

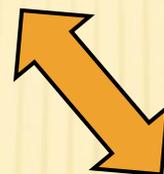
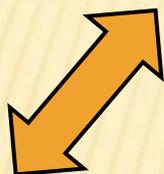
ЛЕКЦИИ

Организационная (корпоративная) культура и управление изменениями

КУЛЬТУРА

- ▣ От латинского *cultura* – «возделывание», «обрабатывание»
- ▣ Это все, что создано человеческим обществом благодаря физическому и умственному труду людей в отличии от явлений природы.

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

Корпоративная культура

Поверхностный уровень

ВНЕШНИЕ ФАКТЫ

- Образцы поведения
- Стиль общения
- Технологии
- Архитектура
- Стиль одежды
- Эмоциональная атмосфера
- Рабочее место
- Символы, ритуалы и церемонии

Объективная культура

Подповерхностный

ЦЕНОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ И ВЕРОВАНИЯ

- Общие убеждения
- Моральные взгляды
- Этические правила
- Стратегия
- Философия
- Ценности
- Кодекс поведения
- Цели и целеполагание

Субъективная культура

Глубинный уровень

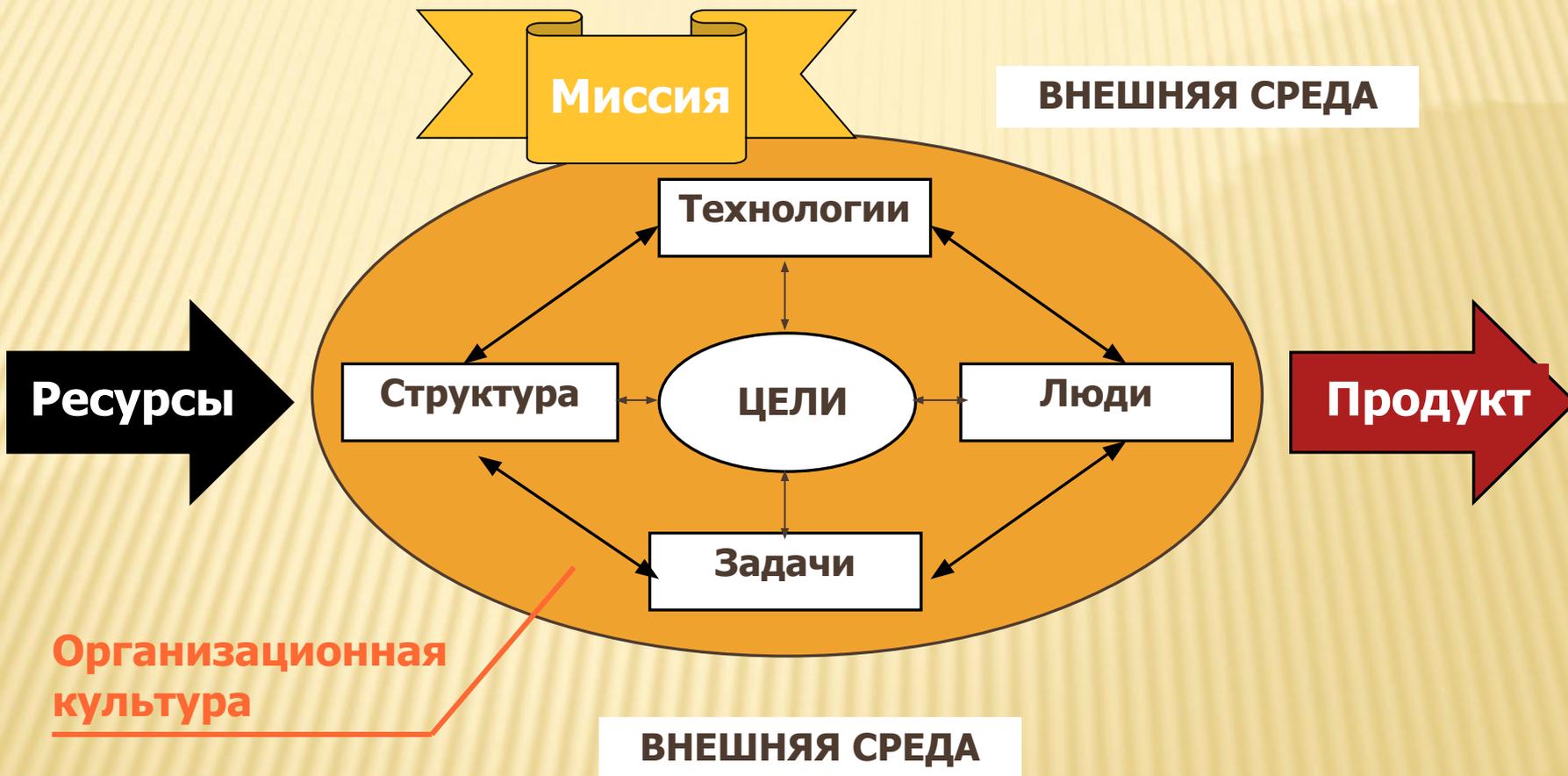
БАЗОВЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

- Смысл предметов и явлений
- Понимание времени и пространства
- Отношение к человеку и своей деятельности
- Верования, взгляды
- Национальный менталитет

ОРГАНИЗАЦИЯ

От позднелатинского “**organizo**” –
сообщаю, стройный вид, устраиваю

- группа людей, совместная деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей
- административно и юридически оформленная социотехническая система первичного (базового) уровня



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**

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

- Это специфическое объединение ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, которые существуют в организации.
- В рамках теории менеджмента организационная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, который дает возможность сориентировать все подразделения организации и отдельных сотрудников на общие цели; мобилизовать инициативу сотрудников, воспитывать преданность организации, улучшать процесс коммуникации, поведение

Понятие организационной культуры

Организационная (корпоративная) культура –

это ценности и нормы, разделяемые большинством членов организации, а также их внешние проявления (организационное поведение).

Управление персоналом
Словарь-справочник

Понятие организационной культуры

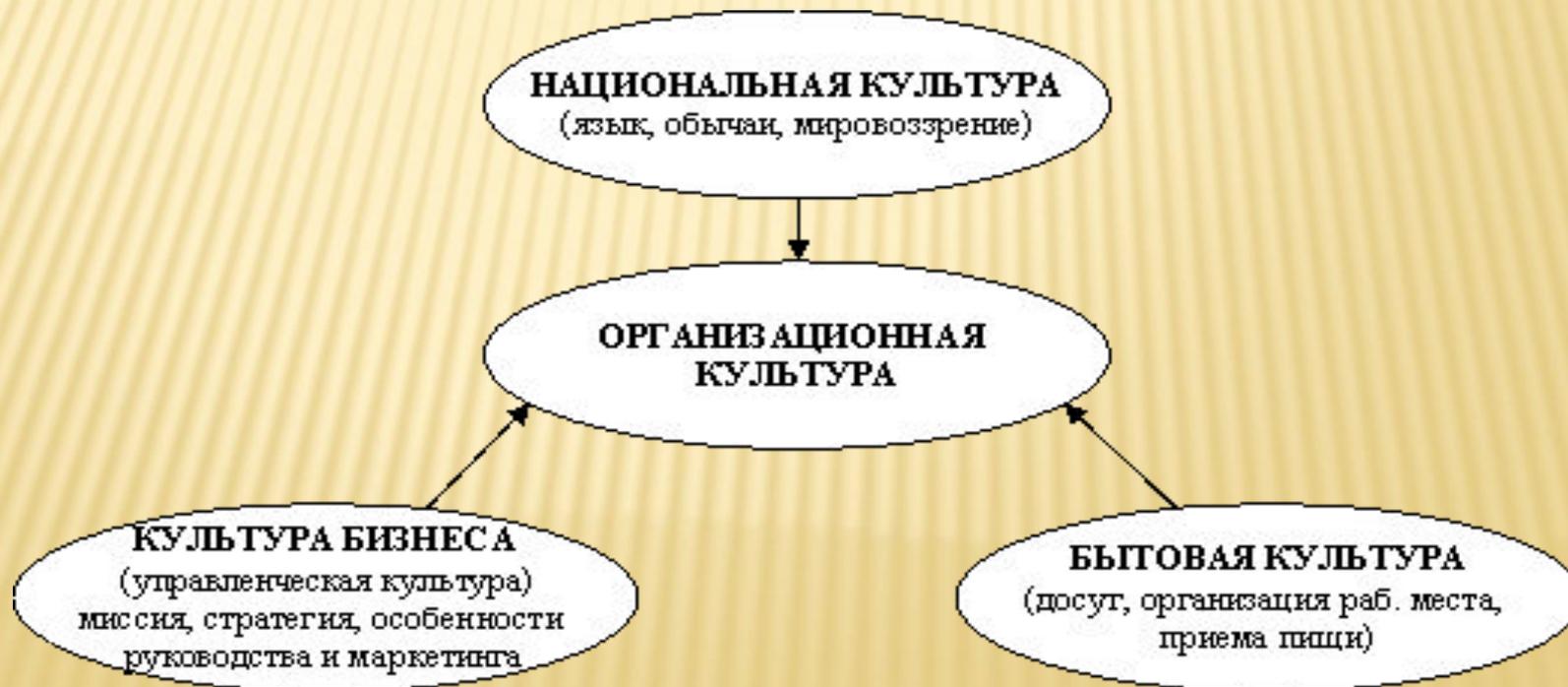
Организационная (корпоративная) культура — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

- усвоенные и применяемые членами организации ценности и нормы, которые одновременно решающим образом определяют их поведение;
- атмосфера или социальный климат в организации;
- доминирующая в организации система ценностей и стилей 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

Наши
потребители

Качество
изделий

Брэнд

Ценности
компании

Опыт
работы

Наши
сотрудники

Удобная
упаковка

Технологичное
оборудование

Наши
партнеры





АТТРИБУТЫ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Характеристика орг. культуры	Что понимается подданной характеристикой.
Осознание себя и своего места в организации	одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие - поощряют их внешнее проявление
Коммуникационная система и язык общения	использование устной, письменной, невербальной коммуникации различается от группы к группе, от организации к организации
Внешний вид	одежда и представление себя на работе
Что и как едят работники	организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии, дотация на питание, периодичность и продолжительность питания
Осознание времени	степень точности и относительности времени у работников, соблюдение распорядка и поощрение за это

АТТРИБУТЫ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Характеристика орг. культуры	Что понимается подданной характеристикой.
Взаимоотношения между людьми	по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям
Ценности и нормы	что люди ценят в своей организационной жизни и как эти ценности сохраняются
Вера	вера в руководство, успех, свои силы, справедливость, в этическое поведение
Процесс развития работников	Бездумное или осознанное выполнение работы, полагаются на интеллект или на силу, подходы к объяснению причин
Трудовая этика и мотивирование	отношение к работе и ответственность за неё, качество и оценка работы, вознаграждение



Корпоративная культура

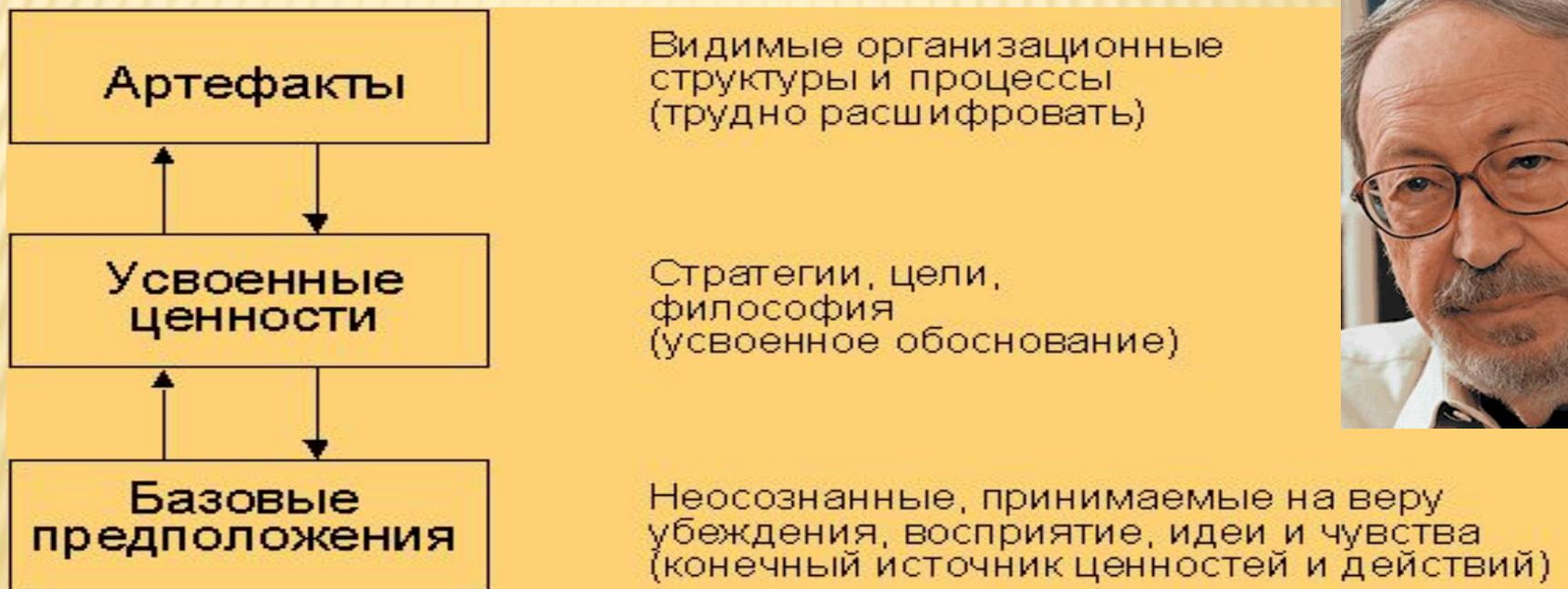
Правила, которые устанавливает организация, могут иметь разную продолжительность, но когда нужно, можно менять их довольно быстро – за несколько месяцев. Скорость изменения приказов может измеряться днями, а действия люди совершают ежедневно и ежечасно течение от месяца до двух-трех лет

Пирамида основ деятельности

столетия

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ПО ЭДГАРУ ШЕЙНУ

Феноменом организационной культуры занимался широко известный профессор Э.Шейн. В одной из самых известных своих книг «Организационная культура и лидерство». Э.Шейн предложил трехуровневую модель организационной культуры.



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} ~~следующий~~ ^{следующий}, подповерхностный уровень, который касается ценностей, и в самой сердцевине находится глубинный уровень, который вмещает тайные предположения

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ПО Э. ШЕЙНУ

- ❖ Познание организационной культуры начинается с первого, “поверхностного” или “символического”, уровня, включающего такие видимые внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации, лозунги и т.п., или всё то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека.
- ❖ Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают её второй, “подповерхностный”, уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня.
- ❖ Третий, “глубинный”, уровень включает новые (“фундаментальные”) предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих принимаемых на веру скрытых предположений, направляющих поведение людей в организации, Шейн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

Пирамида культуры Шейна



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

ТИПОЛОГИЯ Т.Е.ДЕЙЛА И А.А.КЕННЕДИ

- ❖ 4 главных типа корпоративной культуры:
- ❖ 1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи
- ❖ 2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи
- ❖ 3. Культура высокого риска и медленной обратной связи
- ❖ 4. Культура низкого риска и медленной обратной связи

ТИПОЛОГИЯ Р. АКОФФА

- ❖ Культура организаций как отношения власти в группе или организации.

- ❖ 4 главных типа корпоративной культуры:
 - ❖ 1. Корпоративный тип культуры
 - ❖ 2. Консультативный тип культуры
 - ❖ 3. «Партизанский» тип культуры
 - ❖ 4. Предпринимательский тип культуры

МОДЕЛЬ ГИРТА ХОФСТЕДА

Гирт Хофстед разработал модель различий между культурами различных наций. По модели он определяет культуру как: «коллективная ментальная запрограммированность, часть предопределенности нашего восприятия мира, общая с другими представителями нашей нации, региона или группы и отличающая нас от представителей других наций, регионов и групп».

Модель «культурного программирования» Г.Хофстеде для объяснения изменений в конкретной культуре



МОДЕЛЬ ЛЭЙНА И ДИСТЕФАНО

Разработанная Г. Лэйн и Дж. Дистефано модель определения влияния национального на организационную культуру строится на шести переменных, определяемых как проблемы, с которыми общество сталкивается на протяжении своей истории. Антропологами установлено, что различные общества по-разному справляются с этими проблемами. В модели эти разные пути названы «вариациями в ценностных ориентациях».

- отношение человека к природе;
- ориентацию во времени;
- веру о природе человека;
- ориентацию на деятельность;
- отношения между людьми;
- ориентацию в пространстве.

Модель Лэйна и Дистефано

Ценностные ориентации в отношении природы человека

Характеристика	Вариации состояния характеристики		
Система контроля	Жесткая, основанная на подозрительности	Умеренная, основанная на опыте	Гибкая, основанная на информации
Стиль управления	Автократический, прямое руководство	Умеренный, консультативное руководство	Демократический, участие в управлении
Организационный климат	Противостояние, Заключение контракта/согласия	Компромисс, уступки	Сотрудничество, неформальные связи

Азбука (ABC) корпоративной культуры (У.Холл)



Организационная культура по Дил и Кеннеди





Р. Акофф (1919–2009) выделяет следующие типы систем:
детерминированные, анимационные
(одушевленные), социальные и экологические.

Системы и модели	Части	В целом
Детерминированные	Нецеленаправленные	Нецеленаправленные
Анимационные	Нецеленаправленные	Целенаправленные
Социальные	Целенаправленные	Целенаправленные
Экологические	Целенаправленные	Нецеленаправленные

Типы организационных культур

Таблица 4 - Классификация типов организационной культуры по М. Бурке

Тип организационной культуры	Характеристика
«крупная плантация»	Развитая дивизиональная структура управления, имеющая несколько иерархических уровней и сочетающая в себе централизованную координацию с децентрализованным управлением
«лиана»	Сокращенный до минимума управленческий персонал, использование современных информационных технологий, ориентация всех членов коллектива на достижение общей цели
«косяк рыб»	Высокая маневренность и гибкость, постоянная корректировка структуры и изменение поведения в зависимости от рыночной конъюнктуры
«кочующая орхидея»	Неформальные организации. Структура постоянно меняется, количество сотрудников невелико. Мотивации персонала практически отсутствуют.

ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- **Типология С. Ханди.** Американский социолог С. Ханди предложил свою классификацию типов организационной культуры. Для анализа он выбрал **процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции.** На основе исследования этих параметров С.Ханди выделил четыре типа организационной культуры: **культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности.**

МОДЕЛЬ У. ОУЧИ

«Культурные» переменные	Характеристики в японских компаниях	Характеристики в американских компаниях типа «Z»	Характеристики в типичных американских компаниях
Наем	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
Карьера	Широкоспециализиро ванная	Умеренноспециали зированная	Узкоспециализиро ванная
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решения	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Широкий	Узкий

10 характеристик организационной культуры (по С.П. Робинсу)

1. Личная инициатива;

2. Готовность работника пойти на риск;

3. Направленность действий;

4. Согласованность действий;

5. Обеспеченность свободного взаимодействия, помощи и поддержки со стороны управленческих служб

6. Перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;

7. Степень отождествления каждого сотрудника с организацией;

8. Система вознаграждений;

9. Готовность сотрудника открыто выражать свое мнение;

10. Степень взаимодействия внутри организации, выраженной в формальной иерархии и подчиненности;

Цель организационной культуры:

**ПОМОЧЬ ЛЮДЯМ
более продуктивно работать,
получать удовлетворение
от труда**

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

Связь «цели – совместные ценности».

N	Тип целей	Цели	Совместные ценности
1	Политические P	Крупные масштабы фирмы (объем продаж, капитал, численность персонала)	Служение, порядок, стабильность, «предсказуемое будущее»
2	Экономические E	Накопление богатства (прибыль)	Предприимчивость, командный дух, космополитизм
3	Социальные S	Власть, признание, социальная ответственность	Личность лидера и преданность ему, человеческие отношения
4	Технологические T	Качество, долговечность и привлекательность продукции	Компетентность, рациональность, свобода, творчество

Основные элементы организационной культуры

Поведенческие стереотипы

(общий язык, обычаи и традиции, ритуалы)

Групповые нормы

(стандарты и образцы, регламентирующие поведение)

Провозглашаемые ценности

(к их реализации стремится организация)

Философия организации

(принципы, определяющие ее действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам.)

Правила игры

(правила поведения при работе в организации, традиции и ограничения, «заведенный порядок»)

Организационный климат

(чувство, определяемой физ.составом группы и манерой взаимодействия членов организации)

Существующий практический опыт:

(методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей)

Основные функции организационной культуры

охранная

регулирующ
ая

интегрирующая

адаптивная

мотивационн
ая

ориентирующая

Функция
имиджа
организации

Атрибуты организационной культуры



Традиции
и
обычаи



Ценности



Стили
руководства



Символика



Деловой
этикет

Типы организационной культуры

по К. Камерону и Р. Куинну.

Клановая

Адхократическая

я
(от лат. ad hoc — «по случаю»)

Иерархическая
я

Рыночная

Некоторые типы современной российской организационной культуры



ДРУЗЬЯ



СЕМЬЯ



**КУЛЬТУРА
А
НАЧАЛЬ
НИКА**

Управление организационной культурой

Формирование ОК:

- внешняя адаптация;
- внутренняя интеграция.

Поддержание ОК:

- оценка и контроль;
- способы реагирования на ситуации;
- кадровая работа;
- соблюдение ритуалов, обрядов, традиций

Изменение ОК



изменение поведения сотрудников;

Влияние организационной культуры на организационную эффективность

(модель Т. Питерса и Р. Уотермана)

ВЛИЯНИЕ ЧЕРЕЗ

формирование следующих ценностных ориентаций работников:

- возвращение веры в успех дела и ценности организации;
- внушение и обоснование того, что «клиент всегда прав»;
- поощрение автономии и предприимчивости членов организации;
- формирование позиции работников: их компетентность – главный источник эффективности;
- возвращение веры в эффективность простых структур управления с немногочисленным штатом;
- обоснование выгоды оптимального сочетания жесткости и гибкости в управлении;

Модели глобального влияния на организационную культуру

Существуют 4 известные модели

По модели японского специалиста по управлению У.ОУЧИ:

1. Обязательства организации по отношению к своим членам.

2. Оценка выполняемой работы.

3. Планирование карьеры

4. Система контроля.

5. Принятие решений.

6. Уровень ответственности.

7. Интерес к человеку.

Влияние культуры отношения к жизни и к женщинам на организационную культуру

Культура
джентльменского
клуба

Культура
казармы

Культура
спортивной
раздевалки

Влияние отношения к жизни и к женщинам на организационную культуру

Культура
отрицани
я
различий
между
полами

Культур
а
ложной
защиты
женщин
ы

Культура
смышлен
ых
мачо

ПРИНЦИПЫ РУКОВОДСТВА ФИРМЫ «ИКЕА»



- Мотивировать сотрудников и давать им возможность двигаться вперед;
- Удовлетворение выполненной работой – лучшее сплотяющее;
- Большую часть задуманного еще предстоит выполнить – это чудесное будущее!
- Позитивно настроенные люди всегда побеждают;
- Победа еще не означает чье-то поражение;
- Бюрократизм мешает быстрому и четкому решению проблем;
- Делать ошибки – привилегия решительных людей;
- Нерешительность значит больше статистики, больше проверок, больше совещаний, больше бюрократии, больше рутины;
- Простота – это хорошо. Сложные правила могут парализовать;
- Ни один метод не может быть эффективнее, чем хороший пример.

- «Деловая философия ИКЕА определяется одним золотым правилом: **относись к любой проблеме как к новой возможности.** Проблемы дают потрясающие шансы. Когда нам запрещали покупать ту же мебель, что производилась для других, мы начали придумывать собственный дизайн, и у нас появился свой стиль. Когда мы лишились поставщиков в своей стране, перед нами открылся весь остальной мир»
- Таким образом, на начальном этапе деятельности компания выжила благодаря тому, что извлекала из проблем новые возможности. С тех пор владелец компании считает проблемы двигателем прогресса.

Поверхностный
уровень вкл. В себя

Внешние
организационные
характеристики

продукция
или услуги,
оказываемые
организацие
й

используема
я технология

наблюдаемо
е поведение
работников

формальное
языковое
общение

архитектура
производственн
ых помещений
и офисов

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее **второй, внутренний уровень.**

На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке.

Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Третий, глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе.

Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Некоторые исследователи предлагают более дробную структуру организационной культуры, выделяя ее следующие компоненты:

- ▣ **Мировоззрение**
- ▣ **Организационные ценности**
- ▣ **Стили поведения**
- ▣ **Нормы**
- ▣ **Психологический климат в организации**

1 Мировоззрение - представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д.

2 Организационные ценности, т.е.
предметы и явления
организационной жизни,
существенно важные, значимые для
духовной жизни работников.



3 Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации.



4 Нормы - совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам.



•5 Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками ■



В совокупности эти элементы могут дать довольно полное представление об организационной культуре.

Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку.



Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют организационную культуру.



ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

- Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая - это внешняя адаптация: это должно быть сделано организацией и, как это должно быть сделано. Вторая - это внутренняя интеграция: как работники организации решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации проблемы .

ПОДДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Обычно организация растёт за счёт привлечения новых членов, приходящих из организации с другой культурой. Новые члены организации, хотят они этого или нет, заносят в неё «вирус» другой культуры. Какая из культур «выживет», во многом зависит от её силы, так как последнее влияет на интенсивность определённых образцов поведения.

Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- «толщина» культуры;
- степень разделяемости культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОБРЯДЫ

Синтетической формой культуры являются обряды, обычаи, традиции и ритуалы, т.е. то, что называется образцами поведения. Обряды - это стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Сила обряда в его эмоционально-психологическом воздействии на людей. В обряде происходит не только рациональное усвоение тех или иных норм, ценностей и идеалов, но и сопереживание им участниками обрядового действия.

МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЙ

Коттер и Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям:

- ❖ информирование и общение;
- ❖ участие и вовлеченность;
- ❖ помощь и поддержка;
- ❖ переговоры и соглашения;
- ❖ манипуляции и кооптации;
- ❖ явное и неявное принуждение.

В работе «Основы межкультурной коммуникации» Р.Т.Когдел и К.С.Ситарам представили таблицу первичных, вторичных третичных и несуществующих ценностей культур.

МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

ДЕТЕРМИНАНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ

- Роль лидера организации
- Требования к культуре данной организации
- Философия управления в данной организации
- Стратегия развития данной организации

ДВА СПОСОБА ВОЗДЕЙСТВИЯ НА РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ

- Первый способ: оценка культуры и перспектив её развития сверху с расчётом на то, что это вызовет энтузиазм и поддержку у большинства членов организации.
 - Данный способ предполагает наличие искренних личных обязательств руководителя по отношению к ценностям, в которые он верит.
- Второй способ начинается снизу: менеджеры должны отслеживать во всей организации, какие ценностные установки существуют в каждом подразделении
 - Предполагается шаг за шагом воздействовать в необходимом направлении на культуру организации.

ИСТОЧНИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- 1) взгляды, ценности и представления основателей организации;
- 2) коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации;
- 3) новые взгляды, ценности и представления, привнесённые новыми членами организации и руководителями.

МЕХАНИЗМ ВНЕДРЕНИЯ КУЛЬТУРНЫХ ОСНОВ

Механизм внедрения культурных основ

Первичные механизмы внедрения культурных основ	Вторичные механизмы чёткой формулировки и закрепления основ
На что обращают внимание, что оценивают и что контролируют	Структура и устройство организации (как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий)
Как лидеры ведут себя в критических случаях и при организационных кризисах	Система передачи информации Организационные системы и процедуры
Объективные критерии распределения дефицитных ресурсов	Организационные обычаи и ритуалы
Сознательное ролевое моделирование, обучение и наставничество	Дизайн физического пространства, фасадов и зданий
Объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника	Истории, легенды и мифы об определённых лицах и событиях
Объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации	Официальное провозглашение организационной философии, ценностей и убеждений

РУКОВОДИТЕЛЬ - МОРАЛЬНЫЙ ЛИДЕР

- стать моральным лидером в организации руководитель может только тогда, когда он готов эффективно выполнять функции морального авторитета в рамках сложившейся корпоративной культуры.
- Сложность морального лидерства заключается в том, что людям с разными наборами ценностей и принципов, часто бывает трудно по-настоящему договориться о стандартах. Возникающие моральные дилеммы задают сложности принятия управленческих решений в бизнесе очень часто.
- Именно сложность морального лидерства обеспечивает возможность быть лидером морали:
 - Можете ли вы смотреть на ваши решения и действия, и сказать, что вы делаете это по моральным стандартам?
 - У вас есть возможность продемонстрировать моральные решения,
 - Какими принципами вы хотите, чтобы продемонстрировать, когда ведущий?
 - Являются ли эти принципы известны ваши последователи?
 - Будет ли ваше решение основывается на том, что правильно для других?
 - Имеется ли у ваших решений, поощрение уважения к другим и вы придерживаетесь слуга руководства?
 - Именно эти виды действий, которые большинство согласится, которые для большей пользы и за то, что это правильно.

МЕХАНИЗМ ПРОЦЕССА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ (УКРЕПЛЕНИЯ) МОРАЛЬНОГО АВТОРИТЕТА

- 1. Инцидент в деятельности и жизни организации, связанный с ситуацией морального выбора и чреватый моральным конфликтом. Обращение к моральному авторитету, чтобы найти «путь к спасению» (выходу из кризисной ситуации) – профетическая функция морального авторитета.
- 2. Предъявление моральным авторитетом морального принципа, на основании которого обнаруживается оправданность (правильность) выбранного варианта разрешения кризисной ситуации – верификационная функция морального авторитета.
- 3. Определение моральным авторитетом героя (героев), который действовал во время инцидента согласно моральным принципам, и создание «легенды» (героической баллады), содержащей рецепт морально оправданных в кризисной ситуации действий, легитимационная функция морального авторитета.
- 4. Эта легенда превращается в один из базовых скриптов организационной культуры, а поведение героев становится образцом для подражания. Культ героев освящен моральным авторитетом – институциональная функция морального авторитета.
- 5. Переоценка моральным авторитетом кризисной ситуации: она рассматривается как прецедент в ряду возможных аналогичных событий – прогностическая функция морального авторитета.
- 6. Критический разбор кризисной ситуации, чтобы предостеречь от возможных эксцессов в будущем. Создание моральным авторитетом канонической версии инцидента (организационного мифа) – нарративная функция морального авторитета.
- 7. Установление моральным авторитетом новых норм поведения и возможных моральных санкций за нарушение запретов – функция табу морального авторитета.

-
- Механизм закрепления в организационной культуре новых норм, принципов, образцов и составляет содержание деятельности морального лидера, берущего на себя нелегкую миссию морального лидера.
 - «Основатели часто обладают стройными теориями об устройстве организации, обеспечивающем её максимальную эффективность». Характер организации, структура построения организации закладываются представлениями руководителя-основателя о том, какими должны быть принципы, по
 - которым действуют сотрудники организации. Возникает вопрос, по каким принципам строились организации, которые образовались в советский период, кто планировал структуру, принципы поведения сотрудников?
 - Новое руководство, встав во главе организации, получает как условие, как ограничение сложившуюся структуру и культуру. Руководство вынуждено действовать в рамках этих ограничений, которые были сконструированы, сформированы и насаждены без учёта конкретных качеств и стиля управления прошлого руководителя.

ФОРМИРОВАНИЕ СОВМЕСТНОГО ОПЫТА ЧЛЕНОВ ОРГАНИЗАЦИИ

- как социальной единицы происходит в ходе решения двух основных проблем: проблемы внешней адаптации и выживания и проблемы внутренней интеграции

Проблемы внешней адаптации и выживания	Проблемы внутренней интеграции
Определение миссии организации, её задач, выбор стратегии по исполнению миссии Установление целей на основе согласия	Выбор методов коммуникации (общий язык и используемые концепции) Установление членства в организации и её группах
Определение методов достижения целей (выбор оргструктуры, системы подчинённости и стимулирования)	Выработка правил обретения, поддержания и утраты власти, распределение статусов в организации
Выработка критериев измерения достигнутых в организации результатов (система информации и контроля)	Определение правил межличностного взаимодействия
Установление типов юрректирующих воздействий	Формулирование желательного и нежелательного поведения (наказания и награды)
Объяснение успехов и неудач, доведение информации о возможностях и успехах до представителей внешней среды	Выработка идеологии и религии в организации

СТАНДАРТНЫЕ МЕТОДЫ ВНЕДРЕНИЯ ЖЕЛАЕМЫХ ЦЕННОСТЕЙ

- Экономические
- Административные
- Психологические
- Символические

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

- связаны со свободно-договорными товарно-денежными отношениями на взаимовыгодной основе, отражают стремление сотрудников к достижению основной цели участия в деятельности организации.
- Экономические методы используются для воздействия на витальные потребности сотрудников, снижая значимость материальных стимулов они способствуют выдвиганию на первый план потребностей социального, духовного, творческого уровней. Экономическая стабильность предприятия, участие в собственности, в прибыли и/или в процессе принятия решений, премирование, льготы демонстрируют эффективность принципов, ценностей, норм поведения, пропагандируемых руководством.

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ

- к ним можно отнести методы прямого, официального указания принципов, стандартов, норм и правил поведения в сочетании с административными санкциями со стороны руководства организации, основанные на отношениях власти и подчинения, например, устав, трудовой распорядок, организация дисциплинарных отношений, информирование.
- Административные методы отличаются точностью, определенностью, однозначностью и устойчивостью, что позволяет быстро адаптироваться к ним сотрудников, ориентироваться и апеллировать к ним в случае возникновения спорных ситуаций.
- Административные методы согласуются со стратегией развития организации и кадровой политикой, являются очень эффективными в случае преобладания нормативной регуляции деятельности и применяются в комплексе с системой стимулирования.
- Критерии отбора кадров, развития и обучения персонала, формирование миссии и стратегии, структура организации, распределение функций и обязанностей можно отнести к административным методам формирования корпоративной культуры.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

- связанные с использованием групповых процессов для воздействия на личность, входящую в трудовой коллектив, и отдельных, особенно авторитетных работников (групповое давление, влияние), а также психологических способов воздействия на личность и особенностей восприятия и усвоения нужных образцов поведения (заражение, подражание, научение).
- Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которое предполагается закрепить и развить у подчинённых. Психологическое воздействие возможно не только с помощью создания психологического давления или заражения. Ознакомление и демонстрация эффективности культурных образцов при «обмене опытом», где можно реально увидеть к чему ведёт развитие культуры в определенном направлении, формирует убежденность и снимает ограничения, которые накладывает «своя», родная организационная культура.

СИМВОЛИЧЕСКИЕ

- связанные с материальным воплощением основных идей и ценностей организационной культуры (в виде символов, лозунгов, логических и смысловых ассоциаций, поведенческих культурных форм, пространственного расположения и т. п.).
- Символические методы направлены на продуцирование и использование культурных форм, назначение которых – зафиксировать и передать культурный опыт эффективного взаимодействия другим поколениям сотрудников. Данные методы отличаются большой эмоциональной насыщенностью, которая привлекает сотрудников к их использованию, высокой скоростью воздействия, концентрируя в себе смысловые и технологические идеи. Именно символические методы позволяют отделить одну общность от другой, придают ей неповторимый колорит. В силу своей эмоциональности человек более охотно поддается воздействию символических методов.
- Символические методы хороши тем, что в зависимости от того направления, в котором мы меняем организационную культуру, мы можем придавать различный смысл символам, не меняя его внешнего вида, что создает ощущение преемственности и стабильности.

МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- Методы, применяемые для формирования инновационной организационной культуры, должны использоваться в комплексе, воздействуя сразу на все стороны жизнедеятельности организации.
- Некоторые из них потребуют достаточно больших затрат, например, премирование определенных форм поведения, разработка психологических тренингов или приглашение специалистов, обучение, разработка мероприятий по воздействию на сотрудников, однако часть из этих методов требуют единовременных больших затрат, а поддержание в жизнеспособном состоянии разработанных символических форм не слишком затратное дело, здесь скорее требуется систематичность в обращении к ним.

ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Существуют различные способы, инструменты, которые способствуют внедрению желаемой организационной культуры.

- Поведение руководителя.
- Система стимулирования и мотивации.
- Критерии отбора в организацию.
- Обучение персонала.
- Организационные традиции и порядки.
- Заявления, призывы, декларации руководства.
- Для закрепления желательных трудовых ценностей и
- Широкое внедрение корпоративной символики.

ПОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

- Является самым эффективным, но и самым труднореализуемым инструментом воздействия. Безусловно, руководителю необходимо начать с себя. Фактически речь идёт об усвоении руководителем новой для себя роли: не начальника, который приказывает, а лидера, который увлекает своим примером.
- Не каждый руководитель способен изменить себя ради процветания организации. Тенденция такова, что начальник в XXI веке всё в большей степени будет стремиться стать лидером, чтобы эффективно управлять персоналом. Ярче всего поведение руководителя проявляется и, соответственно, сильнее всего воздействует на принятие сотрудниками предлагаемых образцов поведения реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в такие моменты.

СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ

- Большое влияние на организационную культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.
- Принципы построения системы мотивации призваны формировать то поведение сотрудников, которое необходимо для наилучшей реализации стратегии организации.
- Принципы построения системы стимулирования и мотивации должны учитывать этнические либо национальные образцы труда, а также те ценности, нормы и правила поведения, которые характеризуют организационную культуру предприятия.
- В процессе функционирования мотивации труда происходит переход от актуализированных потребностей, реализуемых посредством трудовой деятельности, к трудовому поведению, которое отвечает стратегическим целям предприятия.
- В качестве показателей действенности мотивации трудовой деятельности можно выделить: включённость или невключённость в трудовую деятельность; мотивационное ядро (которое можно формировать); удовлетворённость трудом, что в решающей степени зависит от соответствия характера выполняемой работы интересам человека; трудовое поведение.

КРИТЕРИИ ОТБОРА В ОРГАНИЗАЦИЮ

- Необходимо определить, каким работникам при приёме на работу будет отдаваться предпочтение: профессионалам, обладающим необходимыми знаниями и опытом для выполнения сегодняшних функций, или же работникам, которые – при необходимом профессиональном уровне – являются потенциально более ценными для фирмы, так как способны и готовы освоить новые профессии, чтобы решать задачи завтрашнего дня. Можно привести такой пример: на фирме имеется вакантное место переводчика с английского языка. Критерием отбора из нескольких претендентов можно считать прекрасное знание языка, опыт работы в этой области.
- Если стратегией фирмы предусмотрен выход через 3–4 года на китайский рынок, то, вероятно, более правильным будет иной критерий: не только знание английского языка, но и готовность изучить китайский язык (либо знание его основ). Тогда через несколько лет не придётся принимать целиком группу новых для фирмы переводчиков (их ценности и нормы поведения могут не совпасть с теми, что составляют ядро организационной культуры фирмы), а лишь дополнить уже имеющихся переводчиков новичками, которые помогут им адаптироваться на фирме. Разумеется, необходимо будет ввести плату за знание китайского языка, выплачивая её даже в те годы, когда он не используется в работе переводчиков, и они работают с английским языком.

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

- ▣ Обучение и повышение квалификации персонала призваны не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки.
- ▣ Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации. В ходе обучения также разъясняется, какого поведения организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться. С точки зрения стратегического управления персоналом очень важно, чтобы обучение предусматривало также овладение работниками не только теми профессиональными знаниями, которые необходимы для выполнения ими сегодняшней работы, но и знаниями для выполнения тех функций, которые потребуются через несколько лет в соответствии со стратегией фирмы. В конечном итоге речь должна идти о системе непрерывного обучения.
- ▣ Подобный подход к обучению персонала поддерживает стратегию развития фирмы и является одним из важных условий формирования такой организационной культуры, которая позволяет сотрудникам чувствовать стабильность своей работы, быть уверенными, что и в условиях перемен они будут востребованы на фирме.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ТРАДИЦИИ И ПОРЯДКИ

- Культура предприятия закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на организационную культуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка. Например, если по каким-то причинам руководство один-другой раз не смогло подвести ежемесячные итоги работы с поздравлением и награждением лучших работников, то это не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководителей разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и желание персонала «выкладываться» на работе.

ЗАЯВЛЕНИЯ, ПРИЗЫВЫ, ДЕКЛАРАЦИИ РУКОВОДСТВА

- Для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Мы должны стать первыми!», «Высочайшее качество – это залог нашей победы над конкурентами!», «В нашей организации работают лучшие специалисты!». Чувства уверенности, гордости, восхищения вырабатывают автоматическую реакцию на образ компании. Лозунги советских времён сыграли большую роль в становлении организационной культуры на предприятиях СССР.

ШИРОКОЕ ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИМВОЛИКИ

- Опыт лучших организаций показывает, что символика, применяемая на упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции, положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает преданность, приверженность работников своей организации и чувство гордости за неё. Важные для стратегии фирмы ценности распространяются через публикацию книг и манифестов руководителей, их публичные выступления и пресс-конференции, издание внутрифирменных газет, плакатов, бюллетеней и видеокассет, разучивание песен и гимнов компании. При этом активно работают профессиональные пропагандисты и социологи из штаба руководства по связям с общественностью или по трудовым отношениям. Реклама на телевидении и по радио, многочисленные книги и журналы формируют образ компании и обязывают персонал к определённым типам поведения.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

- Для того, чтобы культура «работала» на повышение эффективности организации, она должна поддерживать организационную стратегию и миссию. Эта работа направляется высшим руководством и требует глубокого понимания не только экономики и стратегического менеджмента, но и основ организационного поведения и психологии управления.
- По данным разных источников, фирмы с ярко выраженной, сложившейся корпоративной культурой гораздо эффективнее в использовании HR (человеческих ресурсов). Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников.
- Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня («чисто материальные»), у него актуализируются потребности иного плана: в достойном положении в коллективе, признании, самореализации и т. п.
- И здесь на первый план выходит корпоративная культура, одной из важных функций которой является поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его индивидуальности, талантов.

МЕТОДЫ ПОДДЕРЖАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- Обычно организация растёт за счёт привлечения новых членов, приходящих из организаций с другими культурами.
- Новые члены организации, хотят они этого или нет, заносят в неё «вирус» другой культуры.
- Какая из культур «выживет», во многом зависит от её силы, так как последнее влияет на интенсивность определённых образцов поведения.
- Существующие методы поддержания организационной культуры повторяют методы формирования, но обладают меньшей интенсивностью воздействия и характеризуются переводом актуального поведения в культурную форму.

ОСНОВНЫЕ ГРУППЫ МЕТОДОВ ПОДДЕРЖАНИЯ ОРГКУЛЬТУРЫ

- Объекты и предметы внимания
- Реакция руководства на критические ситуации
- Моделирование ролей, обучение и тренировка
- Критерии определения вознаграждений и статусов
- Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения
- Организационные символы и обрядность

ОБЪЕКТЫ И ПРЕДМЕТЫ ВНИМАНИЯ

- Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров.
- Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер даёт знать работникам, что является важным и что ожидается от них.
- Обычно объекты внимания закрепляются в миссии, в мифах и легендах, выделяются на примере героев, которые правильно вели себя в неоднозначной ситуации.

РЕАКЦИЯ РУКОВОДСТВА НА КРИТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ

- Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.
- В данных ситуациях менеджеры и их подчинённые раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе её и не представляли.
- Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих её в определённой мере.
- Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых.
- В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что несомненно усилит данный аспект культуры в компании. Иногда приводит к формированию технологии преодоления кризиса, правильного поведения, кристаллизации ролей.

МОДЕЛИРОВАНИЕ РОЛЕЙ, ОБУЧЕНИЕ И ТРЕНИРОВКА

- Аспекты организационной культуры усваиваются подчинёнными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в еже-дневную помощь подчинённым по работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер сам может также демонстрировать подчинённым, например, определённое отношение к клиентам или умение слушать других. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определённые аспекты организационной культуры.

КРИТЕРИИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ И СТАТУСОВ

- Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определённым образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так распределение привилегий указывает на роли и поведение, более ценимые организацией. Вместе с тем практика свидетельствует о том, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.

Формы стимулирования персонала компании

Заработная плата

Бонусы

Участие в прибылях

Планы дополнительных выплат

Отсроченные платежи

Участие в акционерном капитале

Машины компании / Оплата транспортных расходов

Субсидии на питание / Скидки на покупку товаров фирмы

Помощь в оплате расходов на образование / Помощь в обучении

Стипендиальные программы / Ассоциации получения кредитов

Членство в клубах (спортивных, социальных)/ загородные поездки и пикники

Консультативные службы / Медицинские обследования

Членство в профессиональных организациях/Соревнования работников сбыта

Страхование жизни/ Страхование жизни иждивенцев/ Страхование от несчаст. случаев

Медицинское и стоматологическое обслуживание

Кратко/ долговременная нетрудоспособность/Иные оплаченные невыходы на работу

Сберфонды/Сбережения/Пенсии/Отпуск/Выходные дни

КРИТЕРИИ ПРИНЯТИЯ НА РАБОТУ, ПРОДВИЖЕНИЯ И УВОЛЬНЕНИЯ

- Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и её руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно её членам по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СИМВОЛЫ И ОБРЯДНОСТЬ

- ❑ Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но также через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии, называемые образцами поведения.
- ❑ «Обряды – это стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленном время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения».
- ❑ Сила обряда в его эмоционально- психологическом воздействии на людей. В обряде происходит не только рациональное усвоение тех или иных норм, ценностей и идеалов, но и сопереживание им участниками обрядового действия. «Ритуалы представляют собой систему обрядов.
- ❑ Даже определённые управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное “культурное” значение».
- ❑ Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОБРЯДОВ

Тип обряда	Пример (обряд по поводу...)	Возможные последствия
Обряд продвижения	...завершения базового обучения, переподготовки и т. п. (торжественное вручение дипломов)	Обеспечивает вхождение в новую роль; минимизирует различия в выполняемых ролях
Обряд ухода	...увольнения или понижения в должности, работе (объявление на доске)	Сокращает власть и статус; подтверждает необходимость требуемого поведения
Обряд усиления	...выявления лучшего поведения (конкурсы, соревнования)	Усиливает власть и статус, указывает на ценность правильного поведения
Обряд обновления	...развития социальных отношений и повышения их эффективности (объявление на заседании о делегировании полномочий)	Изменение стиля работы и руководства
Обряд разрешения конфликта	...достижения договорённости, компромисса, введение конфликта в законные рамки (объявление на пресс-конференции о начале и конце переговоров)	Открытие начала переговоров, снижение напряжённости в коллективе
Обряд единения	...признания существующего положения удовлетворительным (празднование юбилеев на рабочем месте)	Поддерживает чувство общности, соединяющее работников вместе

ФУНКЦИИ РИТУАЛОВ

- ▣ В повседневной жизни предприятия ритуалы выполняют двойную функцию: они могут укреплять структуру предприятия, а с другой стороны, за счёт затушевывания истинного смысла совершаемых действий – ослаблять.
- ▣ Ритуалы символизируют убеждения, играющие существенную роль на предприятии.
- ▣ Ритуалы, выражающие признание, например, юбилеи, празднования успехов во внешней службе, публичные поощрения, участие в поощрительных поездках, – все эти события должны продемонстрировать, в чём заключаются интересы предприятия, что вознаграждается, и что торжественно отмечается.
- ▣ Подобную функцию выполняют и так называемые иницирующие ритуалы, которые принято совершать при вступлении в коллектив. Они должны чётко продемонстрировать новому члену, что же ценится на фирме в действительности.
- ▣ Итак, в рамках культуры предприятия ритуалы занимают важное место. Вместе с тем необходимо проверить, действительно ли при их помощи передаются ценностные ориентации, являющиеся актуальными и для повседневной деятельности. Помимо этого необходимо ответить на вопрос, не является ли чрезмерное увлечение ритуалами препятствием на пути реализации целевых установок предприятия.
- ▣ Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.
- ▣ Мифология, ритуалы, традиции, особый язык – вот средства сохранения организационной культуры в условиях смены поколений руководителей и рядовых служащих.

МИФОЛОГИЯ И МИФОТВОРЧЕСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

- Миф (от греческого *mythos* — предание, сказание) в своем историческом развитии претерпел существенную трансформацию. В первобытном обществе система мифов (мифология) была основным способом познания как природного, так и социального мира.
- Содержание мифов являлось скорее предметом веры, нежели логических рассуждений, носило императивный характер.
- Это обусловило тесную связь мифологии и религии.
- Содержание культовых мифов, отраженное в сакральных обрядах, не могло подвергаться сомнению, оно было истинно.

АРХЕТИПЫ

- Архетипы как наиболее общие, фундаментальные мифологические мотивы являются врожденными и общими для всех людей. Среди них объяснение основ бытия, поиск Бога, Абсолюта, Истины, которые первоначально носят бессознательный характер. Количество сюжетов архетипов весьма ограничено и встречается у большинства народов.
- Сознание размышляет, а бессознательное управляет, причем управляет при помощи матрицы мифологических смыслов. Но это не означает, что человечество находится в вечном плену бессознательного. Мы освобождаемся от господства бессознательного через понимание.
- Понимание и объяснение архетипов приводит к возможности их использования в управлении организацией. Наиболее успешно в своей деятельности используют архетипы церкви, принадлежащие к основным мировым религиям. Возвышенная архитектура храмов и соборов, ритуалы и церемонии, проповеди и чтение божественных книг усиливают стремление человека познать себя и мир, что позволяет привлекать сторонников и формировать из них верных служителей. Благодаря использованию архетипов церкви являются самыми длительно существующими организациями.
- Эта практика привлечения сторонников частично используется современными корпорациями. Например, персонал, исповедующий буддизм и конфуцианство, проходит обучение в храме.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ МИФЫ

- Институциональные мифы, как и архетипические, заданы внешней средой организации, но они являются не врожденными, а сконструированными большими общностями людей.
- Отсюда их межкультурное различие. Институциональные мифы японского, американского или российского общества не тождественны друг другу, и организации в этой связи находятся в разных культурно-символических средах.
- Институциональные мифы, созданные определенным обществом для ускорения систематизации информации и выработки единых для всех членов данного общества стандартов поведения, существенно упрощают окружающую реальность.
- Упрощение обычно подразумевает выявление значимого и важного на фоне второстепенного. Оно крайне выгодно в огромном потоке информации современного общества, когда организация часть проблем решает «так, как другие», а не тратит уйму времени на выработку собственного решения. Решение проблем «как у соседа» также способствует налаживанию хорошей коммуникации на основе единства взглядов. Таким образом, используя институциональные мифы, организация «убивает двух зайцев» — уменьшает затраты на обработку информации и входит в круг единомышленников на основе общих норм и ценностей.
- Однако жизнь не стоит на месте. То, что вчера было второстепенным, завтра может иметь для организации решающее значение. Поэтому первоначально просто упрощенные институциональные мифы могут впоследствии сформулировать ложное представление о ней.
- Если институциональный миф и утратил на данный момент актуальность, это не значит, что организация сможет своевременно отказаться от него.

ИНСТИТУЦИОНАЛИЗИРОВАННЫЕ ЗАБЛУЖДЕНИЯ

- Томас Стюарт приводит пример одного институционального мифа, который нанес серьезный вред конкурентоспособности американской продукции. Многие десятилетия американские производители верили, что лучше допускать небольшое число незначительных дефектов, чем тратить уйму времени и денег на их устранение. Даже после того, как исследователь У. Эдвардс Деминг доказал, что, принимая во внимание затраты на проверки и перепроверки, переделки, возврат и так далее, недоброкачественная продукция обходится гораздо дороже высококачественной, никто и не подумал прислушаться: ведь «все знают», что это не так.
- Пришлось Демингу в поисках единомышленников отправиться в Японию. А когда успех японской промышленности (которым она во многом обязана Демингу с его идеями) потряс американских бизнесменов, они устремились через Тихий океан — узнавать «секреты» японцев. И только тогда поняли: их подвела «внутренняя убежденность». Понадобились годы на смену установок.
- В отличие от проученных американцев, наши отечественные производители до сих пор находятся в заблуждении, что брак — вполне нормальный «рабочий момент». Благодаря этому случается, что поток возвратов превышает встречный поток отгрузки продукции. Вместе с тем можно предположить, что существуют предприятия, где действительно выгоднее допускать мелкие дефекты. Тогда они проиграют уже от внедрения нового мифа о необходимости безупречного качества продукции.

ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МИФЫ

- Внутриорганизационная мифология может быть подразделена на внутреннюю (для сотрудников и со стороны сотрудников) и внешнюю (для деловых партнеров и потребителей и с их стороны).
- Руководители организации в этом случае могут являться «мозговым центром», который стремится взять процесс внутриорганизационного мифотворчества под свой контроль.
- Внутренняя мифология часто связана с какими-то обрядами. У многих современных организаций есть свой гимн, эмблема, назначение которых — поддержка социально значимых отношений, ощущений, чувств — единства, солидарности. Умение использовать современные обряды — одно из основных достоинств удачливого менеджера по персоналу.
- Когда такая практика, введенная на одном из предприятий, подхватывается другими, а потом становится правилом для всех (то есть институционализируется), ее эффективность для управления сотрудниками конкретной организации может оказаться в целом ниже. Если сотрудник уже работал в другой организации, у которой был прекрасный гимн и красивая эмблема, но ему пришлось уволиться из-за сплетен и распри, то на него трудно будет произвести впечатление гимном и эмблемами.
- На фоне официальной мифологии существует неофициальная, которая давно открыта школой человеческих отношений. Этот «подводный мир» организации является объектом пристального внимания всех заинтересованных сторон. Новые мифы формулируются, а старые отрицаются, исходя из политических соображений и личных пристрастий, и затем быстро распространяются с помощью слухов.
- Важно отметить, что сотрудники здесь оказываются не меньшими создателями мифов, чем их руководители.
- Что касается внешней мифологии организации, то она функционирует по тем же правилам. Маркетологи создают один образ фирмы (формальный), деловые партнеры и потребители — другой. В силу этого внешняя и внутренняя мифология обуславливают друг друга.

РУКОВОДСТВО ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК СОЗДАНИЕ МИФА

- Мифы появляются, самовоспроизводятся и изменяются в зависимости от ассоциаций, эмоций, ощущений, личных связей и опыта каждого конкретного человека.
- Мифы, как правило, существуют в системе сложной организации взаимосвязей и взаимодействия.
- Поэтому руководство в организации или самоуправление заключается не в том, чтобы подгонять всех под усвоение неких идеальных или субъективных мифов, а конструировать их исходя из событийности, изменения и понимания происходящих процессов.
- Исходя из этой точки зрения, устройство – это деяние коллективного конструирования и согласования мифов.

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ

3 ЗАКОНА МОТИВАЦИИ:

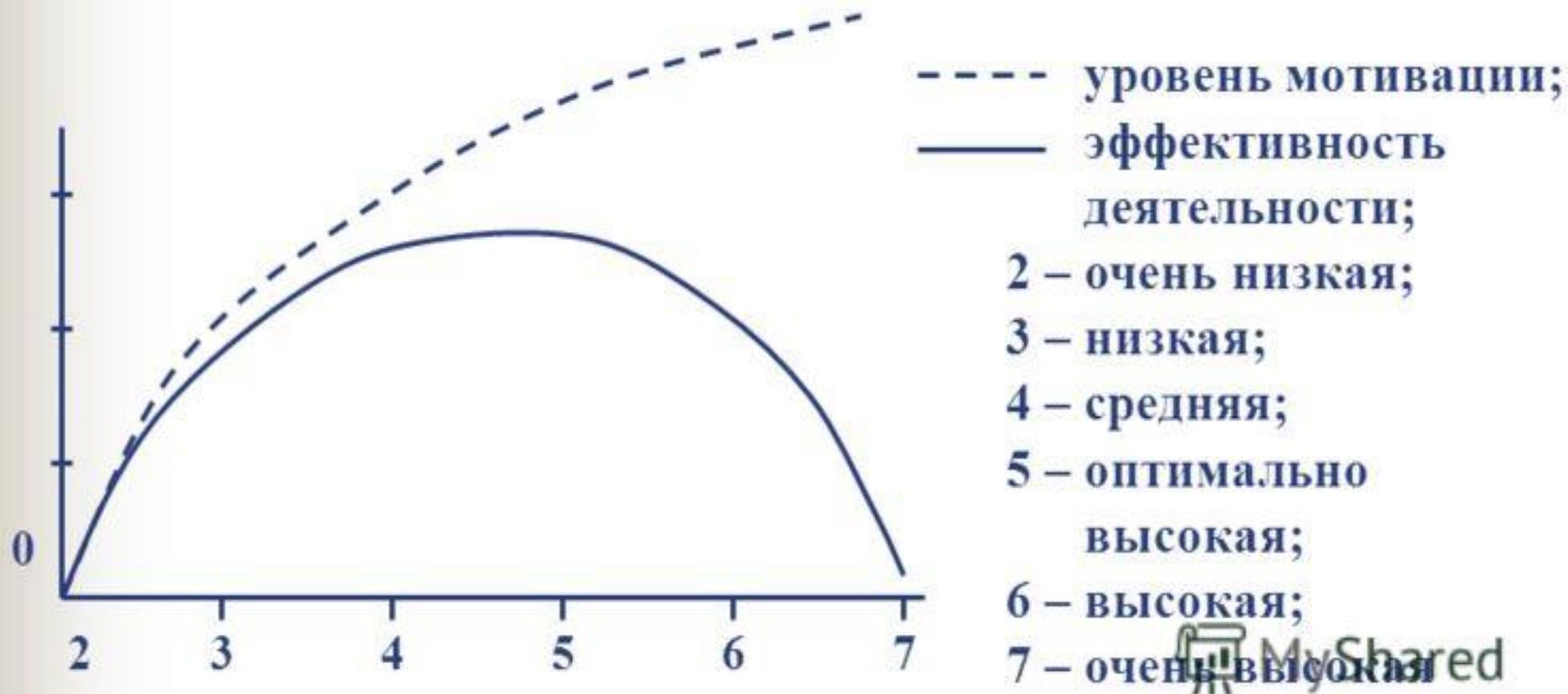
- Поведение всех людей мотивировано
- Вы не можете мотивировать других людей
- Человек руководствуется своими, а не Вашими, мотивами

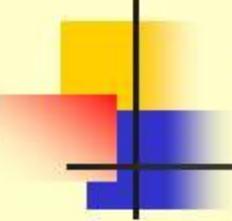
МОТИВАЦИЯ ТРУДА

- Мотивация труда - основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы
- Зная структуру мотивации, можно точнее предсказать, какие формы стимулирования будут наиболее эффективны для той или иной категории работников

Первый закон Йеркса-Додсона

повышение интенсивности мотивации влечет за собой повышение эффективности деятельности, но только лишь до определенного предела





Закон оптимума активации (мотивации) Йеркса-Додсона

- Для каждой задачи существует свой активационный оптимум, где продуктивность деятельности наивысшая (при активации выше и ниже оптимума качество деятельности снижается).
- Чем сложнее задача, тем более слабая активация является оптимальной для этой задачи.

СТИМУЛИРОВАНИЕ

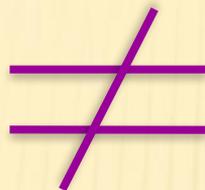
- СТИМУЛ – это предмет или явление, имеющие в данной ситуации определенное значение для объекта управления, активизирующие его поведение в силу положительно оцениваемого шанса и выгоды обладания ими (или избежания их) и способствующие достижению цели, поставленной субъектом управления

Команда – коллектив
РАЗНОмышленников.

Группу людей, следующих одному
мнению и ссылающихся на один и тот
же авторитет, ведущий их за собой,
можно рассматривать как один разум, а
один разум может заблуждаться...

Когда же различные умы сойдутся после
размышления, самопроверки, споров,
прений, дебатов, рассмотрений с
противоположных сторон, то тогда не
будет вернее того убеждения, к
которому они придут

**Поведение
личности
индивидуальное**



**Поведение
личности
в группе**





**Поведение
личности**



Малопредсказуемо



**Поведение
группы**



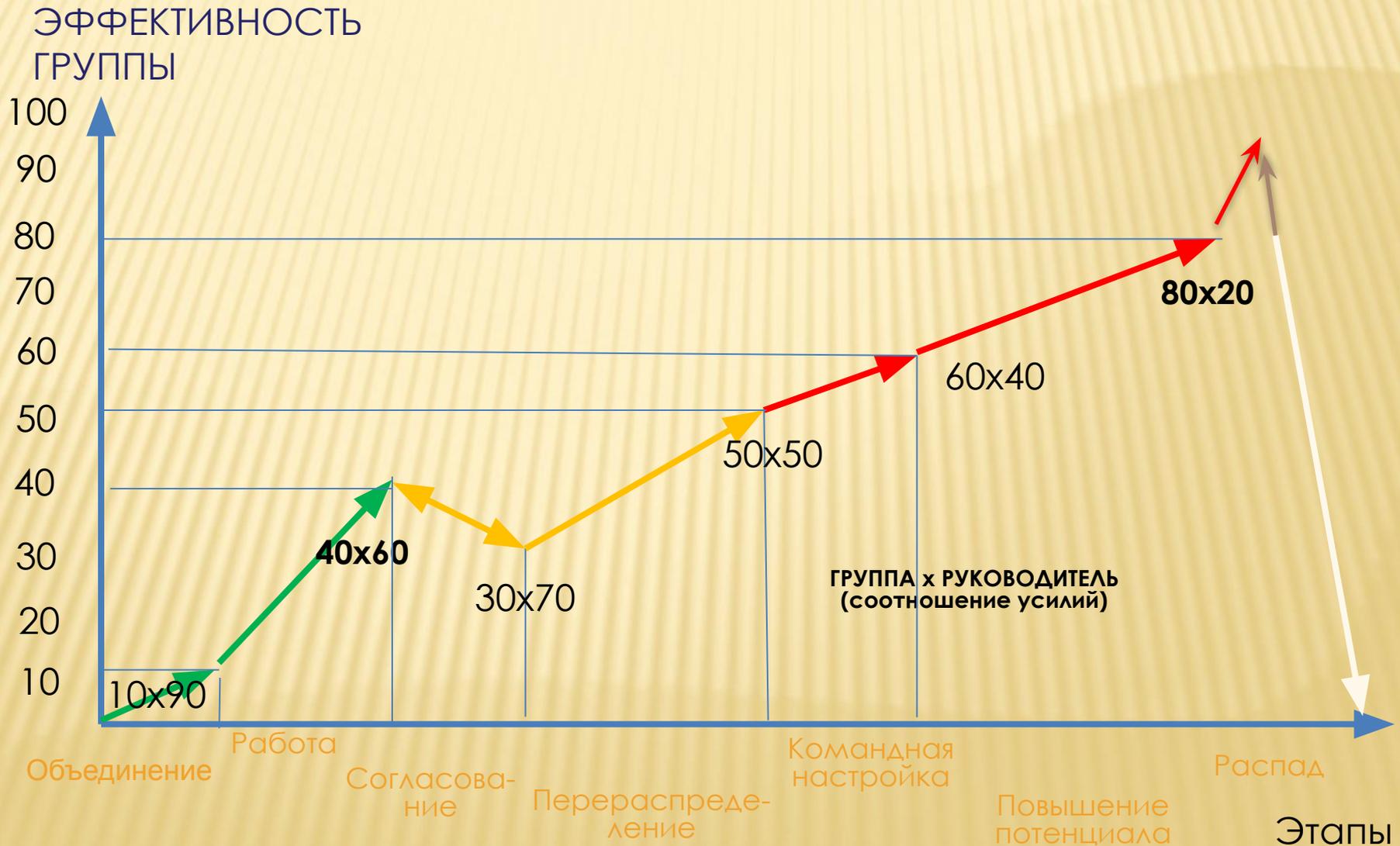
Предсказуемо

- **Команда** – это управляемо развивающаяся малая группа, которая проходит **определенные этапы** и **постоянно совершенствуется** для эффективного решения командных задач.



- **Команда** - основа вовлечения персонала.
- Это управляемое состояние **малой группы**, которая обладает навыками **самоорганизации** и живет по **внутренним правилам**, выработанным для эффективного решения командных задач.

Этапы групповой динамики



Цели и командные задачи



№ п/п	Индивидуальные цели и задачи в рабочей группе	Командные задачи на вовлечение
1.	Цели и задачи, спущенные сверху.	Цели, согласованные и уточненные. Командная разработка задач.
2.	Сотрудники работают по индивидуальным заданиям в соответствии со своими навыками.	Сотрудники выполняют работу совместно, объединяя свои взаимодополняемые навыки и способности и развивая их.
3.	Конечные результаты группы достигаются сложением индивидуально выполненных заданий.	Конечные результаты достигаются совместными усилиями.
4.	Качество подхода к делу определяется руководителем.	Качество подхода к делу разрабатывается и улучшается всеми членами команды совместно с руководителем.
5.	Сильная индивидуальная ответственность.	Сочетание взаимной и индивидуальной ответственности.
6.	Руководитель в роли менеджера.	Руководитель = командный менеджер + вовлекающий лидер.
7.	Декларируемые правила и ценности.	Выработанные правила и ценности, выраженные в деятельности.

КРИТЕРИИ КОМАНДНЫХ ЗАДАЧ

- Участие в реализации всех или нескольких членов команды.
- Необходимость совместной разработки задач для достижения согласованной цели.
- Выработка общего подхода к реализации.
- Наличие взаимодополняемых навыков при реализации.
- Командный контроль достижения.
- Командный контроль качества.

ВЗАИМОДОПОЛНЯЕМЫЕ И РАЗВИВАЕМЫЕ НАВЫКИ В КОМАНДЕ

- Профессиональные или функциональные навыки.
- Навыки решения проблем и принятия решений.
- Навыки межличностного взаимодействия.

Групповые эффекты

«Маска»



Стремление к демонстрации «лучших» образцов поведения, избегание проявления негативных эмоций, подстройка к ситуации

«Ореол»



Отношения в коллективе, основанные на оценочных мнениях

Мы - Они



Чувство принадлежности к своей группе и в противовес другим группам. Объединение против кого-либо, как конфликт 1 этапа. Групповой фаворитизм.

Конформизм



Стремление согласиться с мнением большинства членов группы, невзирая на собственное мнение

Группомыслие



Поиск согласия для членов группы важнее, чем качество принятого решения или выполненной работы.

Эффект Рингельмана



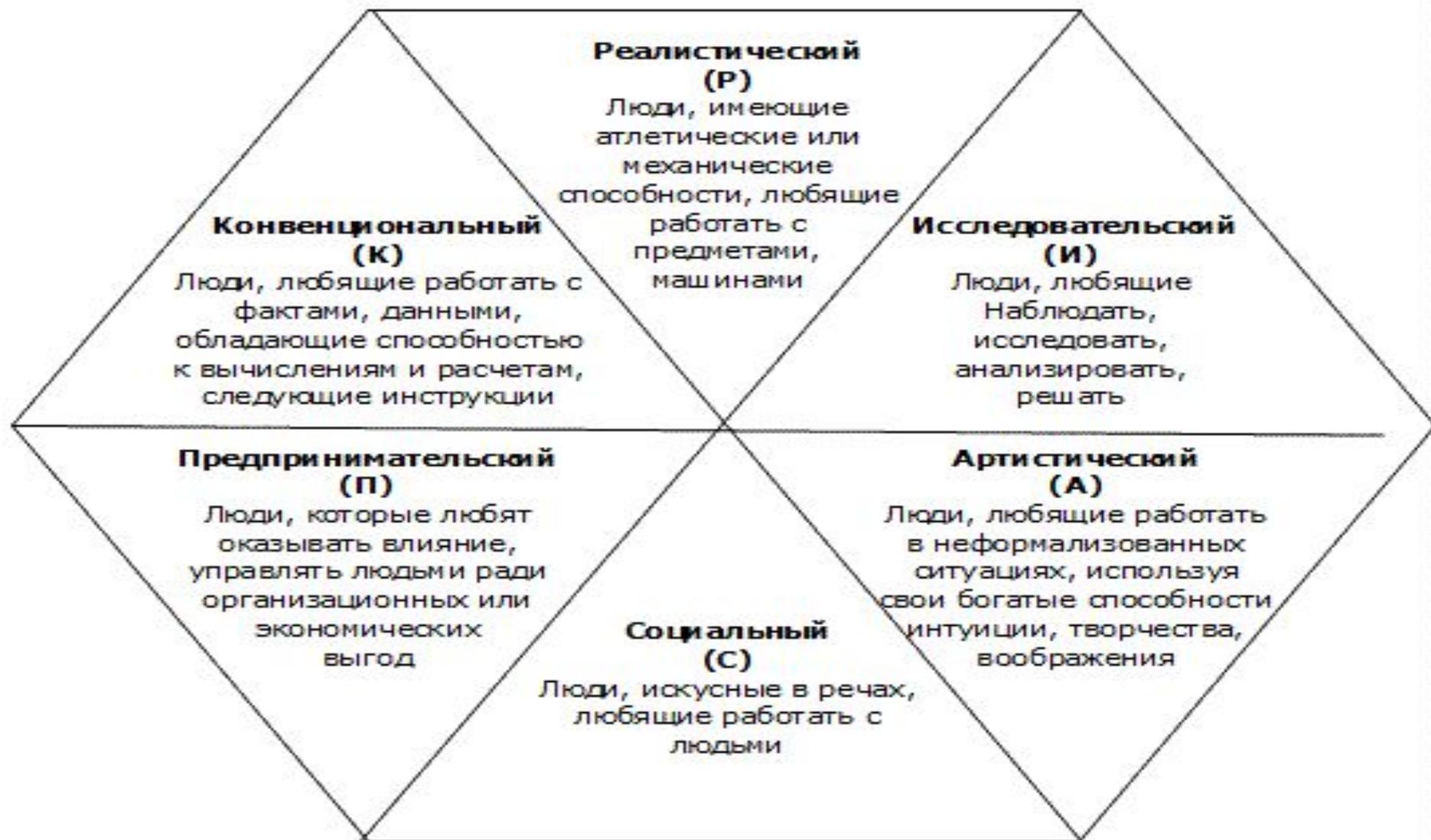
По мере увеличения количества членов, в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу

Синергия



Команда дает эффективность выше, чем каждый ее участник в отдельности

ТИПОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ ПО ХОЛЛАНДУ



Отношение к нормам включения
человека в организацию

Приемлет

Не приемлет

Разделяет

Преданный
и дисциплинированный
член организации

«Оригинал»

Отношения
к ценности
организации

«Приспособленец»

«Бунтарь»

Не разделяет

агрессивисты - задирают других и раздражаются сами, если их не слушают

жалобщики - всегда на что-нибудь жалуются, но сами обычно ничего не делают для решения проблемы;

молчуны - спокойные и немногословные, но узнать о чем они думают и чего хотят весьма сложно

сверхпокладистые - со всеми соглашаются и обещают поддержку, но слова у таких людей расходятся с делом

вечные пессимисты - всегда предвидят неудачи и считают, что из затеваемого ничего не получится

всезнайки - считают себя выше, умнее других и всячески демонстрируют свое превосходство

нерешительные - медлят с принятием решения, потому что боятся ошибиться

максималисты - хотят чего-то прямо сейчас, даже если в этом нет необходимости

скрытые - затаивают обиды и неожиданно набрасываются на оппонента

невинные лгуны - вводят других в заблуждение ложью и обманом

ложные альтруисты - якобы делают добро, но «носят камень за пазухой»

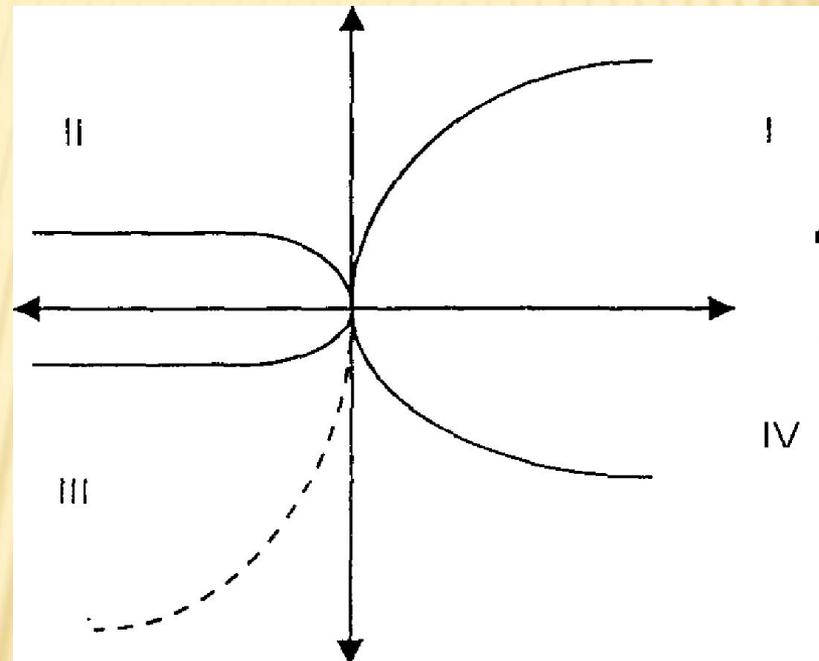


ТИПЫ ТРУДНЫХ ЛЮДЕЙ

ТИПОЛОГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ (В.И. ГЕРЧИКОВ)

Активное, конструктивное
трудовое поведение

Избегательная
мотивация

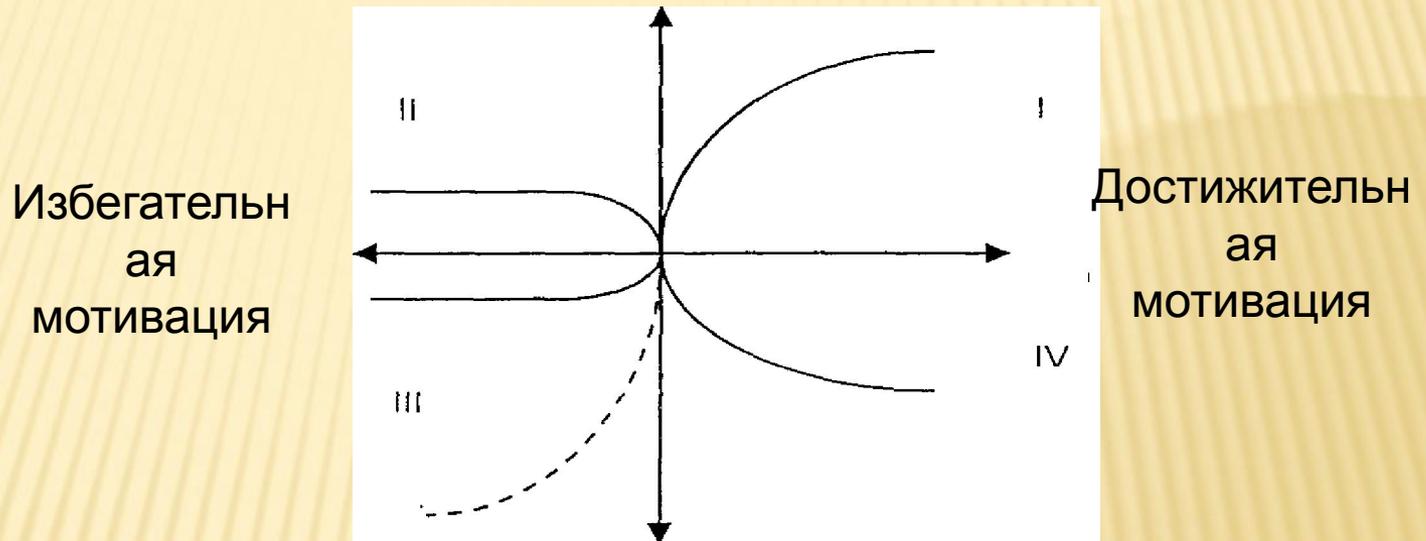


Достижительная
мотивация

Пассивное, деструктивное трудовое
поведение

ТИПОЛОГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

Активное, конструктивное трудовое поведение

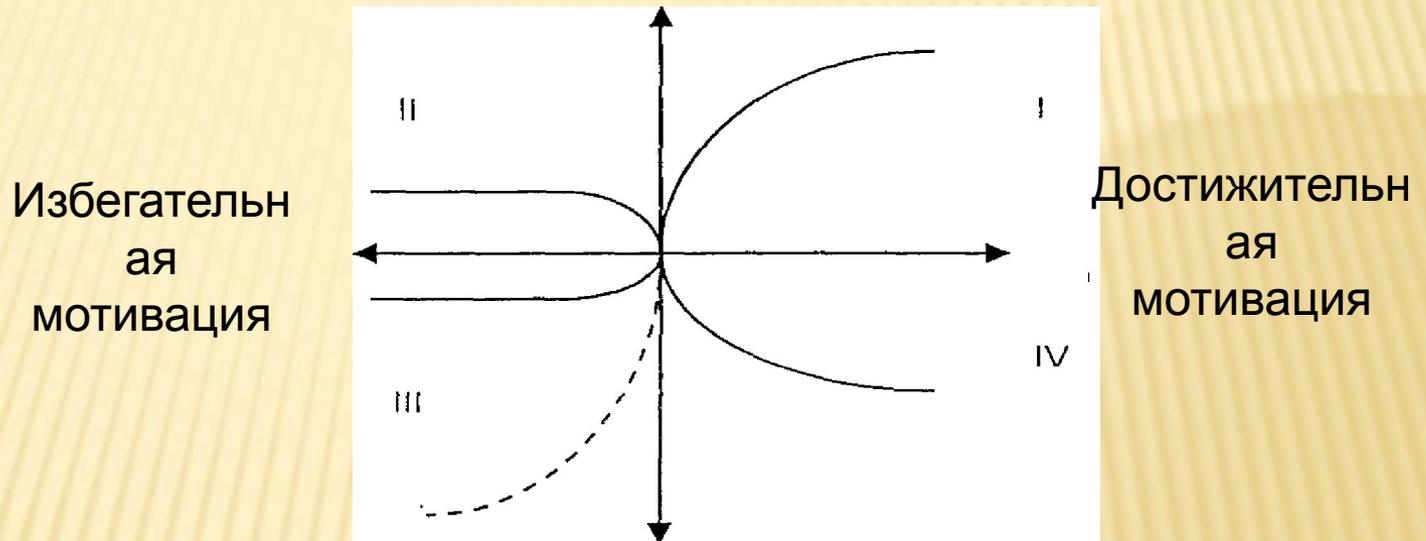


Пассивное, деструктивное трудовое поведение

I квадрант. Рост организационной эффективности трудовой деятельности пропорционален степени удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только «естественными» пределами (максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий)

ТИПОЛОГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

Активное, конструктивное трудовое поведение



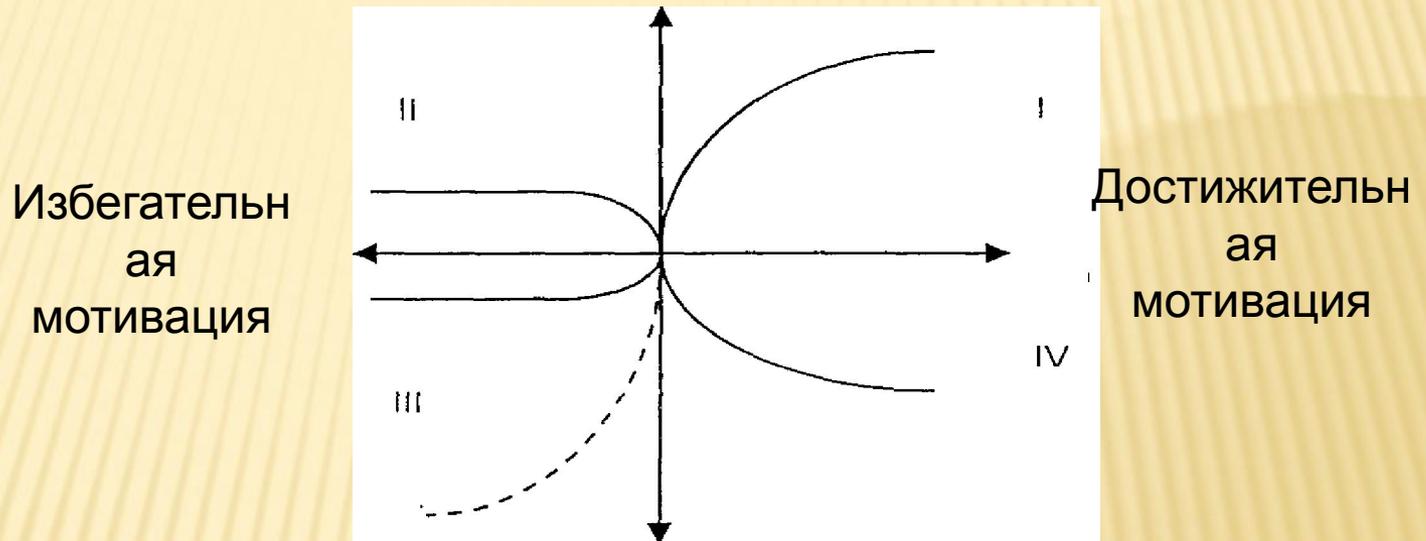
Пассивное, деструктивное трудовое поведение

II квадрант. Рост эффективности труда работника с избегающей мотивацией принципиально ограничен:

- 1) заданием (нормативной величиной);
- 2) возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания.

ТИПОЛОГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

Активное, конструктивное трудовое поведение

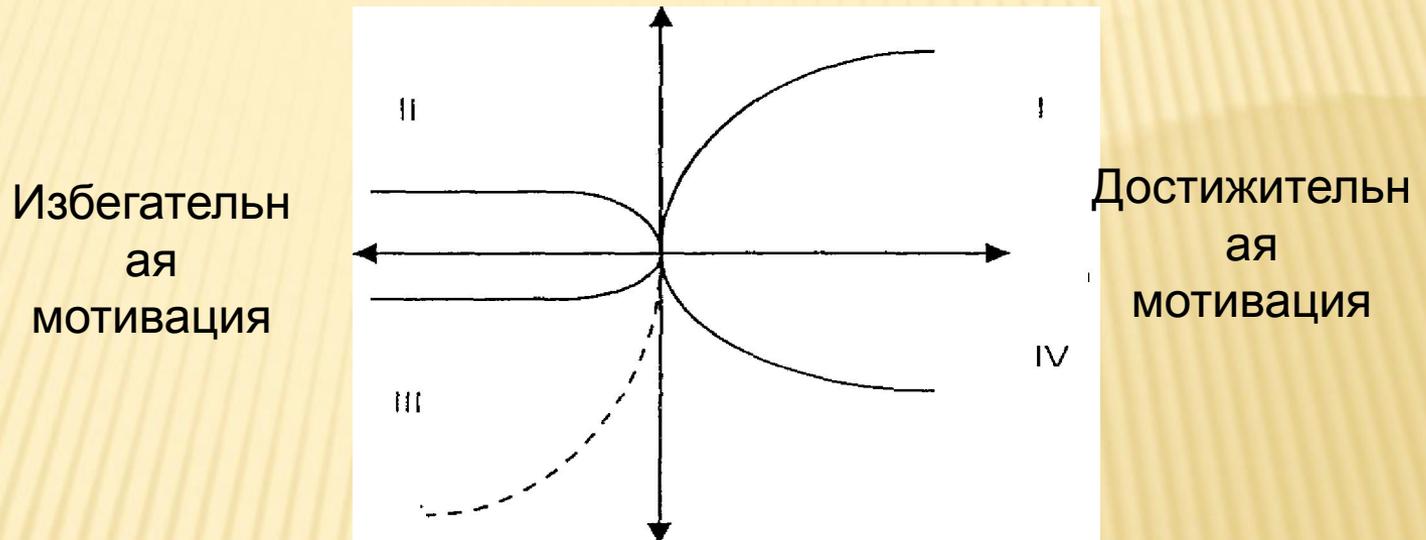


Пассивное, деструктивное трудовое поведение

III квадрант. Уровень деструктивных реакций работника обычно ограничен и чаще всего сводится к пассивному трудовому поведению и «работе по правилам» (сплошная линия). Однако, если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (а им может быть только неудовлетворенный работник из IV квадранта), он способен увлечь за собой работников с избегательным типом мотивации и «разжечь» их до крайних форм деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации (пунктирная линия).

ТИПОЛОГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

Активное, конструктивное трудовое поведение



Пассивное, деструктивное трудовое поведение

IV квадрант. Если организационные условия работы и система стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями работника, велика вероятность получения от него деструктивного трудового поведения, причем в достаточно резких формах. Однако, до разрушения организации дело скорее всего не дойдет.

ДОСТИЖИТЕЛЬНЫЕ ТИПЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ:

Инструментальная:

- Цена (величина заработка и других благ), получаемая в качестве вознаграждения за труд.
- Заработанность получаемых денег.
- Развитое социальное достоинство.

ДОСТИЖИТЕЛЬНЫЕ ТИПЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ:

Профессиональная:

- Разнообразие, интересность, творческий характер работы.
- Возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно.
Возможность профессионального совершенствования.
- Самостоятельность в работе.
- Развитое профессиональное достоинство.

ДОСТИЖИТЕЛЬНЫЕ ТИПЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ:

Патриотическая:

- Убежденность в своей нужности для организации.
- Участие в реализации общего, очень важного для организации дела.
- Общественное признание участия в общих достижениях.

ДОСТИЖИТЕЛЬНЫЕ ТИПЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ:

Хозяйская:

- Добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу.
- Стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету).
Неприязнь к контролю.

ИЗБЕГАТЕЛЬНЫЙ ТИП ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ (ЛЮМПЕНИЗИРОВАННЫЙ РАБОТНИК):

Базовые характеристики:

- Стремление минимизировать свои трудовые усилия.
- Низкая цена рабочей силы (квалификация, ответственность, активность).
- Расчет на «халяву» и благосклонность руководителя.

ЧТОБЫ НЕКОТОРЫЙ ВНЕШНИЙ ПРЕДМЕТ ИЛИ ЯВЛЕНИЕ МОГЛИ БЫТЬ СТИМУЛАМИ, НЕОБХОДИМО, ЧТОБЫ:

- они могли удовлетворить какие-то актуальные и настоятельные (сильные) потребности объекта управления;
- работник знал условия получения этого стимула, высоко оценивал свой шанс выполнения этих условий и считал, что получаемое вознаграждение достойно совокупных затрат труда, времени, а также материальных и духовных (эмоциональных), связанных с его получением;
- получение данного блага для работника было в настоящий момент более желанным, чем получение других, альтернативных (конкурентных) благ - обладание данным стимулом должно победить в борьбе мотивов.

ВИДЫ И ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ:

- материальные денежные
- материальные неденежные (натуральные)
- моральные
- организационные
- забота о работнике (патернализм)
- участие в совладении и управлении

ВИДЫ И ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ:

Формы стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Люмпенизированная
Негативные	Нейтральны	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральны	Применимы	Нейтральны
Натуральные	Применимы	Нейтральны	Применимы	Нейтральные	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	Базовый
Организационные	Нейтральны	Базовая	Нейтральны	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральны	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены

НАБОР (РАССТАНОВКА) И ОПЛАТА ТРУДА РАБОТНИКОВ С РАЗЛИЧНЫМИ ТИПАМИ МОТИВАЦИИ

Тип мотивации	Предпочтительная позиция в органи-	Предпочтительная форма и особенности оплаты
Инструментальная	Исполнитель работ с четко измеримым результатом, исполнитель на простых работах	Сдельная, по достигнутым результатам (в первую очередь индивидуальным) и с учетом качества выполненной работы
Профессиональная	Исполнитель на автономной работе, специалист на работе функционального характера	Повременная, основанная на точном учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности)

НАБОР (РАССТАНОВКА) И ОПЛАТА ТРУДА РАБОТНИКОВ С РАЗЛИЧНЫМИ ТИПАМИ МОТИВАЦИИ

Тип мотивации	Предпочтительная позиция в органи-	Предпочтительная форма и особенности оплаты
Патриотическая	Руководитель подразделения (+ хозяйская)	Основанная на учете трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и организации в целом
Хозяйская	Исполнитель на автономной работе, руководитель подразделе-	Сдельная или повременная оплата по результатам индивидуальным или группы постоянного состава
Люмпенизированная	Исполнитель на простых работах	Повременная с зависимостью зарплаты от затрат труда, но лучше от общих результатов работы подразделения или всей организации

КУЛЬТУРА ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Коммуникация (от лат. *communicatio* – сообщение) – специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания.

Коммуникации – это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.



Коммуникация - это процесс, в ходе которого люди, группы людей или организации обмениваются информацией.

Наиболее близким к слову «коммуникация» по значению является русское слово «общение», под которым понимается основная форма человеческого бытия.

Потребность в общении, как считают психологи, относится к числу основных (базовых) потребностей человека. Значимость общения как базовой потребности определяется тем, что она диктует поведение людей с не меньшей властью, чем, например, так называемые витальные (жизненные) потребности.



Поведение - это совокупность совершаемых человеком поступков, и поступок (как единица поведения), выражающий отношение человека к другим людям и нормам общества.

Поступок - социально оцениваемый акт поведения, совершение которого подчинено мотивам и целям человека. В поступках проявляется личность, её ведущие потребности, характер и темперамент.

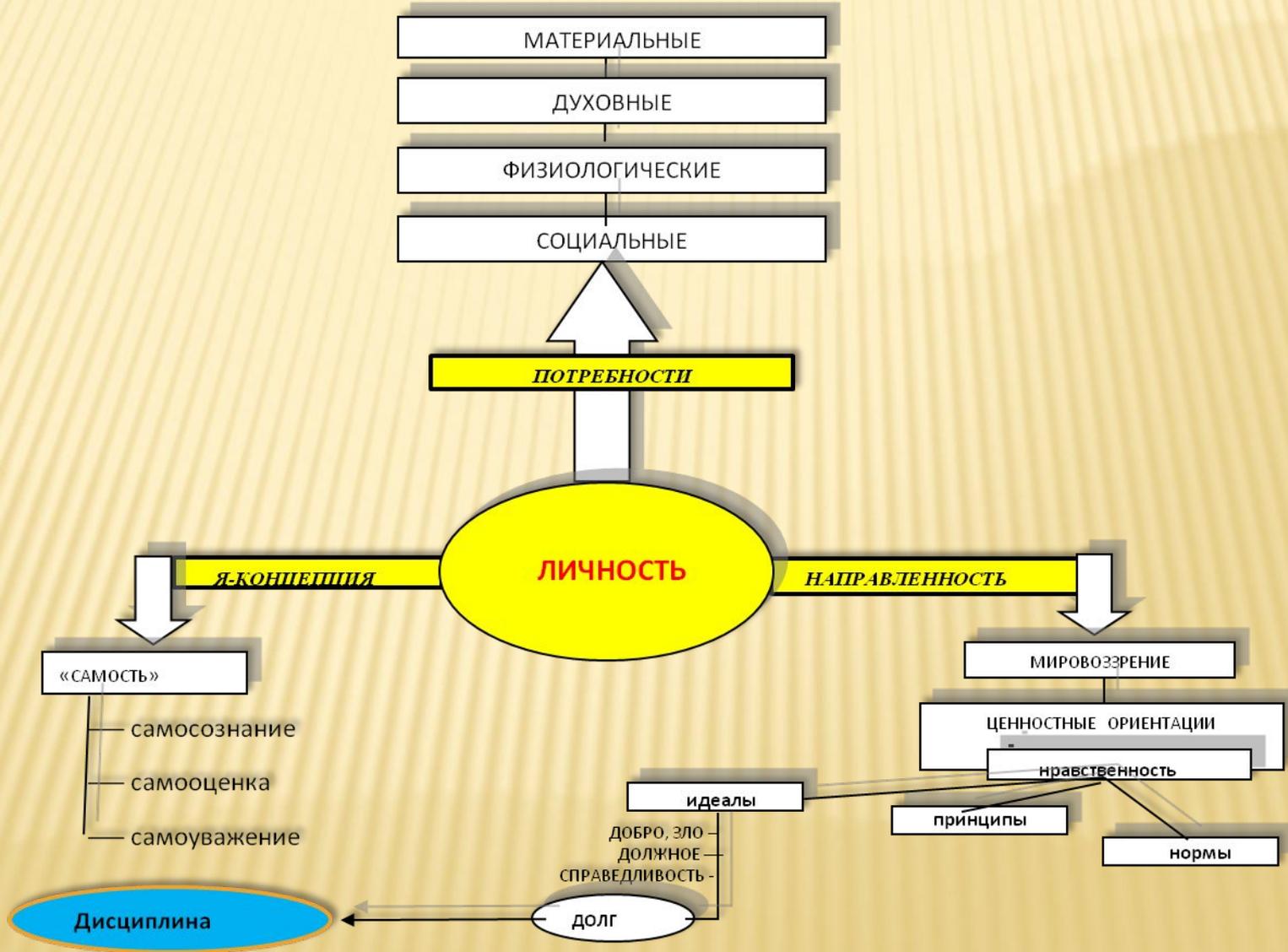
Форма организационного поведения:

- поведение индивида как члена организации;
- поведение групп, команд, группировок, характеризующихся общением (лицом к лицу);
- поведение организационной единицы (отделы, фирмы, и др.);
- поведение взаимосвязанных групп организации;
- поведение организации во внешней среде.

Факторы, определяющие поведение:

- **социо-культурная среда** – это конкретное общество характеризующиеся определенным типом культуры;
- **культура** – это организационная система, устойчивая во времени видов деятельности, потребности ценностно-окрещенной информации, передающаяся от поколения к поколению и сохраняющая единый внутренний смысл;
- **менталитет** – глубинный уровень коллективного и индивидуального сознания, совокупность установок и предрасположенности индивида или социальной группы действовать и воспринимать мир определенным образом;
- **ценности** - любые вещи, идеи которые могут стать объектами веры или обладают сильной эмоциональной привлекательностью;
- **ценностные ориентации** – это оценка субъектом окружающей действительности, являющейся предпосылкой к деятельности;
- **социальные нормы** – это правила или модели поведения, санкционированные социальными группами и ожидаемые в реальном поведении от входа в эти группы лиц;
- **мотив** – осознанное побуждение к деятельности, связанное со стремлением удовлетворить потребности человека;
- **стимул** – раздражитель, который вызывает реакцию. Это событие или благо, побуждающие человека совершать какое либо действие

Общение - необходимое условие нормального развития человека как члена общества и как личности, условие его духовного и физического здоровья. Отсутствие или недостаток общения может деформировать человеческую личность. Общение лежит в основе практически всего, что мы делаем и служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей.



В психологии общение определяется как **взаимодействие** двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или эмоционально-оценочного характера.

Применительно к сфере управления социальными системами можно сказать, что общение - это процесс **установления контактов** между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности.

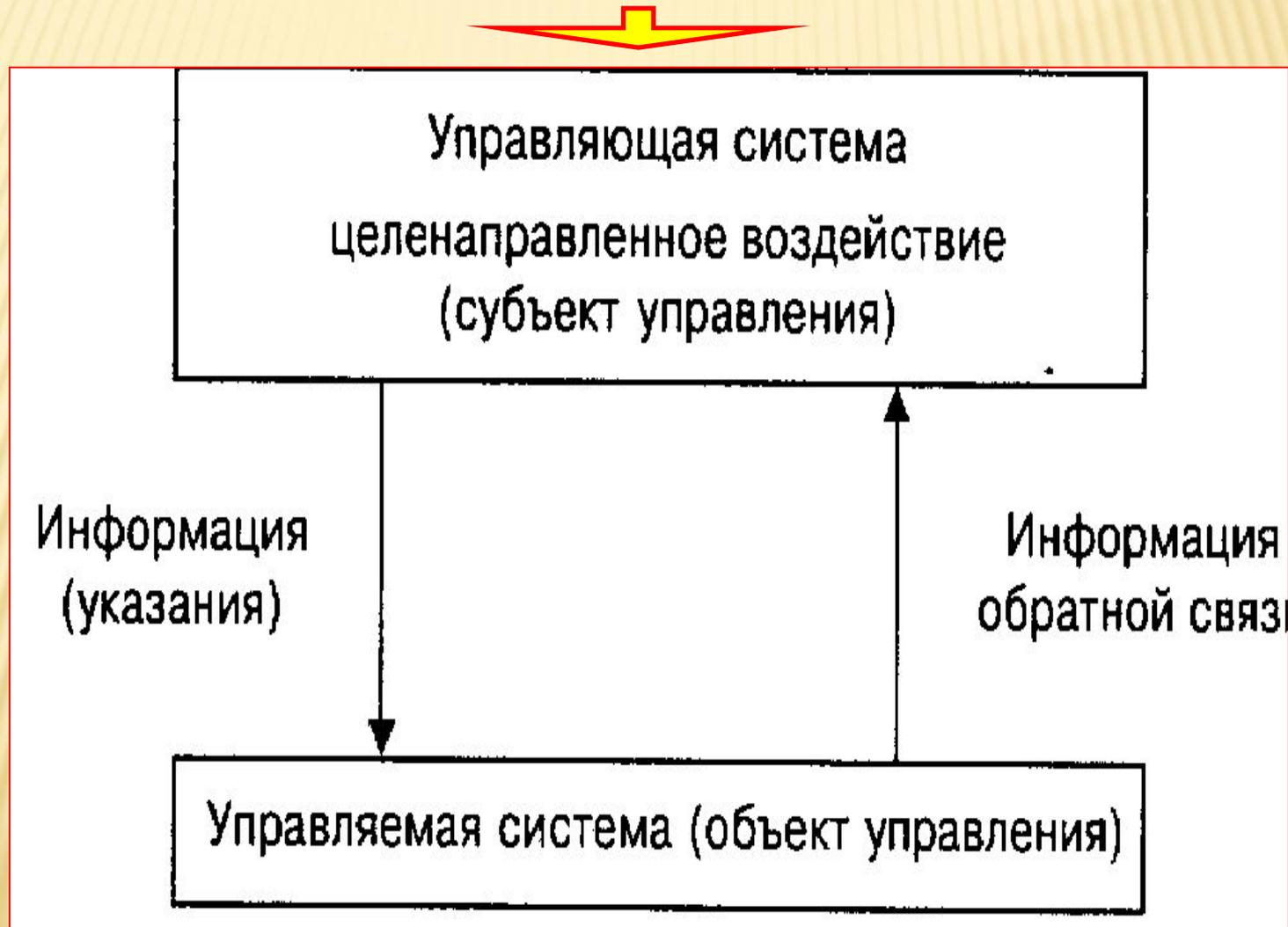


Управление (менеджмент) - это вид деятельности человека, это управление производством с использованием системы принципов, методов, средств и форм управления, разработанных и применяемых для повышения эффективности производства (для достижения поставленной цели).

Не следует отождествлять понятия "менеджмент" и "управление".

Понятие "управление" шире, потому что человек может управлять и биологической системой, и физическими процессами, и химическими реакциями и пр. Понятие же "менеджмент" используется только в сфере производства и услуг, т.е. в управлении социально-экономическими системами.

Система управления — это комплекс целенаправленных воздействий на объект управления с целью его перевода в состояние, соответствующее поставленным целям, или с целью поддержания в данном состоянии



*** Школа научного (рационального) управления (1885-1920):**

Ф. Тейлор, Ф. Гильберт, Г. Гант и др.

Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения задач, гарантия их обучения. Обеспечение работников ресурсами, необходимыми для выполнения задач. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

*** Классическая (административная) школа управления (1920-1950):**

А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни, Г. Эмерсон и др.

Развитие принципов управления. Описание функций управления. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

**Школа человеческих отношений (1930-1950) и
школа поведенческих наук (1950 по н.в.):**

М. Паркер, Э. Мэйо, А. Маслоу, К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг

Применение приемов управления межличностными коммуникациями для повышения степени удовлетворенности и производительности. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

• Системный (количественный) подход к управлению (1950 по н.в.)

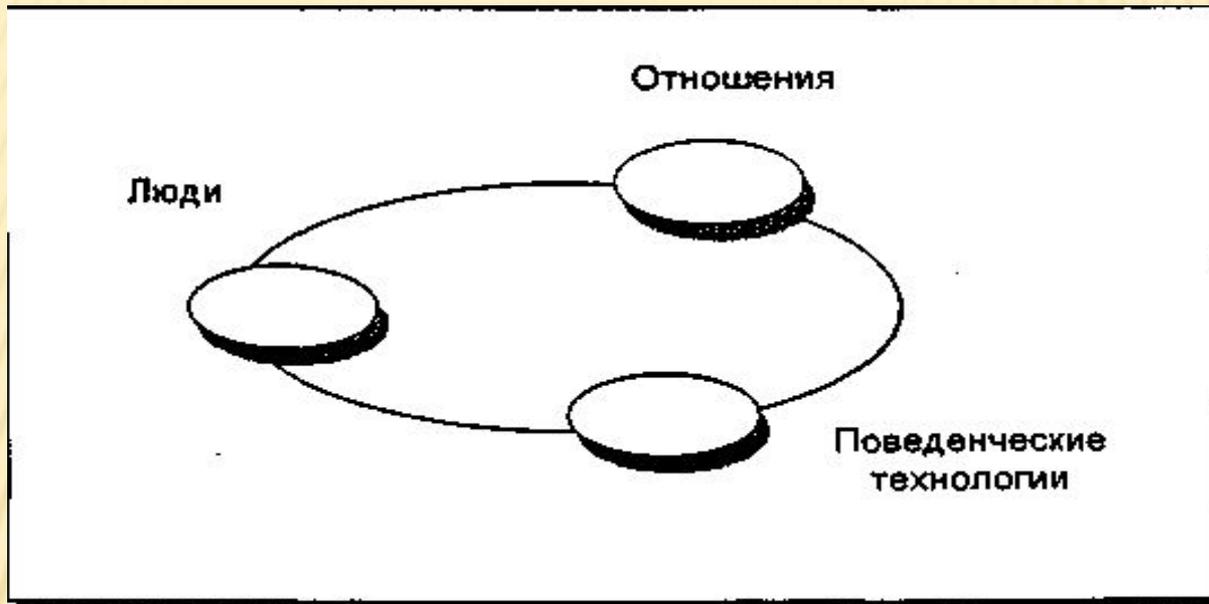
Р. Акофф, М. Мессарович, К. Буолдинг, С. Бир, Д. Форрестер и др.

Углубленное понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

• Ситуационный подход к управлению (1970 по н.в.)

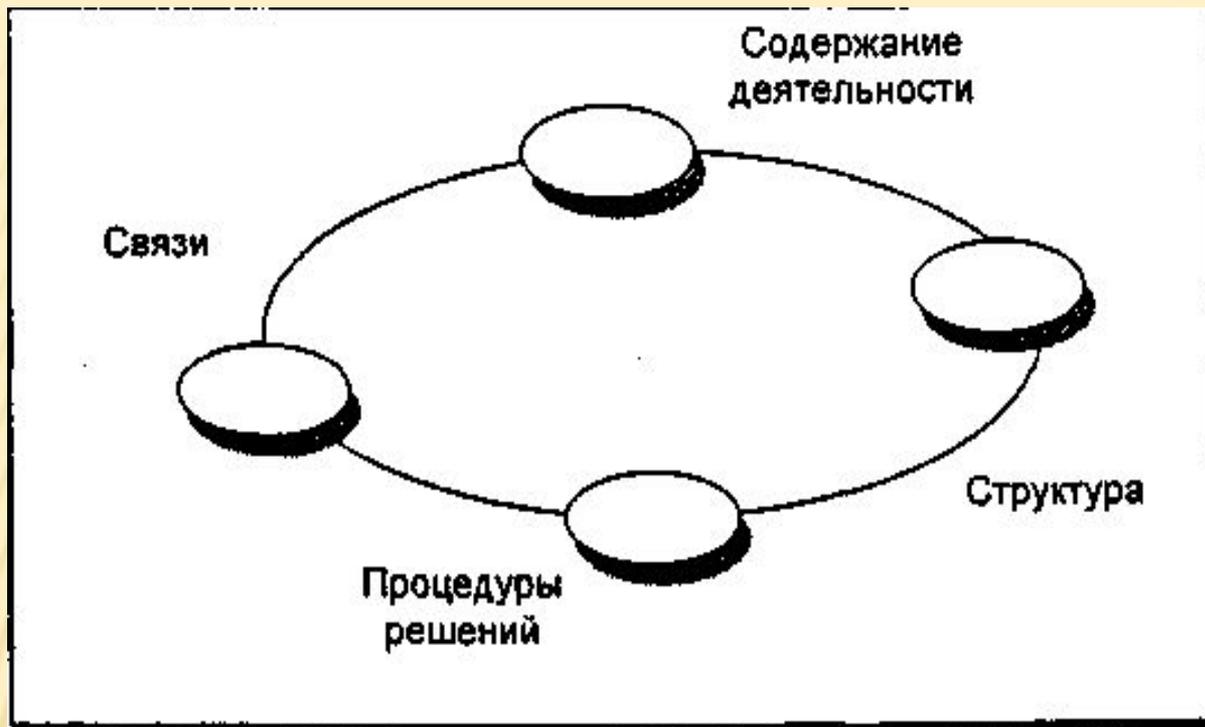
И. Ансофф, П. Лоуренс, Дж. Лорше и др.

Учет конкретных обстоятельств и условий в данное конкретное время. Использование приемов и концепций различных подходов в соответствии с конкретной ситуацией для наиболее эффективного достижения целей.



*Модель организации в «социотехнической»
школе организационного управления*

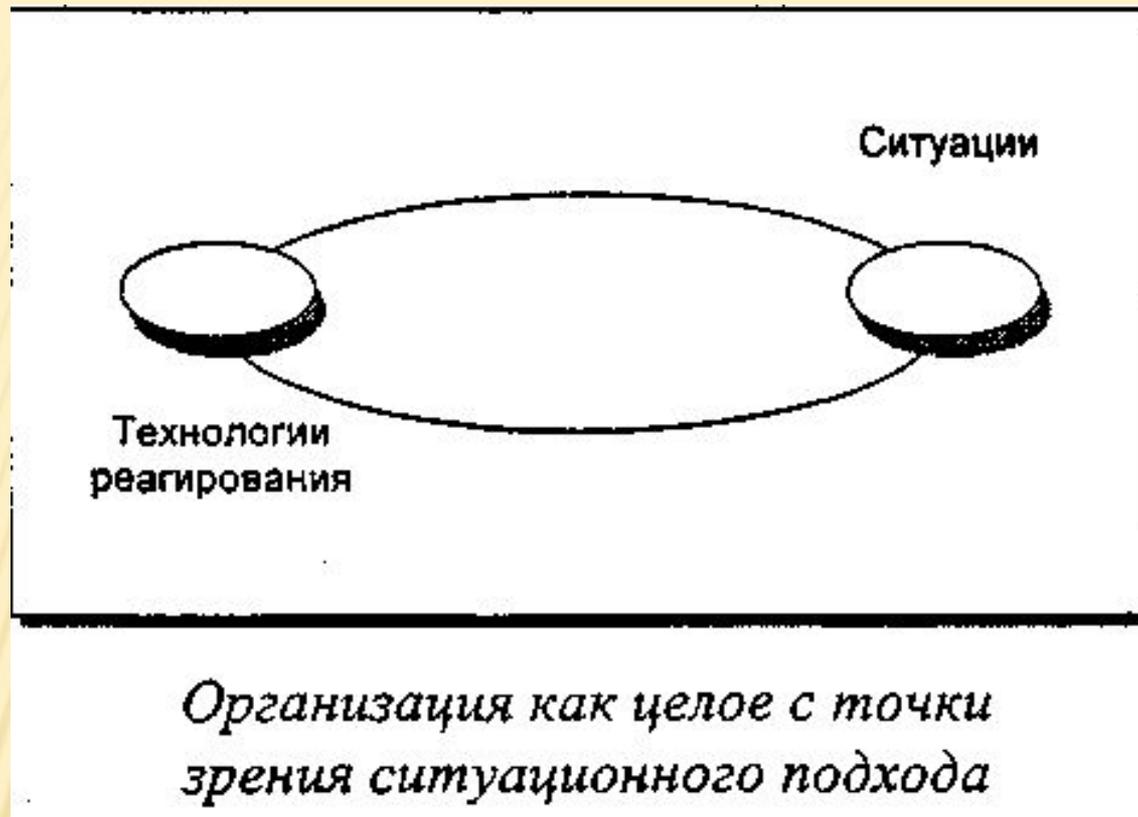
Организация – это люди, объединенные в пространстве человеческих отношений, управляемых на основе специальных поведенческих технологий (М.Паркер, Э. Мэйо, Э. Герцберг)



Модель организации в системной школе

Организация – это содержание (предмет колл. деятельности), структура (компоненты орг.), связи (отношения между компонентами), а также процедуры принятия управленческих решений

(Р. Акофф, М. Мессарович, К. Буолдинг)



Организация – это совокупность разнообразных методов, средств, процедур, структур, решений и пр., соответствующих некоторым ситуациям
(Саймен, Д. Марч, Ч. Барнард)

При введении человека в организацию всегда возникает множество проблем, среди которых можно выделить три основные:

Первая группа проблем связана с **адаптацией** человека к новому окружению, которая не всегда проходит успешно. Успешность адаптации зависит как от человека, так и от организационного окружения.

Вторая группа проблем возникает при коррекции или изменении **поведения человека**, без которых во многих случаях невозможно войти в организацию.

Третья группа связана с необходимостью изменения и модификации самой **организации**.

Социализация личности — это процесс усвоения и активного восприятия человеком общественного опыта, в результате которого он становится личностью и приобретает необходимые для жизни среди людей знания, умения, навыки и привычки, т.е. усваивает определенную систему норм и ценностей, позволяющих ему функционировать в качестве члена общества.

Основные сферы социализации личности: деятельность, самосознание и общение

Деятельность - это динамическая система взаимодействия человека с миром. В процессе деятельности человек раскрывает свои психологические свойства и выступает по отношению к вещам и предметам как субъект, а по отношению к людям — как личность.

Самосознание - это относительно устойчивая осознанная система представлений человека о самом себе, на основе которой он строит свое взаимодействие с другими людьми, т.е. процесс становления человека.

Общение - это сложный процесс установления и развития контактов между людьми. Оно возникает в процессе совместной деятельности и включает в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.



Т.о., общение выполняет множество функций, которые можно классифицировать по различным основаниям. Одно из общепринятых оснований классификации - **выделение в общении трех взаимосвязанных сторон или характеристик:**

- ***перцептивной*** - процесса восприятия и понимания людьми друг друга в процессе общения;
- ***коммуникативной*** - процесса обмена информацией;
- ***интерактивной*** - процесса взаимодействия людей в общении.

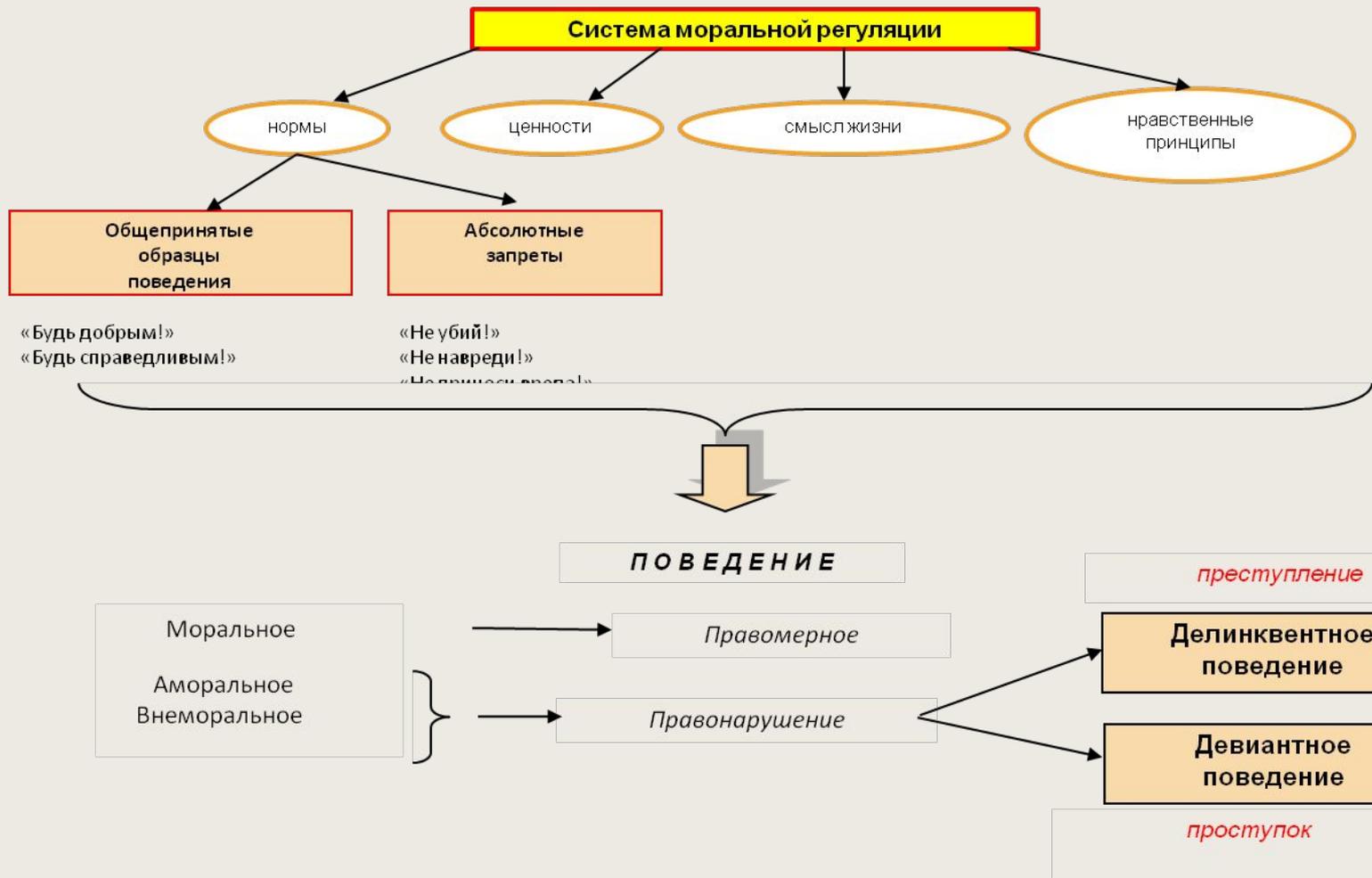


Коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между общающимися людьми.

Интерактивная сторона представляет собой взаимодействие и воздействие людей друг на друга в процессе межличностных отношений, т.е. обмен не только знаниями, идеями, но и действиями.

Перцептивная сторона проявляется через восприятие, понимание и оценку людьми социальных объектов - других людей, самих себя, групп, других социальных обществ.

Для успешного вхождения в организацию каждому новому работнику необходимо изучить *системы ценностей, правил, норм и поведенческих стереотипов*, характерных для данной организации. При этом важно знать те из них, без учета которых первоначально при взаимодействии человека с окружением могут возникнуть неразрешимые конфликты.



!!! ВАЖНО !!!

В теории и практике управления организациями для обозначения понятия «деловое общение» используют также термин «деловые коммуникации».

Далее, изучая вопросы форм, видов, уровней, способов, правил передачи и приема информации, установления взаимопонимания мы будем использовать как термин деловое общение, так и термин деловая коммуникация, понимая их как синонимы.

Некоторые специалисты разделяют понятия «общение» и «коммуникация», ограничивая последнее лишь передачей тех или иных сообщений в направлении от субъекта (отправителя) к объекту (получателю).

Следует заметить, что для подобного ограничения содержания понятия «коммуникация» нет оснований. Ведь в процессе коммуникации не только передается информация (причем в обоих направлениях), но и вырабатывается новая информация, являющаяся общей для ее участников.

СУБКУЛЬТУРА.
КОНТРКУЛЬТУРА.
ДЕВИАНТНАЯ СУБКУЛЬТУРА

Базисные элементы культуры



ПРЕОБЛАДАЮЩАЯ КУЛЬТУРА, СУБКУЛЬТУРЫ ГРУПП И КОНТРАКУЛЬТУРЫ

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

**КОНТРАКУЛЬТУРЫ
ГРУПП**

-
- Субкультура – частичная культурная подсистема «официальной» культуры организации, определяющая ценностную иерархию и менталитет ее носителей.

-
- Контркультура – субкультура, которая не просто отличается от доминирующей культуры, но противостоит, находится в конфликте с господствующими ценностями.

-
- Девиантное поведение сотрудников.
 - Представляет угрозу безопасности организации (хищения, изменение, копирование и блокирование важной информации)



Теории девиантного поведения

Название	Автор	Основные идеи
Биологические и генетические	Ч.Ломброзо У.Шелдон	Девиация – результат деградации личности, проявления признаков ранних стадий человеческой эволюции, что отражается в физических чертах (н-р: тяжелая нижняя челюсть, пониженная чувствительность к боли и т.д.) Причиной девиации могут быть также и генетические отклонения
Психологические	З.Фрейд	Девиация обусловлена определенными психологическими чертами – н-р неустойчивость психики и т.д.
Социальные	Э.Дюркгейм Р.Мертон	Причина девиации – аномия, дезорганизация общества, отсутствие или противоречивость социальных норм
Культурологические	Миллер Г.Беккер	Девиация – результат конфликтов между нормами различных социальных групп (субкультуры)

ДЕСТРУКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

- Разрушает нормальную коммуникацию и препятствует интеграции результата

Манипулятивное поведение

ГЕНДЕРНАЯ СУБКУЛЬТУРА

- С.Маддок и Д.Паркин выделили 6 гендерных организационных субкультур:
- Джентельменский клуб,
- Казарма;
- Спортивная раздевалка;
- Отрицание различий между полами;
- Поддержка женщин на словах и ложные защитники женщин;
- Смышленные мачо.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Для коррекции корпоративной культуры можно использовать следующие

диагностические методики:

- методику «Target Culture Modeling – C-Sort» (моделирование целевой культуры);
- методику Р.Гэлэгера (методика определения типа корпоративной культуры (по Т.Ю.Базарову));
- опросник Д.Денисона «Оценка корпоративной культуры и развития лидерства»;
- методику выявления качества корпоративной культуры компании (Nationwide Brokerage Solutions (NBS)).

(Методика Гэлэгера Р. [Электронный ресурс] Режим доступа:

<http://www.hrliga.com/index.php?id=1096&module=profession&op=view>

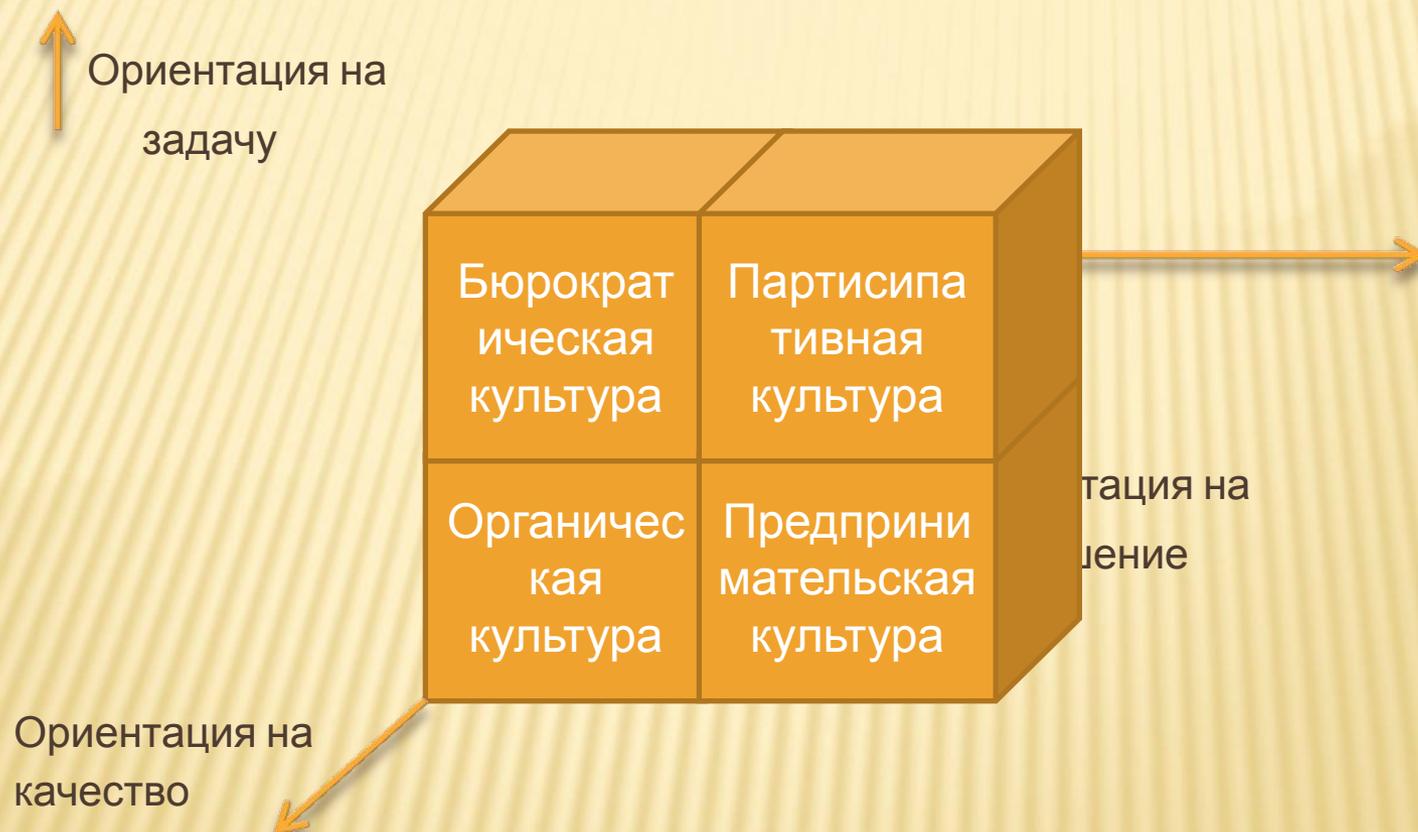
Гэлэгер Р. «Душа организации», пер.с англ. – М.»Добрая книга», 2006, -352 с.

Базаров Т. Ю. Психология управления. Теория и практика: учебник для бакалавров. — Москва: Издательство Юрайт, 2014.

Модель Денисона Д. [Электронный ресурс] Режим доступа:

http://www.trkk.ru/data/models/22-denison_model.html)

ТИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПО БАЗАРОВУ Т.Ю.



ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ OSAI

Инструмент оценки корпоративной культуры OSAI базируется на теоретической модели “Рамочная конструкция конкурирующих ценностей”. Четыре доминирующих типа корпоративной культуры вырисовываются на основании этой рамочной конструкции. Инструмент был разработан на основе анализа эмпирических исследований 39 индикаторов, определяющих исчерпывающий набор измерителей организационной эффективности. В результате этих исследований были выделены два наиболее важных индикатора и сформулированы четыре стержневые ценности, представляющие собой противоположные или конкурирующие допущения. Инструмент предназначен для оценки эффективности корпоративной культуры и определение тех ее аспектов, которые для компании желательно изменить, и рассматривает те аспекты, которые определяют фундамент культуры организации.

МЕТОДИКА ОСАІ

КОД	Компонент организационной культуры	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
1. ВАЖНЕЙШИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		100	100

МЕТОДИКА ОСАІ

2. ОБЩИЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		100	100

МЕТОДИКА ОСАІ

3. УПРАВЛЕНИЕ НАЕМНЫМИ РАБОТНИКАМИ

A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		
Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		100	100

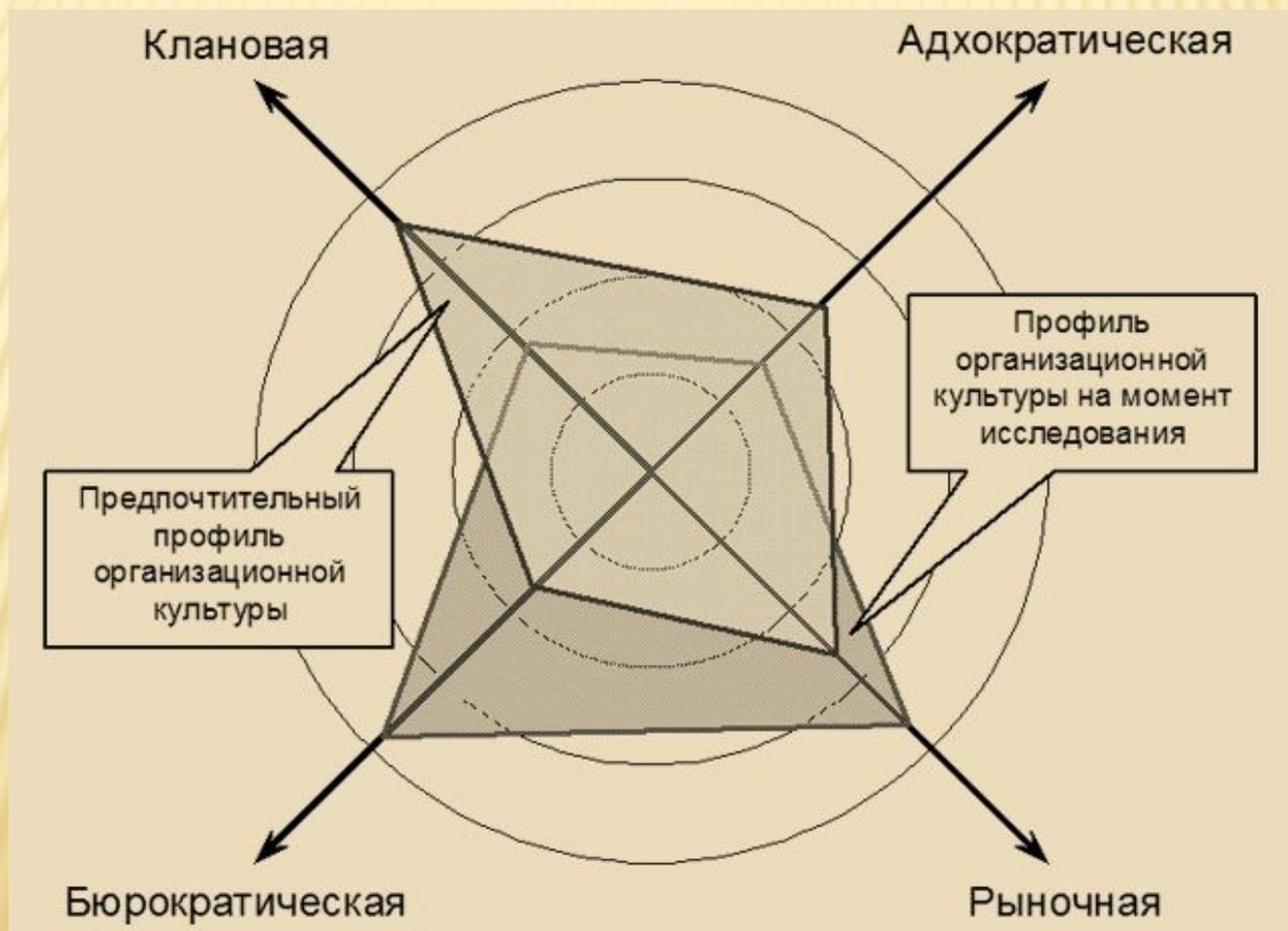
МЕТОДИКА ОСАІ

4. СВЯЗУЮЩАЯ СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100

МЕТОДИКА ОСАІ

5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100

ПОСТРОЕНИЕ ПРОФИЛЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ



ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ТАБУ

- ▣ Поместим в клетку пять обезьян...



Подвесим к потолку банан.
Как только одна из обезьян
или все сразу потянутся за
бананом, начинаем их всех
бить струёй из брандспойта.
Им плохо, они злятся и
обижаются.

Продолжаем так недельку...

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ТАБУ



- **Через недельку обезьяны уже к банану не тянутся...**

А если кто хитрый или голодный окажется, то сородичи набрасываются и дубасят бедолагу.

Уберем одну из подопытных обезьян и на ее место посадим новенькую. Она, ничего не подозревая, тянется к фрукту, но вся стая тут же на нее набрасывается и... бьют, короче.

Постепенно меняем одну за другой обезьян на новеньких. Интересное дело:

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ТАБУ



- **Никто в клетке не знает,
почему —
просто здесь так заведено**

ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (ПО ХАРРИСУ И МОРАНУ)

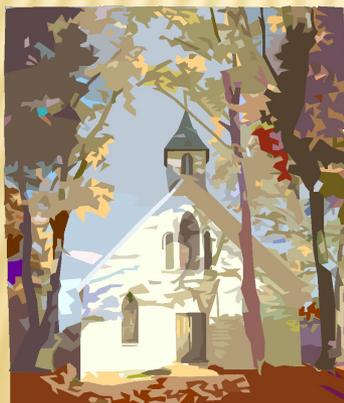
- Определяют и идентифицируют ту или иную культуру организации десять характеристик, которые были предложены Ф. Харрисом и Р. Мораном**
- Десять характеристик организационной культуры по Харрису и Морану равнозначны**
- Взятые вместе, они отражают и придают смысл концепции организационной культуры**

ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (ПО ХАРРИСУ И МОРАНУ)

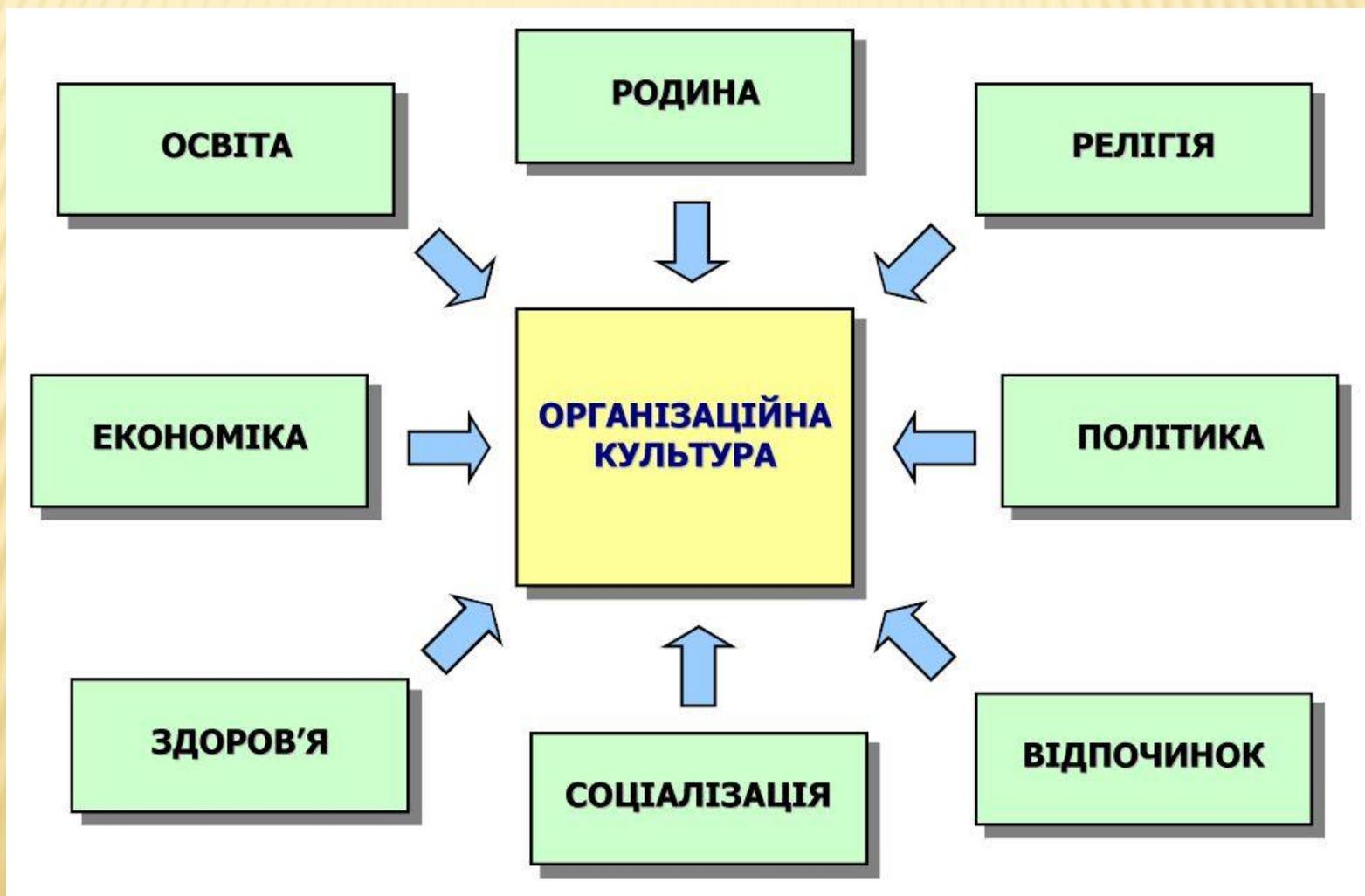
- Члены организации, разделяя их, создают свое физическое и интеллектуальное окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют понятные всем чувства и эмоции**
- Все это воспринимается новыми сотрудниками, помогает им понять и усвоить культуру организации, дать свое значение событиям и действиям, осмыслить свое рабочее окружение**



НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР



СИСТЕМНИЙ ПОДХІД К ИЗУЧЕНІЮ НАЦІОНАЛЬНОГО В ОРГКУЛЬТУРЕ



НЕСКОЛЬКО ПОЛОЖЕНИЙ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОЙ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ



ЯПОНИЯ



- **В деловых отношениях японцы**
 - **стремятся установить личные взаимоотношения,**
 - **неформальным связям придают не меньшее значение, чем официальным,**
 - **поэтому первый контакт лучше осуществлять по рекомендации известного японской фирме лица;**



ЯПОНИЯ

- создается впечатление, что для японцев **важнее сам процесс переговоров, чем их результат,**
- однако это лишь стремление создать атмосферу сотрудничества, что не так-то просто с незнакомыми людьми, тем более представителями другой культуры.
- Именно поэтому решение проблем начинается с простых вопросов, по которым нетрудно прийти к согласию, и именно поэтому деловые встречи часто происходят в неформальной обстановке, в ресторане;



ЯПОНИЯ

- ▣ японская культура, и в том числе этика делового общения, заботится о том, чтобы **не было нанесено урона самолюбию каждого человека,**
- ▣ поэтому следует хорошо знать нюансы японского языка и поведения, чтобы понять, например, что вам вежливо отказали, хотя при этом кивали головой (по-нашему, в знак согласия) и улыбались;

ЯПОНИЯ



- ▣ японцы предпочитают выслушать все аргументы, а затем перейти к их осмыслению:
 - ▣ то, что они кивают головой во время вашего выступления, означает понимание услышанного, а отнюдь не согласие с ним;



ЯПОНИЯ

- ▣ прежде чем давать согласие на сотрудничество, в японских фирмах **предпочитают согласовать вопрос предварительно со всеми будущими участниками работы,**
 - ▣ чтобы они были морально подготовлены к этой работе заранее,
 - ▣ и в этом случае проблем на стадии реализации проекта не возникает;



ЯПОНИЯ

- ▣ японцы **придают большое значение вопросам этикета**, который у них тоже своеобразен.
- ▣ Это относится к
 - ▣ соблюдению принципа равного статуса представителей договаривающихся сторон,
 - ▣ приветствий,
 - ▣ обмена визитными карточками,
 - ▣ размещения за столом,
 - ▣ поведения за столом и
 - ▣ другим этапам и процедурам взаимодействия.

ИЗ ИСТОРИИ РОССИЙСКОЙ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ

**В 1912 Г. РОССИЙСКИМИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ
БЫЛО ВЫРАБОТАНО
СЕМЬ ПРИНЦИПОВ
ВЕДЕНИЯ ДЕЛ
В РОССИИ:**



РОССИЯ



1. Уважай власть.

- **Власть – необходимое условие для эффективного ведения дела.**
- **Во всем должен быть порядок.**
- **В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.**

РОССИЯ



2. Будь честен и правдив.

- ▣ Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.
- ▣ Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.

РОССИЯ



3. Уважай право частной собственности.

- Свободное предпринимательство – основа благополучия государства.
- Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны.
- Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

РОССИЯ



4. Люби и уважай человека.

- ▣ **Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение.**
- ▣ **В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске.**

РОССИЯ



5. Будь верен своему слову.

- ▣ Деловой человек должен быть верен своему слову: "Единожды солгавши, кто тебе поверит?"
- ▣ Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

РОССИЯ



6. Живи по средствам.

- Не зарывайся.
- Выбирай дело по плечу.
- Всегда оценивай свои возможности.
- Действуй сообразно своим средствам.

РОССИЯ



7. Будь целеустремленным.

- ▣ Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух.
- ▣ Не отвлекайся на другие цели. Служение "двум господам" противоестественно.
- ▣ В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.



УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ



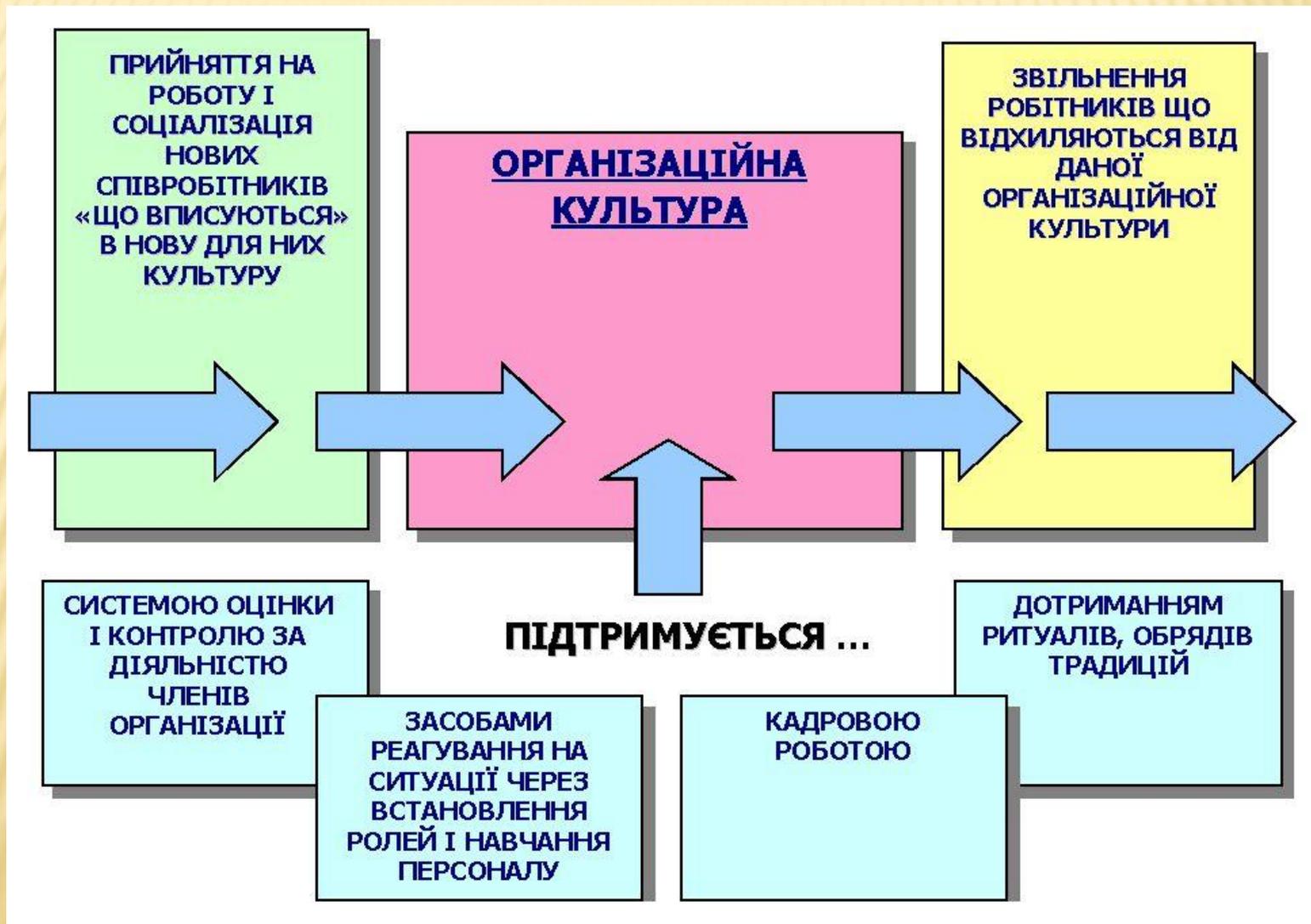
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

- Формирование оргкультуры**
- Поддержание оргкультуры**
- Изменение оргкультуры**

ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ



ПОДДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ



ПОДДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- ▣ **Обряды** – стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения.
- ▣ **Ритуалы** – система обрядов.
 - ▣ Соблюдение ритуалов и церемоний усиливает самоопределение работников.

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

Один из возможных способов преодоления сопротивления переменам заключается в том, чтобы заставить человека уяснить более глубокие причины, обуславливающие необходимость изменений, нежели те, что лежат на поверхности и заставляют его противиться им



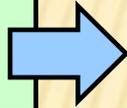
МОДЕЛЬ УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Этап 1

**Давление
на высшее
руководство**



**Потребность
в действии**

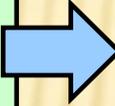


Этап 2

**Посредничество
на высшем
уровне
руководства**



**Переориентация
на внутренние
проблемы**

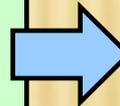


Этап 3

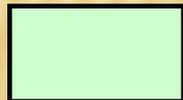
**Диагностика
проблемной
области**



**Осознание
конкретной
проблемы**

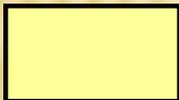
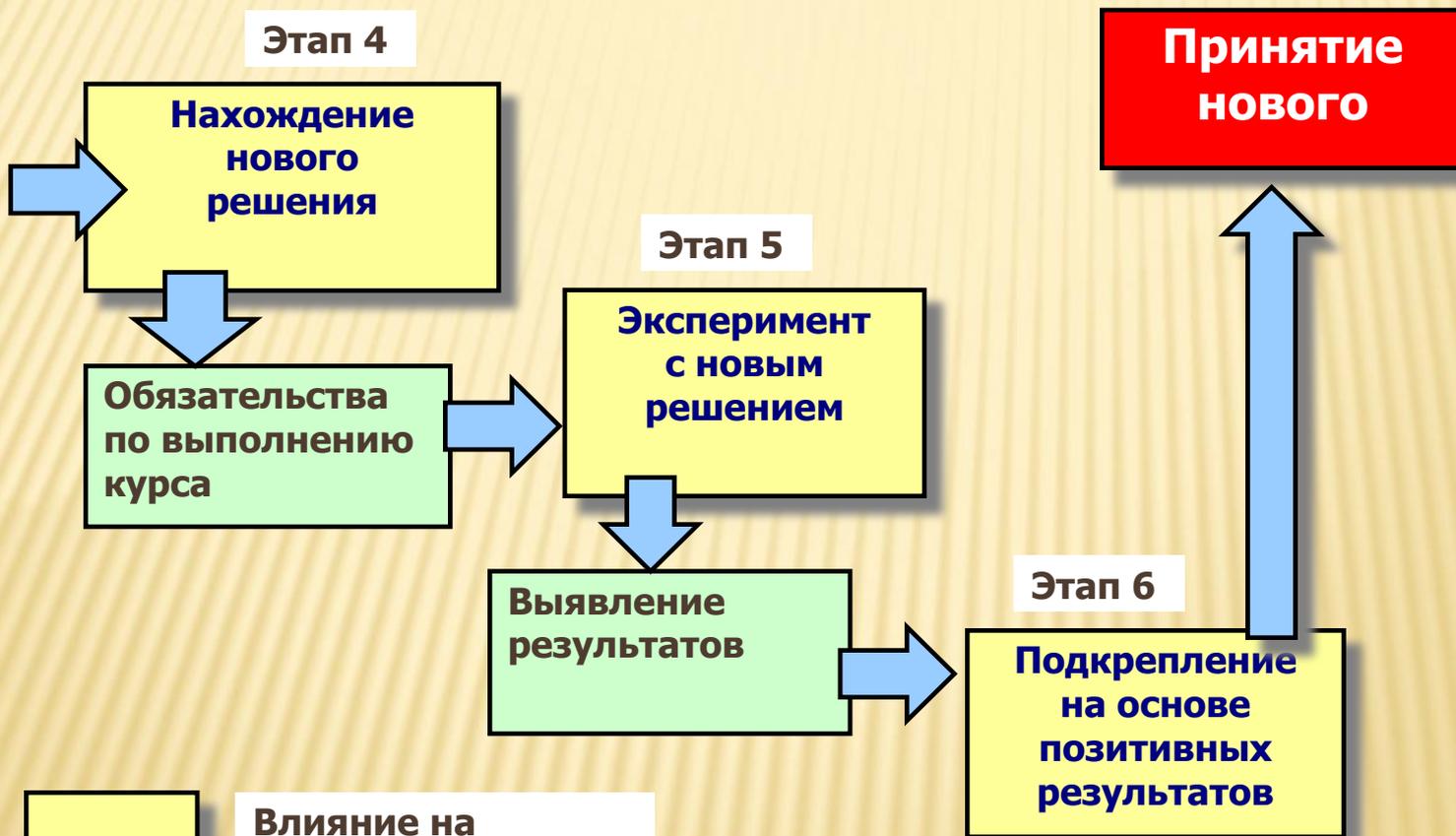


**Влияние на
структуру власти**



**Реакция
структуры власти**

МОДЕЛЬ УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ



Влияние на
структуру власти



Реакция
структуры власти

О ВАЖНОСТИ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЯХ

- Высшим руководителям организаций свойственны излишне упрощенные взгляды на важные аспекты коммуникаций
- Действия не должны расходиться с высказываниями



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

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ

- Эффективность коммуникаций определяется не столько содержанием распространяемой информации, сколько стилем взаимоотношений, поощряемым руководством
- В непосредственном общении присутствуют многие аспекты, пропадающие при использовании электронных средств передачи информации



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»**

«Бедные» средства коммуникации



«Богатые» средства коммуникации



Корпоративный журнал

Корпоративные бюллетени

Инtranет

Записки



Рекламные листки, брошюры, постеры

Массовая рассылка по e-mail



Руководства

Обучение

Видео- и аудиоматериалы

Встреча с глазу на глаз



Обсуждение в малой группе



Обсуждение в большой группе



Презентация для больших и малых групп



Рабочая группа

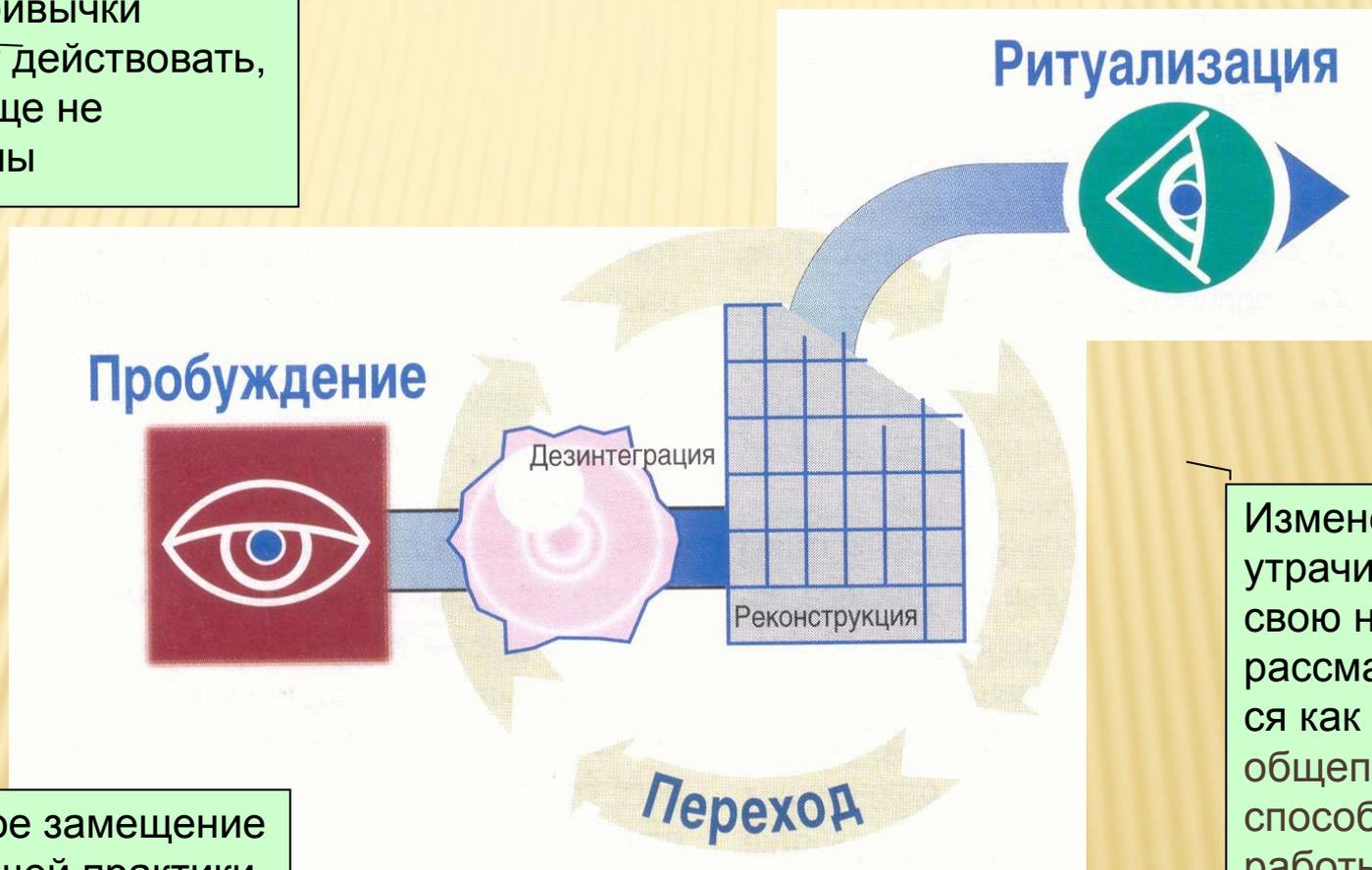
АСПЕКТЫ, ПРОПАДАЮЩИЕ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ПЕЧАТНЫХ И ЭЛЕКТРОННЫХ (E-MAIL, ИНТРАНЕТ) СРЕДСТВ КОММУНИКАЦИИ

- Соприсутствие, позволяющее каждой стороне улавливать невербальную информацию
- Восприимчивость, позволяющая собеседникам ощущать интонацию говорящего
- Согласованность и последовательность, которые позволяют собеседникам немедленно реагировать на полученную информацию
- Синхронность, означающая, что каждый из собеседников постоянно производит и воспринимает все виды сообщений



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»

ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ (РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯМ)

- Выше было показано, что культура организации включает три уровня:
 - символы
 - ценности и верования
 - базовые предположения
- Возникает вопрос о возможности управления культурой через проведение изменений на каждом из указанных уровней

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)

- Очевидно, что управление организационной культурой не является простым делом
 - Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех своих деталях
- Управляя культурой, следует иметь в виду, что она может служить своего рода «клеем», скрепляющим части организации
 - Вместе с тем необходимо помнить, что если части плохие, то даже лучший в мире «клей» не сделает целое достаточно крепким

НАРУШЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ

В июне 2018 года Intel объявила об увольнении Брайана Кржанича, возглавлявшего компанию с 2013 года. Отставку гендиректора объяснили нарушением им норм компании, запрещающих руководству отношения с подчиненными

Гендиректор корпорации Intel Брайан Кржанич отправлен в отставку, он лишится и места в совете директоров компании, сообщает пресс-служба Intel. Причиной отставки в компании назвали любовный роман, который Кржанич завел с кем-то из подчиненных, вопреки существующим в компании правилам. «Intel проинформировали, что Кржанич имел в прошлом любовную связь с одним из сотрудников Intel. Проведенное расследование подтвердило факт нарушения принятых в Intel норм, которые запрещают служебные романы и относятся ко всем ее менеджерам», — говорится в сообщении Intel. Пол сотрудника, с которым Кржанич завел роман, при этом не уточняется. В пресс-службе Intel пояснили, что совет директоров компании проголосовал за отставку Кржанича, так как уверен в обязанности всех сотрудников Intel уважать ценности компании и исполнять требования принятого в ней кодекса поведения.



РАДЖ НЭР. ЗА «НЕПОДОБАЮЩЕЕ ПОВЕДЕНИЕ»

В феврале 2018 из Ford был уволен Радж Нэр за «неподобающее поведение». В сообщении компании говорится, что это стало результатом внутреннего расследования, спровоцированного анонимным сообщением о нарушениях. Как именно Нэр нарушил кодекс корпоративной этики, не уточнялось. Позже он извинился, что не всегда следовал ценностям компании Ford, которые разделяет и сам. Бывший менеджер отвечал в Ford за линейку новых моделей и разработку суперкара Ford GT. Нэр проработал в компании 31 год.



ГЛАВА BOOKING.COM ДАРРЕН ХАТСОН. ЗА СЛУЖЕБНЫЙ РОМАН

В апреле 2016 года глава booking.com Даррен Хатсон ушел в отставку из-за нарушения кодекса поведения компании. В ходе расследования независимых членов совета директоров выяснилось, что состоящий в браке топ-менеджер поддерживал любовную связь с сотрудницей компании. Booking.com — крупнейшее подразделение Priceline Group. Хатсон также покинул должность исполнительного директора головной компании, которую занимал с января 2014 года. Под его руководством операционная прибыль Priceline выросла с \$1,4 млрд до \$3,3 млрд, а капитализация увеличилась на 178% всего за год.



ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР LOCKHEED MARTIN КРИСТОФЕР КУБАСИК. ЗА РОМАН С СОТРУДНИЦЕЙ

В ноябре 2012 года крупнейшая компания американской оборонной промышленности Lockheed Martin объявила об увольнении своего исполнительного директора Кристофера Кубасика за нарушение корпоративной этики. Планировалось, что с января 2013-го он должен был стать генеральным директором. Однако внутреннее расследование выявило, что топ-менеджер поддерживал близкие личные отношения с одной из своих подчиненных.



ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ OLYMPUS МАЙКЛ ВУДФОРД. ЗА «НАРУШЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ»

В 2011 году компания Olympus уволила своего президента Майкла Вудфорда за «нарушения корпоративной этики». Члены совета директоров посчитали, что он «прыгал через головы», нарушая сложившуюся культуру общения. Сам же топ-менеджер утверждал, что был уволен за разоблачение мошенничества, и подал на компанию в суд. Судебное расследование подтвердило факты сокрытия убытков, а компания согласилась выплатить Вудфорду около £10 млн.



ГЛАВА НР МАРК ХЕРД. ИЗ-ЗА СЕКСУАЛЬНОГО СКАНДАЛА

Главный исполнительный директор, председатель правления и президент HP Марк Херд покинул все занимаемые в ней должности после обвинений со стороны бывшей сотрудницы компании Джоди Фишер в сексуальных домогательствах в 2010 году. И хотя обвинения так не были доказаны, внутреннее расследование показало, что бывший топ-менеджер нарушил правила корпоративной этики: он тратил на Фишер корпоративные средства, фальсифицируя отчеты о расходах.



СОВЕТНИК ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ АЛЬФА-БАНКА АЛЕКСАНДР ГАФИН. ЗА ОБМАН

После того как в 2009 году правительство Латвии ушло в отставку, Александр Гафин заявил о готовности президента Альфа-банка Петра Авена, имеющего латышские корни, возглавить его, если такое предложение поступит. Представитель банка в ответ сообщил, что это не соответствует действительности и есть не что иное, как нарушение корпоративной этики. В Альфа-банк Гафин пришел в 1994 году и занимался продвижением услуг и продуктов среди VIP-клиентов.



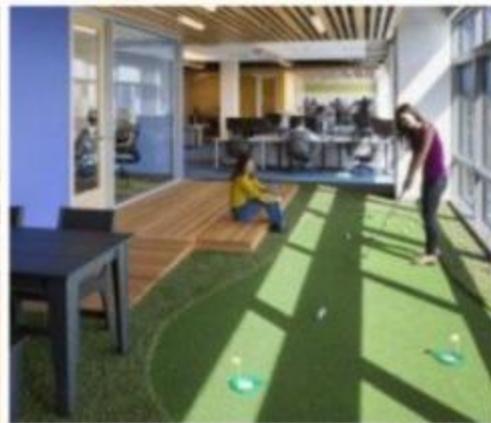
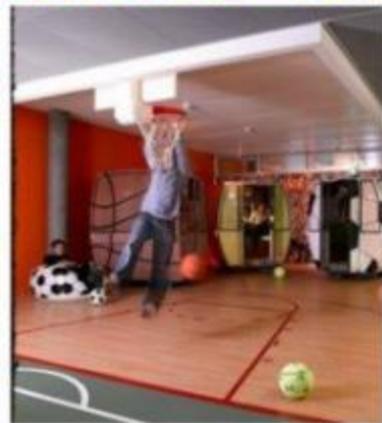
ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ

- Бурлачук В. Судьба авторитета в современном мире // Социология: теория, методы, маркетинг. – Киев, 2000. – № 4. – С. 91 – 105.
- Мифология жизни // Сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://wisdomknow.ru/>
- Павенкова М. Мифология и мифотворчество в организации: истоки возникновения // Персонал Микс. - №5 2001 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/pmix/2001-5/20.shtml>
- Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э. Х. Шейн. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.; ил. – (Теория и практика менеджмента).
- King M. The Leadership [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://learnthis.ca/2009/08/do-you-demonstrate-moral-leadership/>

**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!**

ДОМОЙ ПО ОКОНЧАНИИ ОТВЕДЕННОГО
НА ЭТОТ ПРОЦЕСС ВРЕМЕНИ. НО ЕСТЬ В
НАШЕМ МИРЕ И ОЧЕНЬ НЕОБЫЧНЫЕ
ОФИСЫ, В КОТОРЫХ КАЖДЫЙ РАБОЧИЙ
ДЕНЬ – ЭТО НАСТОЯЩИЙ ПРАЗДНИК. НЕ

АШЕМУ
ЯЩУЮ
ЫХ ОФИСОВ
Ь НЕ



ЕСТЬ МНОЖЕСТВО НЕОБЫЧНЫХ
ОФИСОВ, ТАКИХ, КАК, НАПРИМЕР, ОФИС
КОМПАНИИ GOOGLE.



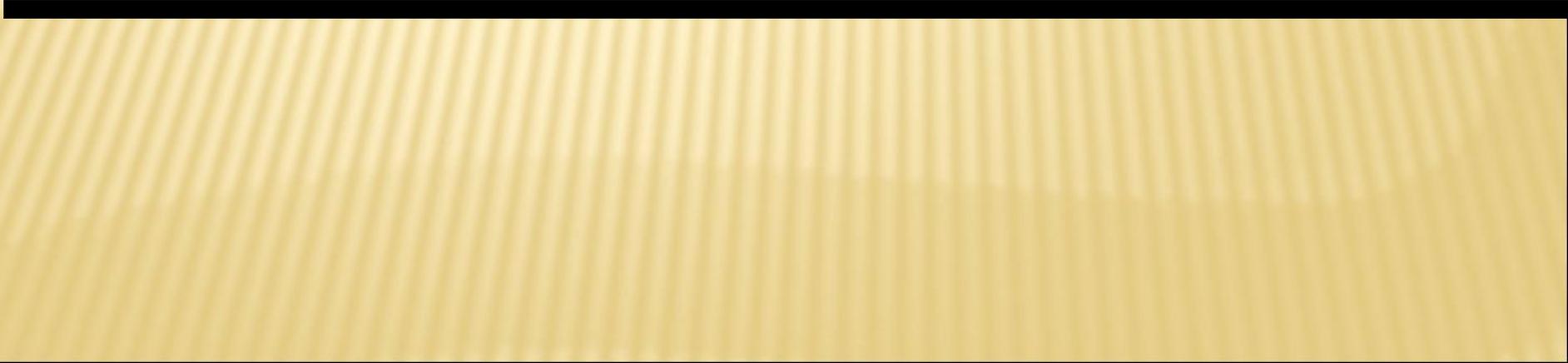
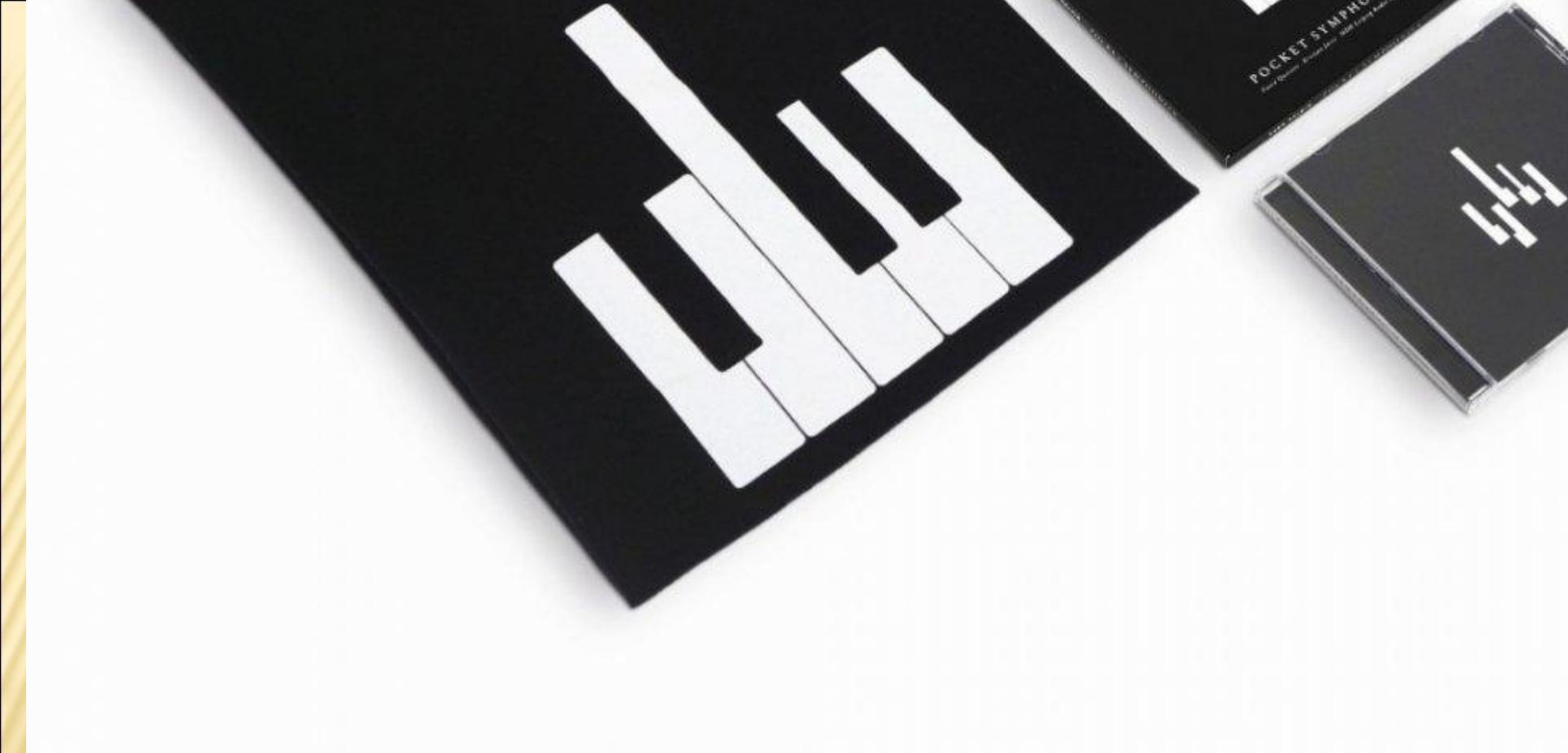




Musical discoveries, awaiting at Istanbul Music Festival.

реклама музыкальных открытий,
которые ожидают вас на музыкальном
фестивале в Стамбуле

Рекламное агентство: Medina Turgul DDB



An advertisement for Pepto-Bismol. It features a person from the waist down, wearing a green hoodie and blue jeans. The person's stomach area is replaced by a large, circular, metallic-looking opening, suggesting they are wearing a space suit or a protective suit. The background is a plain, light-colored wall.

No matter what you throw in your stomach,
Pink's got you covered.

**Pepto-
Bismol**

Реклама лекарства от болей в животе



реклама от KFC
KFC
so good[™]
Агентство: BBDO

АЛОВ:

У &

Реклама сети кафе Casper&Gambini's:
"Вкус здоровой жизни"

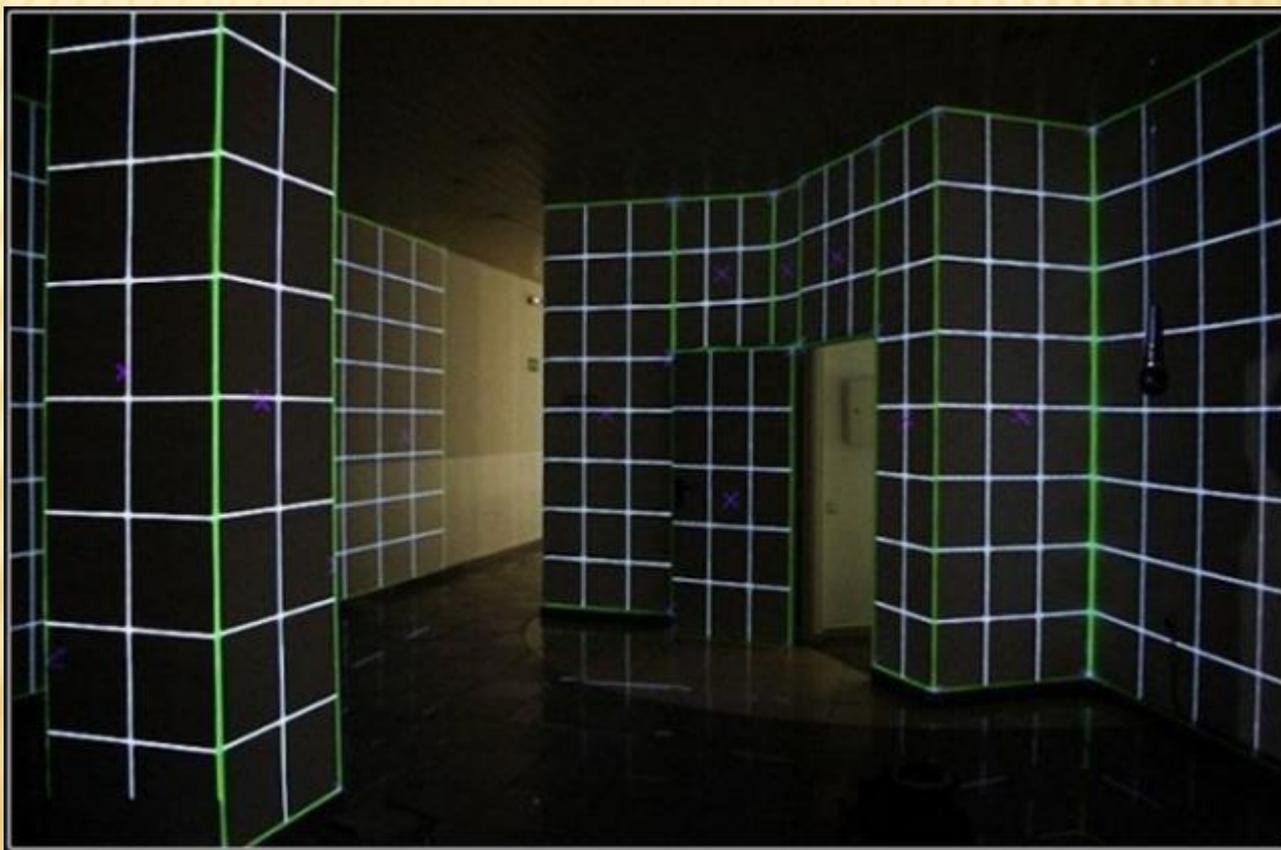
Рекламное агентство: Nabaroski



КОТОРЫХ МОЖНО СТОЯТЬ, ЛЕЖАТЬ И
ОПИРАТЬСЯ. РАБОТНИКИ ДОВОЛЬНЫ —
НЕ ВСЕ ЖЕ ВРЕМЯ СИДЕТЬ...



А ЭТО ОФИС ИНСТИТУТА ГЕТЕ.



TASTE THE
HEALTHY
LIFE



Casper &
Gambini's
all in good taste

ЗДОРОВОЙ

BAROSKI