

Организационная культура

Лекция

Ю.Н. Назаркина

1. Понятие, элементы и функции ОК.
2. Национальные аспекты ОК.
3. Типология ОК.
4. Управление ОК.

Организационная культура

совокупность устойчивых норм,
правил, принципов, представлений
и верований относительно
поведения людей в данной
организации

Функции ОК

1. Охранная
2. Интегрирующая
3. Регулирующая
4. Коммуникационная
5. Адаптивная
6. Ориентирующая
7. Мотивационная
8. Воспитательная
9. Ассимиляционная
10. Формирования имиджа

Параметры ОК (по У.Харрису и Р.Морену)

- *осознание себя и своего места в организации;*
- *коммуникационная система и язык общения;*
- *внешний вид, одежда и представление себя на работе;*
- *что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;*

Параметры ОК (по У.Харрису и Р.Морену)

- *осознание времени, отношение к нему и его использование;*
- *взаимоотношения между людьми*
- *ценности и нормы.*
- *вера во что-то;*
- *процесс развития работников и научение;*
- *трудовая этика и мотивирование.*

Элементы ОК

1. Миссия, девизы, лозунги, слоганы
2. Ценности
3. Нормы и правила
4. Коммуникации (общение)
5. Символы
6. Ритуалы, традиции
7. Истории, мифы, легенды
8. Физическое окружение

Миссия

ФГБОУ ВО «Алтайский государственный аграрный университет».

Качественная подготовка, переподготовка, повышение квалификации специалистов и научных работников аграрного профиля. А также генерирование актуальных научных знаний на основе интеграции аграрной науки и аграрного образования, обмена передовым опытом и опережающего практического воплощения научных рекомендаций для обеспечения условий формирования инновационного конкурентоспособного агропромышленного комплекса и устойчивого социально-экономического развития Сибирского федерального округа как стратегически важного для продовольственной безопасности России региона.

Миссия

«Газпром» видит свою миссию в надежном, эффективном и сбалансированном обеспечении потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки.

Google. Организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной».

Российские железные дороги. Предоставить клиентам качественные услуги, способствовать объединению людей и интеграции Российской Федерации в единое экономическое пространство.

Миссия

Группа компаний ГАЗ. Производить коммерческую автомобильную технику, гарантирующую клиенту выгоды от приобретения благодаря бескомпромиссному качеству и надежному безупречному сервису, обеспеченными высочайшей компетенцией персонала, поставщиков-партнеров, инновациями в производство и продукты.

Агентство РОСПЕЧАТЬ. Быть связующим звеном между издателями и читателями.

Девизы, лозунги, слоганы

- Xerox. Мы научили мир копировать
- Mars. Все будет в шоколаде
- Stimorol. Иногда лучше жевать, чем говорить
- У нас нет постоянных читателей (газета вакансий)
- "Миф". Чисто идеально и цена реальна
- От Парижа до Находки Omsa – лучшие колготки
- Salamander. Каждой паре по паре.
- Aquafresh. Тройная защита для всей семьи
- "Уникомбанк". Мы не играем в пирамиды
- Банк "Ренессанс Капитал". Нам доверяют свои желания
- "Ренни". 5 минут и никакой изжоги

Девизы, лозунги, слоганы

Журнал «Здоровье» Здоровье одно, другого не купишь.

Reebok. Будь в форме. Reebok

Audi A6. Победитель получает все

Страховая компания Гута-Страхование. Подкупаем
случай

Yandex. Найдётся всё

Ценности

Компания Адидас (Adidas)

Будь открыт

Опирайся на факты

Не веди политических игр

Взаимодействуй

Будь эффективен

Мы делаем все возможное, чтобы добиться максимального результата. Мы не останавливаемся на достигнутом и всегда стремимся к большему.

Ценности

Российские железные дороги

Мастерство

Целостность

Обновление

Ценности

Десять основных этических принципов ОАО РЖД:

1. Работать на совесть.
2. Гордиться званием работника ОАО "РЖД".
3. Опирается на мастерство.
4. Ориентироваться на результат.
5. Принимать взвешенные решения.
6. Воспринимать себя частью целого.
7. Ставить на первое место человека.
8. Соблюдать коммерческие интересы ОАО "РЖД".
9. Быть лидером.
10. Стремиться к новому.

Нормы и правила

Правила внутреннего трудового распорядка

Этический кодекс (корпоративный кодекс)

Устав

Положение о материальном стимулировании

Условия и порядок поступления на государственную гражданскую службу в органы исполнительной власти

Нормы и правила

Компания

МВ. Офисная техника

Одного программиста, нарисовавшего не слишком красивый интерфейс, заставили выводить мелками на асфальте перед входом в офис: «Я, ФИО, не умею писать простые программы». Сотрудник отказался это делать и уволился. Тогда в кабинетах программистов в назидание повесили пакеты с мелками и плакат: «Я, ФИО, не умею писать простые программы».

Нормы и правила

Компания

МВ. Офисная техника

Объявление в кабинете

«Обращаться по отчеству или на Вы запрещается, иначе тебе штраф».

Над кофемашиной надпись: «Тот, кто использует последнюю порцию кофе и воды и не заправит машину вновь, будет подвергнут штрафу в \$50».

Цена опоздания – \$1 за минуту.

Нормы и правила

Когда работник МВ совершает серьезную ошибку, компания снимает видеоролик с его участием: виновник объясняет, в чем причина ошибки и какие последствия она будет иметь для компании.

Когда заходишь к начальнику, нужно садиться, не спрашивая разрешения».

в МВ запрещали, чтобы в офисе звенели мобильные телефоны – за это взымали \$20.

Коммуникации

Корпоративный кинотеатр

Компания: Nival Interactive

Инструмент: корпоративный кинотеатр

Цель: наладить обсуждение рабочих вопросов в неформальной атмосфере

Офис без границ

Компания: «Ростик групп»

Инструмент: открытое офисное пространство

Цель: вынудить сотрудников из смежных подразделений больше общаться

Коммуникации

Словарь корпоративного языка

Компания: Media Arts Group

Инструмент: развитие корпоративного фольклора

Цель: сплотить большой и разрозненный коллектив уникальным языком общения

Офисные демократы

Компания: «3М Россия»

Инструмент: политика «открытых дверей»

Цель: облегчить общение между сотрудниками и руководством

Символика



Символика

- DELL. Перевернутая на бок буква «Е» символизирует мечту Майкла Делла «перевернуть мир вверх дном». Выдвигалось ещё одно предположение, что буква изображает дискету.
- Билайн. Такое сочетание графических элементов призвано укрепить связь между многолетним опытом компании и ее направленностью на удовлетворение любых потребностей клиентов (сохранить устоявшуюся ассоциацию с трудолюбивой пчелой и сделать знак максимально простым, понятным и легким для восприятия).

Символика

МТС

Таким необычным сочетанием разработчики хотели подчеркнуть простоту пользования их услугой и большой потенциал дальнейшего развития бренда.

Представители компании МТС считают, что данный логотип отражает ключевые аспекты их деятельности, а именно:

- использование инновационных технологий;
- традиционность;
- жизнеспособность.

СИМВОЛИКА

Логотип Unilever представляет собой нечто большее, чем буква U с интересным орнаментом. На самом деле, на нем изображены символы продуктов компании, а также ассоциации, связанные с Unilever.

Например: питание, красивая улыбка, символ перерабатываемой упаковки.



Традиции и ритуалы



Традиции и ритуалы



Истории, мифы, легенды

- В одной торговой компании руководство способствует распространению легенды о том, что один покупатель умудрился получить компенсацию за некачественную автомобильную покрышку, при том, что эта компания вовсе не выпускает автомобильные покрышки.
- Руководитель одного крупного медицинского центра снял с петель дверь своего кабинета и повесил её в холе для того, чтобы все работники видели, что в компании действительно реализуется принцип открытости.

Физическое окружение



Физическое окружение



Физическое окружение



Физическое окружение



Факторы, влияющие на ОК

1. История создания организации
2. Размер организации
3. Сфера деятельности
4. Форма собственности
5. Стиль руководства
6. Персонал
7. Внешние факторы (политика, правовая среда, социально-культурные факторы, клиенты, конкуренты и др.)

Объективная ОК

Предметное окружение, природные условия, особенности архитектуры и дизайна зданий организации, оборудование, мебель, инфраструктура.

Субъективная ОК

Разделяемые работниками
предположения, ожидания, групповое
восприятие организационного
окружения с его ценностями,
нормами, ролями.

Включает элементы символики, истории,
традиции, язык общения, лозунги.

По степени влияния на организацию:

1. Бесспорная ОК
2. Сильная ОК
3. Слабая ОК

Свойства ОК

1. Динамичность
2. Системность
3. Структурированность
4. Относительность
5. Неоднородность
6. Разделяемость
7. Адаптивность

Национальными американскими ценностями считаются:

- семья;
- уважение к властям, законам, работодателям;
- вера в бизнес;
- интересная работа и осознание полезности вклада;
- справедливость оценки труда руководителем;
- возможность участия в принятии решений;
- стабильность занятости;
- размер оплаты труда;
- уважение к личности, образованию и профессионализму;
- активность и пр.

Свойства американской модели ОК

- жесткий прагматизм, требование реального полезного дела;
- ориентация на деньги;
- деловитость;
- динамизм, стремление к обновлению;
- уважительное отношение ко времени как к важнейшему ресурсу;
- индивидуализм, самостоятельность, ответственность;
- дружелюбие, откровенность, искренность;
- разделение делового и личного;
- патриотизм.

Для деловой западной культуры характерны:

- предприимчивость, инициатива;
- научное и рациональное обоснование и демократичность процесса принятия решений;
- индивидуализм;
- участие работников в управлении, принятие ими на себя ответственности;
- серьезное отношение сотрудников к будущим возможностям;
- эмоциональная вовлеченность в дело;
- широкое использование норм, правил, предписаний;
- творчество, саморазвитие.
- , образованию и профессионализму;
- активность и пр.

Характеристики английской деловой культуры:

- прагматизм, ориентация на дело, на здравый смысл;
- нелюбовь к умозрительным проектам;
- обтекаемость, гибкость;
- чувство собственного достоинства;
- терпимость к чужим взглядам и убеждениям;
- уважение к традициям;
- эгоцентризм.

Французская модель ОК:

интеллект, любовь к искусству,
гармонии, красоте;

нерешительность в деловой сфере;

конфликтность, нелюбовь к

компромиссам (отсюда попытки все
втиснуть в рамки регламентов и
законов);

раскованность людей, свобода их от
условностей.

Китайская модель ОК:

повиновение, терпение и упорство;

допустимость обмана;

невнимание к качеству;

приверженность ритуалам и
чинопочитанию;

чувствительность к шутке и юмору;

клановость.

Культурный стереотип

исламских стран:

- создание обстановки неторопливости, дружелюбности, доверия;
- ориентация на работу, а не на результат;
- избегание конфронтации и критики других;
- уважение к скрытому проявлению силы;
- гордость, боязнь потерять лицо;
- повышенная эмоциональность;
- предельная чувствительность к интонациям, смене направления разговора.

Исламская модель ОК:

- мотивирование не столько стремлением к достижению поставленных целей, сколько дружескими отношениями и проявлением власти;
- большую роль социальных условностей;
- приоритет роли личных отношений;
- семейственность;
- игнорирование затрат времени;
- чиновничество.

Культурный стереотип Японии:

- безграничное трудолюбие и терпение;
- стремление к красоте и совершенству;
- сохранение традиций наряду с умелым заимствованием всего лучшего у других;
- коллективизм;
- честность;
- самообладание, дисциплинированность;
- вежливость, аккуратность;
- опрятность, чистота;
- организованность;
- добросовестность, исполнительность.

Японская модель ОК:

- коллективная ответственность;
- ротация кадров;
- доверие подчиненным;
- защита всех работников;
- планирование карьеры;
- гибкость, адаптивность, рационализм;
- лояльность организации.



- приоритет духовных ценностей и неприязнь к материальным, особенно стоимостным;
- предпочтение неформальных регуляторов деятельности формальным;
- понимание равенства как одинаковости всех людей и негативное отношение к социальной дифференциации;
- отношение к работе как смыслу жизни и как средству заработка;

- нравственность;
- инициативность, предприимчивость, способность выручить себя в критической ситуации;
- уважение к традициям;
- независимость, способность не потерять себя в условиях кризиса;
- самопожертвование, готовность помогать другим в ущерб себе;

- настойчивость, умение оказывать влияние, достигать успеха;
- соблюдение равноправия;
- игнорирование правовых ограничений, вседозволенность;
- отказ от индивидуализма и стремление идентифицироваться с общностью (государством, коллективом);

- крайняя противоречивость, выступающая как сочетание противоположных черт (коллективизма и индивидуализма; трудолюбия и лени; целеустремленности и расхлябанности; стремления к новому и догматизма; практицизма и мечтательности; бунтарства и покорности);
- сложность возложения ответственности на конкретных лиц.

Типология ОК

Признаки классификации:

Кросс-культурные различия

Ценности, отношения, личностные качества и особенности поведения

Система распределения власти, полномочий и ответственности

Организационно-функциональные параметры и особенности взаимодействия с внешней средой

Типология ОК (по Р. Акоффу)

2 параметра:

1. Привлечение работников к установлению целей
2. Привлечение работников к выбору средств достижения целей

Типология ОК (по Р. Акоффу)

**Выбор
средств**

Парти-
занский

Предпри-
ниматель-
ский

Корпо-
ративный

Консуль-
тативный

**Установление
целей**

Типология ОК по С. Хонди

1. Культура личной власти (Зевса)
2. Ролевая культура (Аполлона)
3. Культура задачи (Афины)
4. Культура личности (Диониса)

Типология ОК по У. Оучи

1. Рыночная
2. Бюрократическая
3. Клановая

Типология ОК (мотивы ЛПР и характер отношений) авторы - Дил и Кеннеди

1. Культура торговли
2. Культура выгодных сделок
3. Административная культура
4. Инвестиционная культура

Типология ОК по отношению к персоналу

1. Бюрократическая
2. Опекунская
3. Праксилогическая
4. Предпринимательская

Стадии жизненного цикла ОК

1. Зарождение
2. Формирование
3. Поддержание
4. Развитие
5. Совершенствование
6. Прекращение (замена)

Формирование ОК

1. Определение миссии организации, базовых ценностей
2. Формулирование стандартов поведения членов организации
3. Формирование традиций организации
4. Разработка символики

Управление ОК

1. Анализ состояния и тенденций развития ОК
2. Определение проблем ОК
3. Исследование причин возникновения и факторов
4. Выдвижение гипотез, способов решения
5. Проверка, эксперимент
6. Анализ и интерпретация результатов
7. Разработка мероприятий по решению проблем
8. Реализация решений
9. Мониторинг, диагностика, оценка, корректировка

Субкультуры в организации

Субкультура – совокупность ценностей, отличающих ту или иную подгруппу в рамках организации.

Виды субкультур

1. По степени совпадения ценностей:

Передовая

Неконфликтующая

Контркультура

2. По подразделениям:

Субкультуры территориальных
подразделений

Субкультуры функциональных
подразделений

Методы устранения противоречий:

1. Установление контактов между представителями субкультур
2. Административные