гибкость и индивидуальность			
Семья		Органика	
Стратегии качества		Стратегии качества	
<ul style="list-style-type: none"> Наделять полномочиями Создавать бригады Вовлекать наемных работников Развивать человеческие ресурсы Обеспечивать открытость общения 		<ul style="list-style-type: none"> Удивлять и восхищать Создавать новые стандарты Предвидеть потребности Продолжать совершенствоваться 	
Внутренний контроль и интеграция			Внешнее позиционирование и дифференциация
Бюрократия		Конкуренция	
Стратегии качества		Стратегии качества	
<ul style="list-style-type: none"> Обнаруживать ошибки Измерять Контролировать процессы Систематически решать проблемы Применять инструменты качества (например: диаграммы Парето, диаграммы причинно-следственных связей, диаграммы сходства, диаграммы отклонений) 		<ul style="list-style-type: none"> Измерять предпочтения потребителей Повышать продуктивность Осуществлять творческое партнерство Повышать конкурентоспособность Вовлекать потребителей и поставщиков 	
Контроль и стабильность			

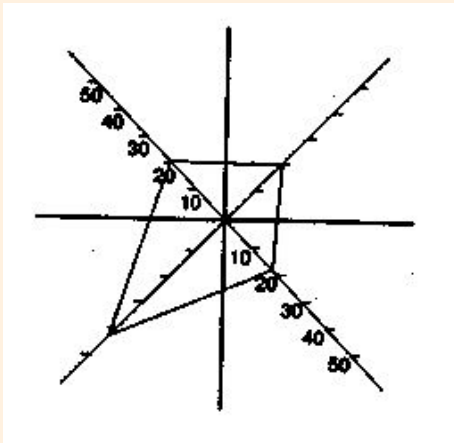
Жизненный цикл Apple Computer Company



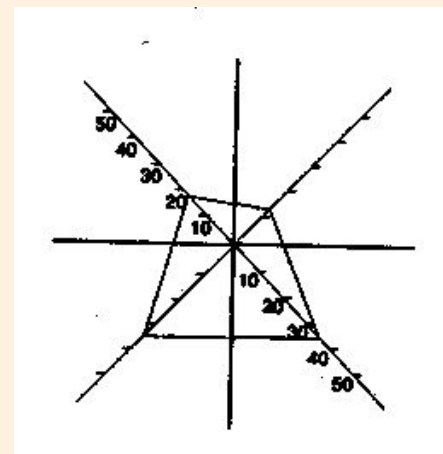
Профиль А



Профиль В

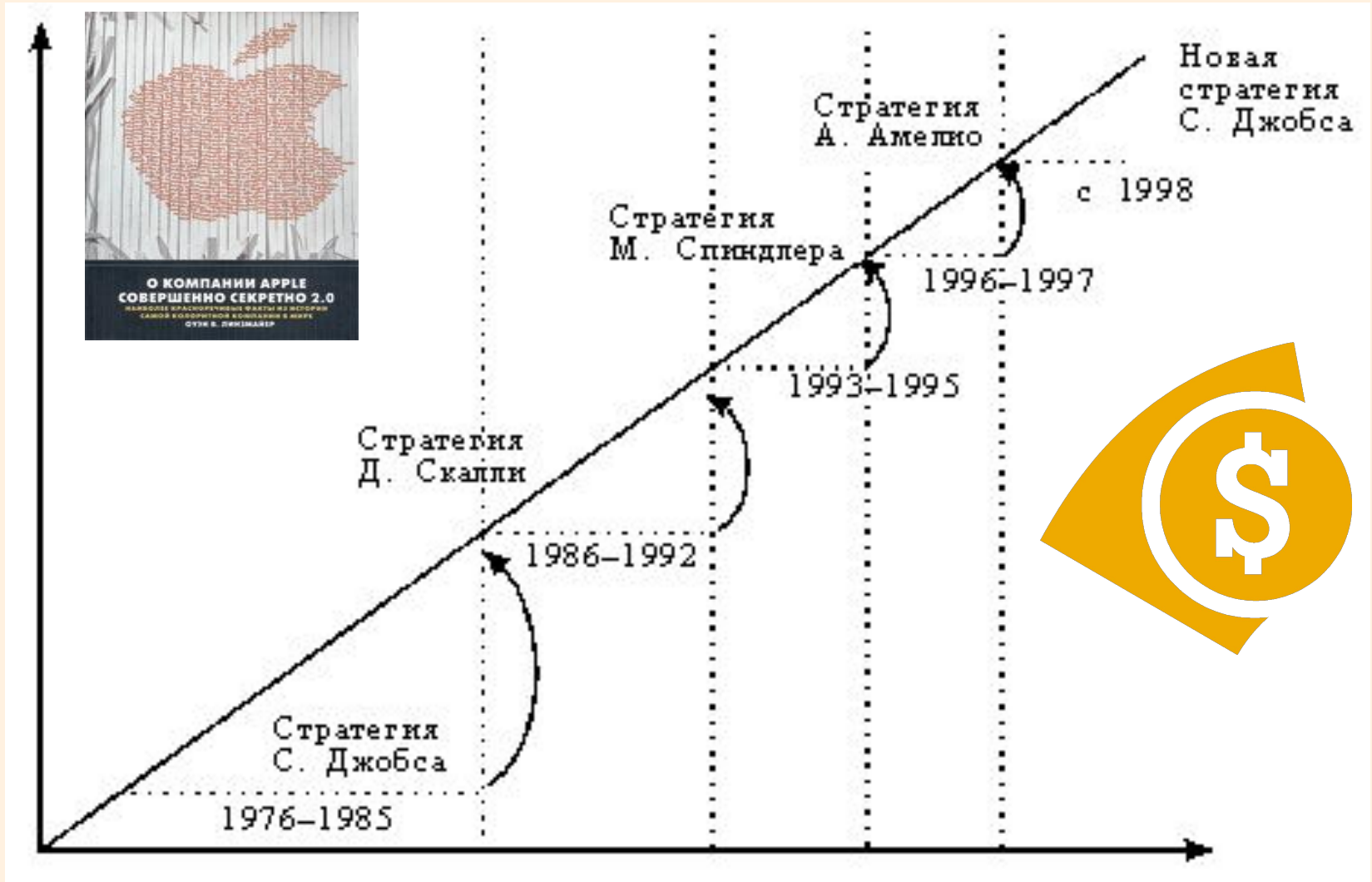


Профиль С



Профиль D

Цикл стратегий Корпорации Apple



Показатели качества в разрезе типов организационной культуры

Гибкость и индивидуальность			
Семья		Органика	
Стратегии качества		Стратегии качества	
<ul style="list-style-type: none"> Наделять полномочиями Создавать бригады Вовлекать наемных работников Развивать человеческие ресурсы Обеспечивать открытость общения 		<ul style="list-style-type: none"> Удивлять и восхищать Создавать новые стандарты Предвидеть потребности Продолжать совершенствоваться 	
Внутренний контроль и интеграция			Внешнее позиционирование и дифференциация
Бюрократия		Конкуренция	
Стратегии качества		Стратегии качества	
<ul style="list-style-type: none"> Обнаруживать ошибки Измерять Контролировать процессы Систематически решать проблемы Применять инструменты качества (например: диаграммы Парето, диаграммы причинно-следственных связей, диаграммы сходства, диаграммы отклонений) 		<ul style="list-style-type: none"> Измерять предпочтения потребителей Повышать продуктивность Осуществлять творческое партнерство Повышать конкурентоспособность Вовлекать потребителей и поставщиков 	
Контроль и стабильность			