

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА





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

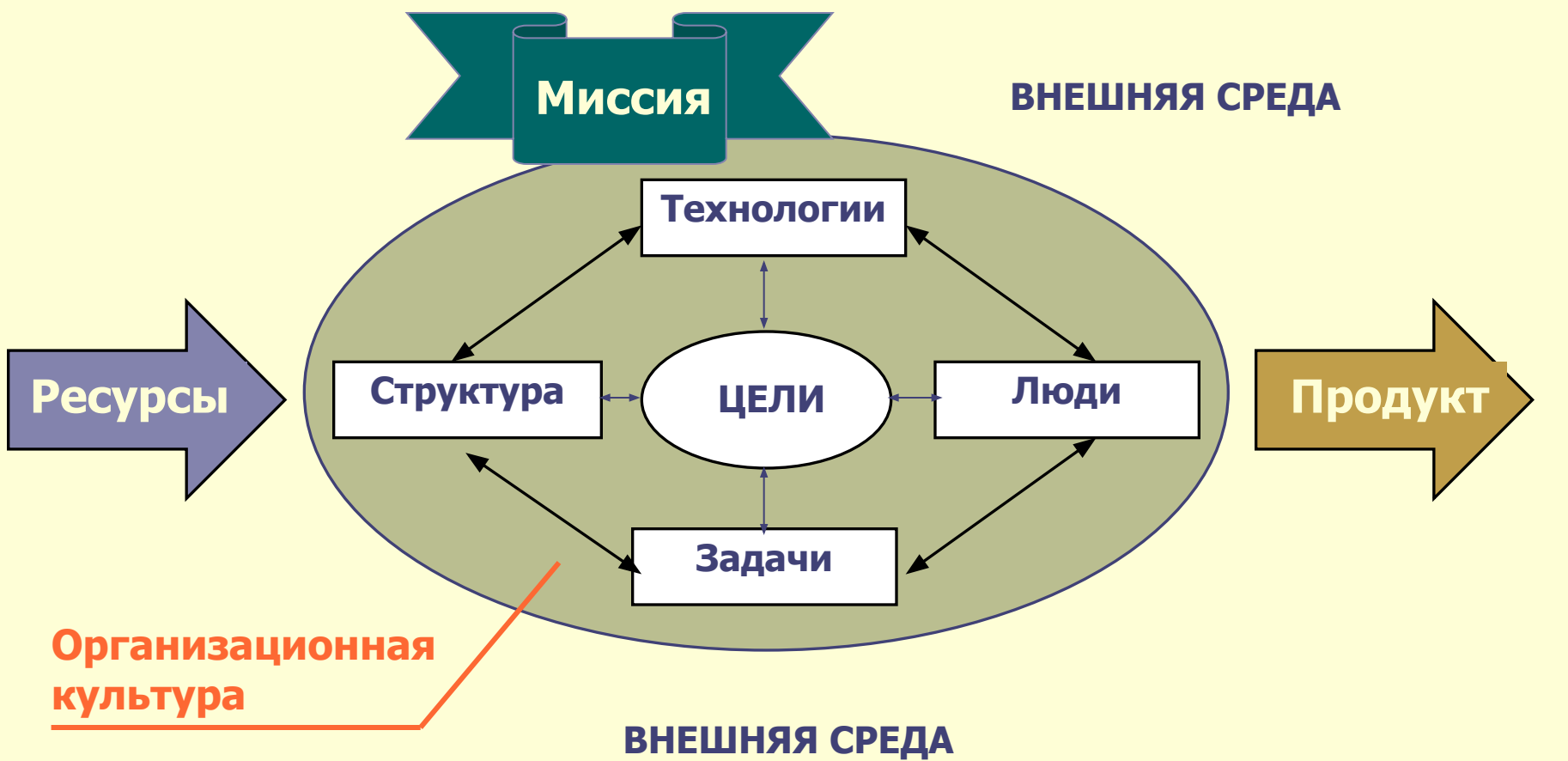




Организация

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

*Соціологія: Короткий енциклопедичний слов. / За ред. В. І. Воловича.
– К.: Укр. центр дух. культури, 1998. – 736 с.*



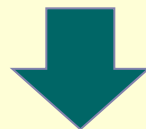
ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

Связаны с
видением
окружающей
среды и
регулирующих ее
переменных
(природы,
пространства,
времени, работы)



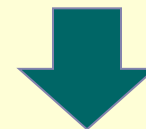
ЦЕННОСТИ

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



Корпоративная культура

Пирамида основ деятельности

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 столетия

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



Объективная и субъективная стороны организационной культуры

- Соответственно тому, какие из указанных уровней изучаются, существует деление организационных культур на субъективные и объективные элементы
- 

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

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
- 



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 наущение,
планирование карьеры

10. Трудовая этика и мотивирование



Преобладающая культура, субкультуры групп и контркультуры

Организационная культура не монолит

Она складывается из
трех элементов ...

... которые усиливают
или ослабляют культуру
в целом ...

ПРЕОБЛАДАЮЩАЯ КУЛЬТУРА

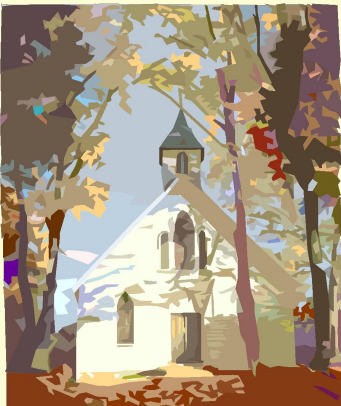
КОНТРКУЛЬТУРЫ
ГРУПП

Возможные виды контркультур:

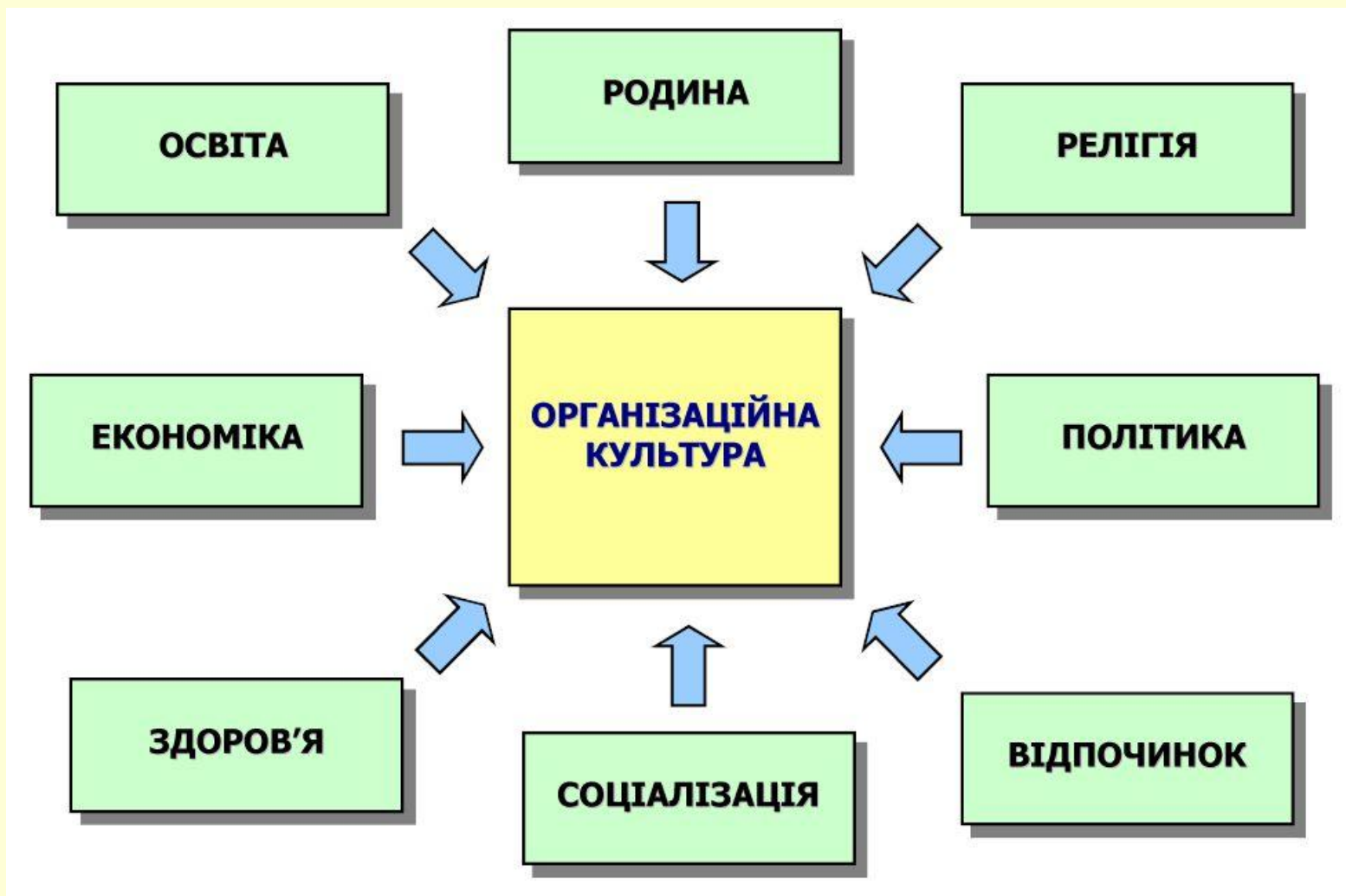
- прямая оппозиция ценностям преобладающей культуры;
- оппозиция структуре власти в рамках преобладающей культуры;
- оппозиция образцам поведения и взаимодействия, которые поддерживаются преобладающей культурой



Национальные особенности организационных культур



Системний підхід к изучению 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.

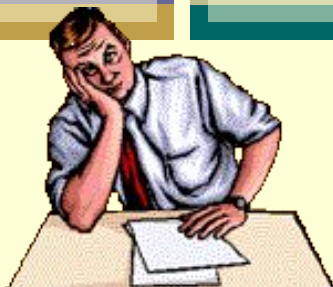
- Не зарывайся.
- Выбирай дело по плечу.
- Всегда оценивай свои возможности.
- Действуй сообразно своим средствам.

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

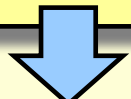
Один из возможных способов преодоления сопротивления переменам заключается в том, чтобы заставить человека уяснить более глубокие причины, обуславливающие необходимость изменений, нежели те, что лежат на поверхности и заставляют его противиться им



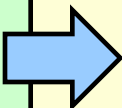
МОДЕЛЬ УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Этап 1

**Давление
на высшее
руководство**

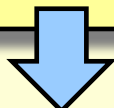


**Потребность
в действии**

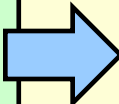


Этап 2

**Посредничество
на высшем
уровне
руководства**

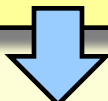


**Переориентация
на внутренние
проблемы**

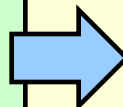


Этап 3

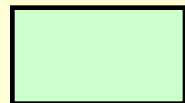
**Диагностика
проблемной
области**



**Осознание
конкретной
проблемы**



**Влияние на
структуру власти**



**Реакция
структуры власти**

МОДЕЛЬ УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Этап 4

Нахождение
нового
решения

Обязательства
по выполнению
курса

Этап 5

Эксперимент
с новым
решением

Выявление
результатов

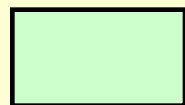
Этап 6

Подкрепление
на основе
позитивных
результатов

Принятие
нового



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**



Корпоративный журнал

Корпоративные бюллетени

Инtranет

Записки

Рекламные листки, брошюры, постеры

Массовая рассылка по e-mail

Руководства

Обучение

Видео- и аудиоматериалы

**«Богатые» средства
коммуникации**

Встреча с глазу на глаз

Обсуждение в малой группе

Обсуждение в большой группе

Презентация для больших и малых групп

Рабочая группа

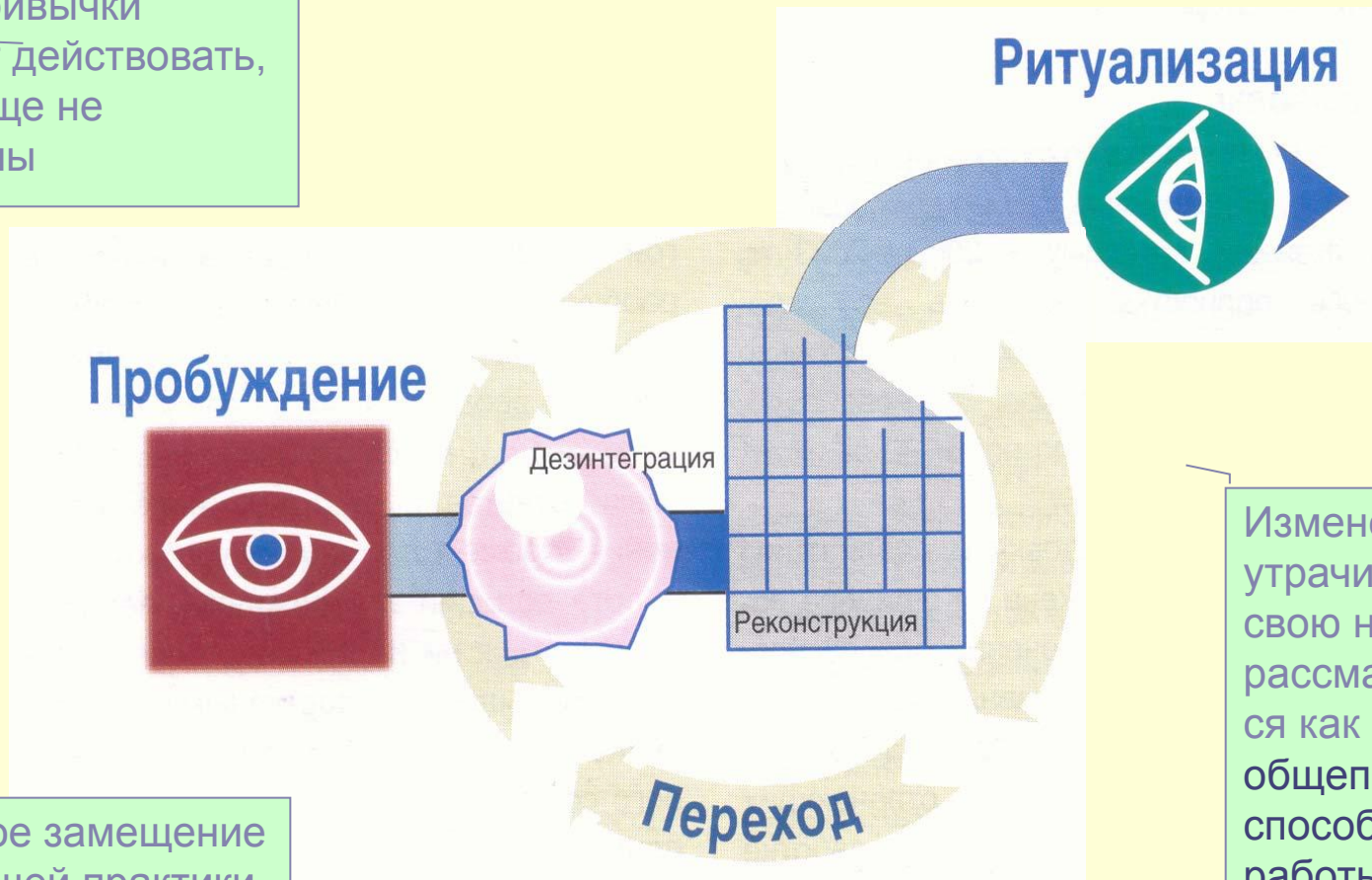
Аспекты, пропадающие при использовании печатных и электронных (e-mail, интранет) средств коммуникации

- 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
- 



Влияние на организационную культуру (рекомендации руководителям)

- Рассматриваемые ниже рекомендации могут помочь менеджерам повысить эффективность управления культурой в организации
 - Обращайте особое внимание на нематериальные, внешне невоспринимаемые аспекты организационного окружения
 - Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления
 - Культура – это тот путь, который помогает понять организационное «зазеркалье»
 - Скептически относитесь к предложениям, призывающим к быстрой трансплантации или трансформации культур
 - Старайтесь понять значимость важных организационных символов (название компании, логотип, лозунги)



Благодарю за внимание !

