



ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

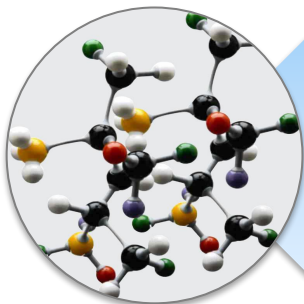
0001010100101111
0010001010101010100000001011111110
000100010101010101000000010111111010010
0010
0011101010010001010
0100 00010111111101001
01010
010101010

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ



Баронене С.Г.
НИУ-ВШЭ в Санкт-Петербурге

➔ План занятия



**Подходы к определению
структуры внутренней среды
организации (ВСО)**



**Понятие корпоративной
культуры как феномен
внутренней среды организации**



**Инструменты управления
внутренней средой организации**

Как определить состав внутренней среды?

Сферный подход

Ресурсно-целевой
подход

Институциональный
подход

➔ Сферный подход



Р.Каплан, Д. Нортон Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard - BSC):

- Одновременное удержание 4 секторов
- Цели и измерители для каждого сектора

➔ **Ресурсно-целевой подход**



Институциональный подход

(по версии компании © Тренинг-Бутик™)

СИСТЕМА ПРЕДСТАВЛЕНИЙ:
философия, ценности,
миссия, видение

СИСТЕМА ИНСТИТУТОВ:
нормы, правила,
регламенты

СИСТЕМА ДЕЙСТВИЙ
прецеденты, кейсы



Как проявляются уровни?

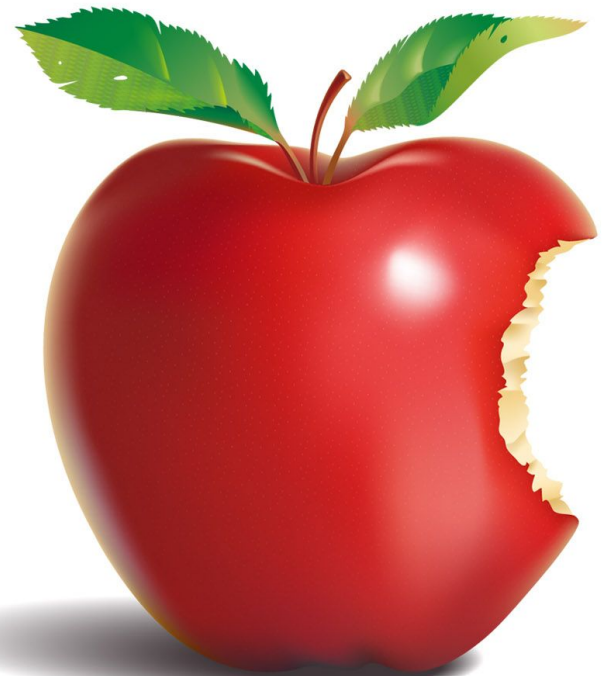


Корпоративные артефакты

это «искренние» знаки компании, которые можно увидеть, услышать или почувствовать при взаимодействии с организацией, т. е. «следы» действия сотрудников и среды их обитания.

Светлана Баронене «Корпоративная культура: классика и современность» (2014)

«Искренние» — потому, что позволяют видеть институциональность (согласованность или рассогласованность провозглашаемых ценностей, норм и принципов и реальных действий).



Глобальные тренды в направлении управления человеческим капиталом, март 2016, Human Capital Global Trends в исследовании Deloitte University Press, принимают участие более 7000 респондентов в 130 странах мира.

Тренд 3. Культура: создавая культуру, управляй стратегией

Влияние культуры на бизнесе трудно переоценить: 82 процента респондентов исследования считают, что культура является потенциальным конкурентным преимуществом. Сегодня новые инструменты могут помочь руководителям оценить культуру и управлять ею.

Глобальные тренды в направлении управления человеческим капиталом, март 2016, Human Capital Global Trends в исследовании Deloitte University Press, принимают участие более 7000 респондентов в 130 странах мира.

Тренд 4. Вовлеченность: всегда вперед
Вовлечение сотрудников и удержание сегодня означает понимание усиливающегося желания персонала гибкости, творчества и смысла. В рамках развивающегося социального контракта между работодателем и работником, рабочие становятся «добровольцами», чтобы быть вовлеченными каждый день.

Понятие корпоративной культуры: ключевые имена

- Э. Шейн
- Кэмерон и Куинн
- Д. Дэнисон
- Ф. Харрисон и Р Морран

➔ **Организационная культура** **по Ф. Харрису и Р. Морану**

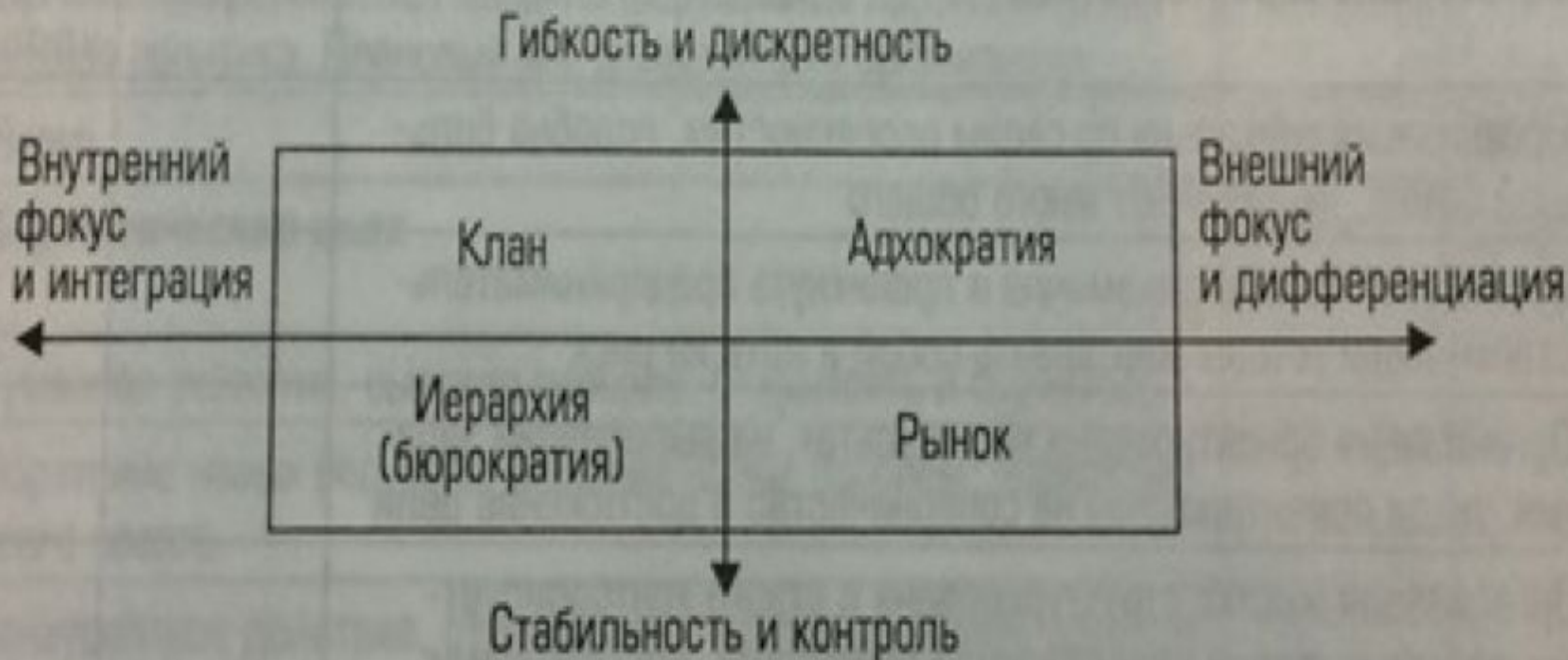
- Коммуникационные системы и язык общения
- Внешний вид и одежда сотрудников
- Привычки и традиции в сфере питания
- Осознание времени и управление им
- Характеристики взаимоотношений между людьми
- Осознание себя и своего места в организации
- Ценности компании
- Отношение к процессу развития работника.
- Система мотивирования персонала

МОДЕЛЬ

КАМЕРОНА И КУИННА

Типология культур К. Камерона и Р. Куинна¹

Рамочная конструкция
конкурирующих ценностей различных оргкультур



➔ Пример: компания «Теремок», 2007

ЛЕГАЦИЗАЦИЯ ЦЕННОСТЕЙ КОМПАНИИ

Запрет на

- ✓ Оценку работы других сотрудников
- ✓ Повышение тона, крик.
- ✓ Переписку без личного взаимного обсуждения рабочего процесса
- ✓ Наложения штрафа на подчиненных (кроме сознательного нанесения убытка)

Требования

- ✓ Письменный документ – только результат договоренностей
- ✓ Уступки друг другу. Только помощь и совет
- ✓ Все вопросы взаимодействия – через рабочие группы.
- ✓ Задача – научиться принимать решения и нести ответственность.
- ✓ Директор только принимает участие.

Невыполнение

- ✓ Расставание с компанией
- ✓ Понижение в должности

Модель Д. Денисона

Модель впервые опубликована в 1990 году

Связь между показателями культуры и организационной эффективностью

2 главных измерения:

- Гибкость – Стабильность
- Внутренняя ориентация – Внешняя ориентация

Бенчмарки

- 931 компания в 48 странах

DOCS (корпоративная культура) и DLDS (лидерство)



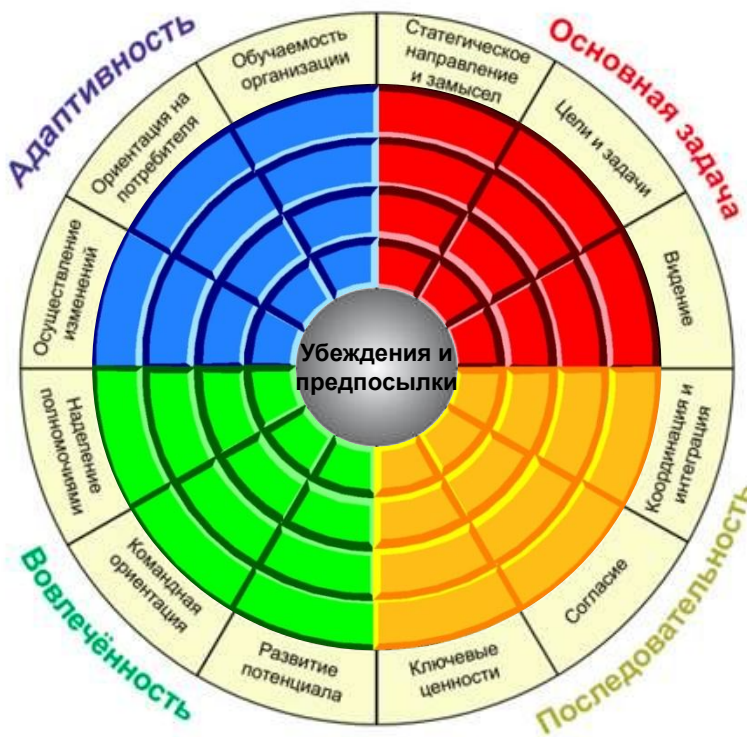
Колесо Денисона

Адаптивность Схемы.. Тренды.. Рынок

Перевод требований деловой среды в действия
"Слушаем ли мы рынок?"

Вовлеченность Самоотдача.. Собственность.. Ответственность

Строительство человеческих возможностей, чувства собственности и ответственности
"Следим ли мы за координацией и занятостью наших сотрудников?"

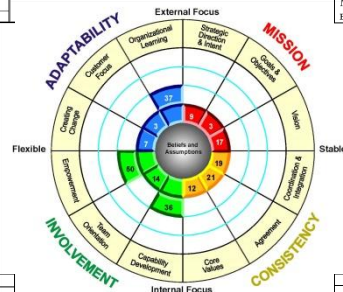


Основная задача
Направление..
Назначение..
Концепция
Определение значимого
долговременного
направления
для организации
"Знаем ли мы, куда идем?"

Согласованность
Структур..
Систем..
Процессов
Определение ценностей
и систем, которые лежат
в основе сильной культуры
"Сознает ли наша
система
возможности?"

Форма представления результатов

Кварталь	Вовлеченность			
	1-я	2-я	3-я	4-я
Процентиль	25-я	50-я	75-я	100-я
В этой организации	Создание перемен			
Все дела выполняются с очень гибким подходом, и можно легко что-то поменять.	10			
В деловой среде у нас всегда есть хороший ответ конкурентам и другим изменениям.	13			
Постоянно внедряются новые и улучшенные способы выполнения работы.	13			
Попытки ввести перемены редко встречают сопротивление.	8			
Разные подразделения организации часто работают вместе над созданием изменений.	8			
В этой организации	Внимание к клиентам			
Комментарии и рекомендации клиентов часто приводят к изменениям.	10			
Информация о клиентах напрямую влияет на наши решения.	4			
Все сотрудники хорошо понимают желания и потребности клиента.	4			
В наших решениях редко не учитываются интересы клиента.	8			
Мы одобряем прямое общение наших сотрудников с клиентами.	17			
В этой организации	Организационное обучение			
Мы воспринимаем неудачу как возможность чему-то научиться и что-то улучшить.	38			
Иновации и риски поощряются и вознаграждаются.	56			
Очень мало событий игнорируются.	48			
Обучение - это важная задача нашей ежедневной работы.	17			
Мы всегда следим за тем, чтобы "правая рука знала, что делает левая."	30			



Кварталь	Вовлеченность			
	1-я	2-я	3-я	4-я
Процентиль	25-я	50-я	75-я	100-я
В этой организации	Полномочия			
Большинство сотрудников успешно вовлечены в работу.	84			
Решения обычно принимаются на том уровне, где люди обладают наиболее полной информацией.	67			
Информация доступна практически всем, поэтому каждый может узнать то, что ему или ей требуется в нужное время.	66			
Каждый верит в то, что может оказать положительное влияние на ситуацию.	10			
Планирование бизнеса продолжается и в какой-то степени в процессе участвует каждый.	10			
В этой организации	Командная ориентация			
Сотрудничество разных подразделений организации активно поощряется.	24			
Люди работают так, словно они часть команды.	11			
Для выполнения работы используются не иерархия, а командный дух.	30			
Команды - это строительные блоки, из которых сложена компания.	9			
Работа организована так, что каждый человек может увидеть связь своей работы с целями организации.	20			
В этой организации	Развитие способностей			
Власть делегируется, так что люди могут проявлять инициативу.	37			
Освободив ресурсы (возможности людей) постоянно улучшаются.	37			
Постоянные инвестиции в квалификацию сотрудников.	38			
На возможности людей смотрят как на одно из преимуществ в конкурентной борьбе.	30			
Проблемы возникают редко, так как у нас есть квалификация, необходимая для выполнения работы.	37			

Самые высокие результаты	Большинство сотрудников успешно вовлечены в работу.
	Решения обычно принимаются на том уровне, где люди обладают наиболее полной информацией.
	Каждый верит в то, что может оказать положительное влияние на ситуацию.
	Проблемы возникают редко, так как у нас есть квалификация, необходимая для выполнения работы.
	Иновации и риски поощряются и вознаграждаются.
Самые низкие результаты	Наше стратегическое направление для меня понятно.
	Существует четкий стиль управления и четкий набор управленческих методов.
	Мы постоянно следим за продвижением к поставленным целям.
	Руководство "идет на рекорды" относительно ставящихся перед нами задач.
	Люди понимают, что нужно сделать для успеха в долгосрочной перспективе.

Кварталь	Вовлеченность			
	1-я	2-я	3-я	4-я
Процентиль	25-я	50-я	75-я	100-я
В этой организации	Стратегическое направление и намерения			
Существуют долговременные цели и направления.	6			
Наша стратегия приводит другие организации к необходимости изменить свое поведение в конкурентной борьбе.	64			
Существует четкая миссия, которая придает смысл и направление нашей работе.	30			
Существует ясная стратегия на будущее.	5			
Наше стратегическое направление для меня понятно.	1			
В этой организации	Цели и задачи			
Существует хорошо известное соглашение о наших целях.	16			
Руководители задают амбициозные, но реалистичные цели.	3			
Руководство "идет на рекорды" относительно ставящихся перед нами задач.	3			
Мы постоянно следим за продвижением к поставленным целям.	3			
Люди понимают, что нужно сделать для успеха в долгосрочной перспективе.	3			
В этой организации	Видение			
У нас есть общее видение того, как должна выглядеть организация в будущем.	10			
У руководителей есть долговременное видение.	14			
Размышления о краткосрочных проектах редко влияют на наши долгосрочные цели.	64			
Наше видение - источник воодушевления и мотивации для наших сотрудников.	16			
Мы можем справиться с кратковременными проблемами, не меняя наше долгосрочное видение.	31			

Кварталь	Вовлеченность			
	1-я	2-я	3-я	4-я
Процентиль	25-я	50-я	75-я	100-я
В этой организации	Главные ценности			
Руководители и директора показывают практический пример своими действиями.	34			
Существует характерный стиль управления и четкий набор управленческих методов.	2			
Существует ясный и логичный набор ценностей, в соответствии с которыми мы ведем дела.	15			
Если ты игнорируешь главные ценности, это может плохо закончиться.	16			
Существует этический код, который управляет нашим поведением и учит отличать плохое от хорошего.	34			
В этой организации	Согласование			
Если мы не можем прийти к согласию, то стараемся найти такой выход, который принес бы только преимущества любой стороне.	27			
Существует единый курс/траектория.	51			
Консенсус легко достижим, даже по сложным вопросам.	21			
У нас редко возникают проблемы в том, чтобы прийти к согласию по ключевым вопросам.	21			
Существует четкое соглашение по правильному и неправильному подходу к выполнению заданий.	21			
В этой организации	Кoordинация и интеграция			
Наш подход к ведению бизнеса логичный и предсказуемый.	11			
Сотрудники разных подразделений организации видят общую перспективу.	21			
Очень легко координировать проекты, которые выполняются разными подразделениями организации.	37			
Работа с сотрудником другого подразделения организации совсем не похожа на работу с кем-то из другой организации.	36			
Очень хорошая координация целей на разных уровнях.	20			

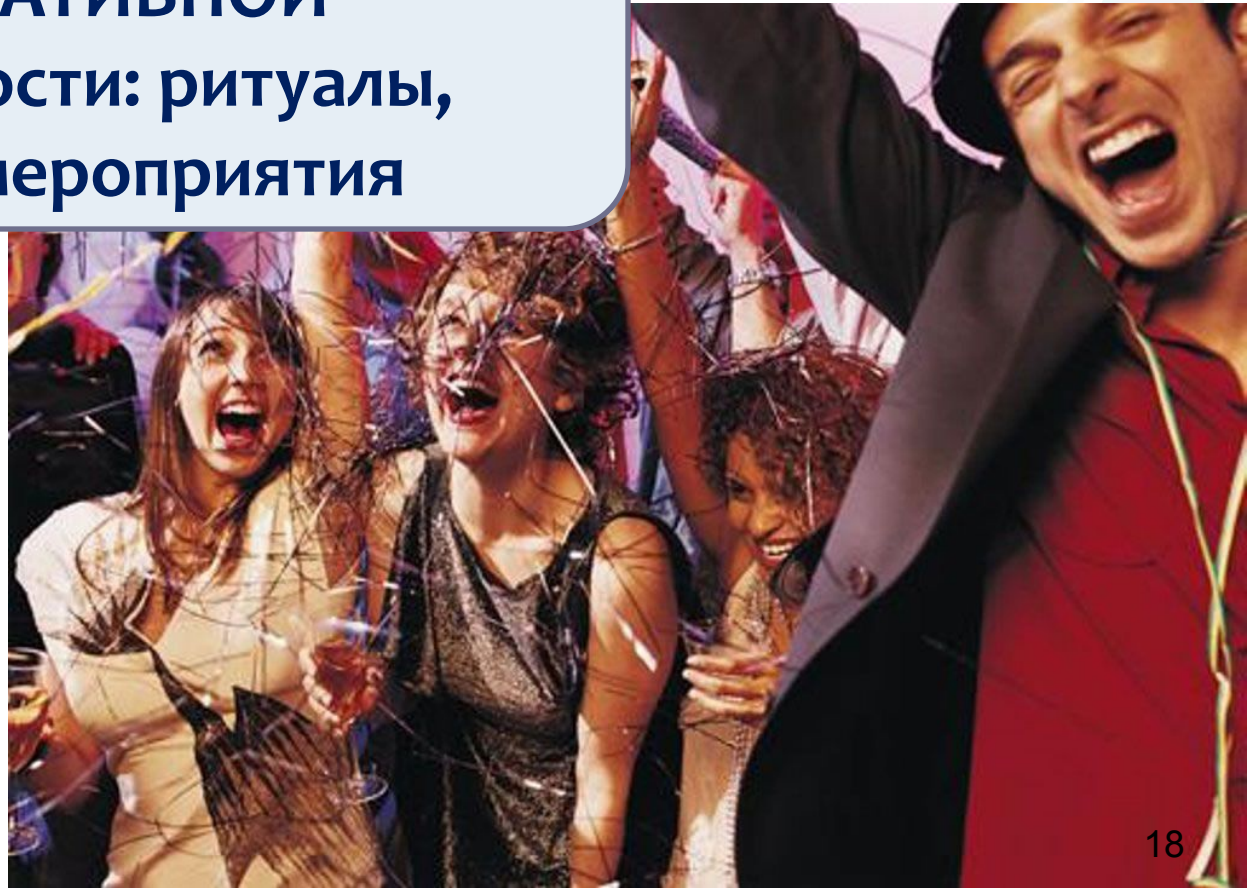
Инструменты управления: артефакты корпоративной культуры

1. Принцип анализа прецедентов : где институциональное рассогласование?
2. Легализации ценностей в работе с прецедентами
3. Создаем общие правила при анализе сбоя



➔ Инструменты управления ВСО

**ОРГАНИЗАЦИЯ
КОРПОРАТИВНОЙ
интегральности: ритуалы,
события, мероприятия**





Инструменты управления

Корпоративный STORY –TELLING:
создание истории, героической
«ПОЭТИКИ» и вдохновляющих легенд



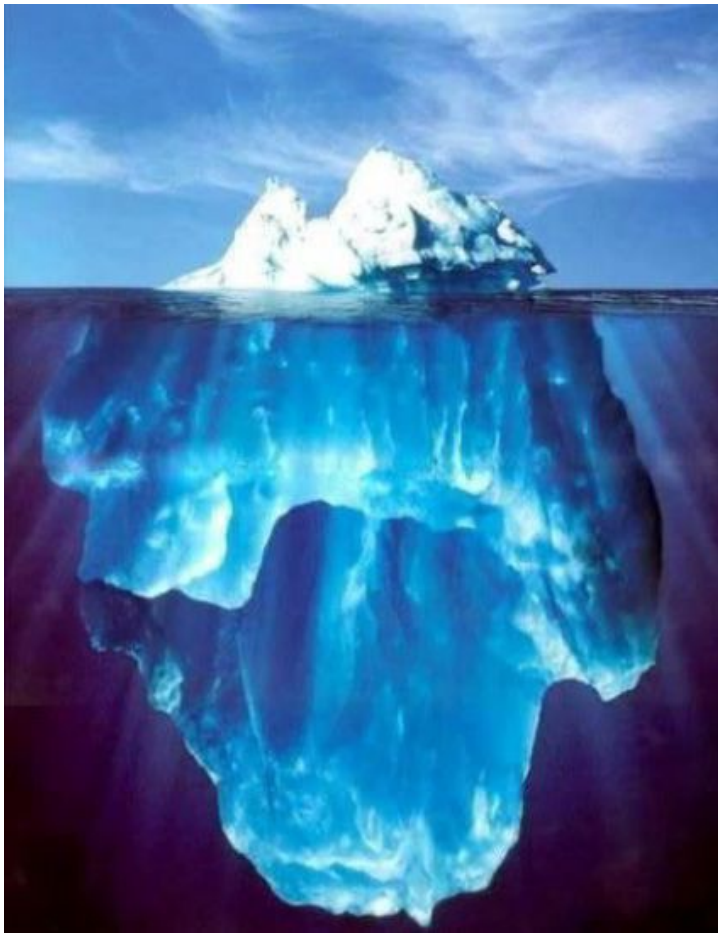
Инструменты управления

**Корпоративная ЗНАКОТКАНЬ:
использование фирменной символики и
атрибутики в организации, знаки
«принадлежности» к сообществу, корпоративный
«статус»**





понятие организационного окружения



**ВИДИМАЯ ЧАСТЬ
КОНТЕКСТА**

**НЕВИДИМАЯ ЧАСТЬ
КОНТЕКСТА**

➔ Организационное окружение глазами сотрудника

ВИДИМАЯ ЧАСТЬ - та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы



- ✓ Организация рабочего места
- ✓ Структуры, обеспечивающие функциональное взаимодействие

➔ Организационное окружение глазами сотрудника

НЕВИДИМАЯ ЧАСТЬ - вся организация как контекст, в котором разворачивается деятельность

- ✓ Размеры организации
- ✓ Орг. структура
- ✓ Философия организации
- ✓ Особенности трудовых отношений
- ✓ Система оплаты труда
- ✓ Как формировать общность?



➔ Тест на лояльность к компании

**СКОЛЬКО ВАШИХ КЛИЕНТОВ
ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА
ВЫТАТУИРОВАЛИ ВАШ БРЭНД У
СЕБЯ НА ПЛЕЧЕ?**

*К. Нордстрем и Й. Риддерстрале «Бизнес в
стиле фанк»*

**Если члены племени
Harley-Davidson могут
сделать это, почему не
может кто-то еще?**

