



Александр Голлай

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

---

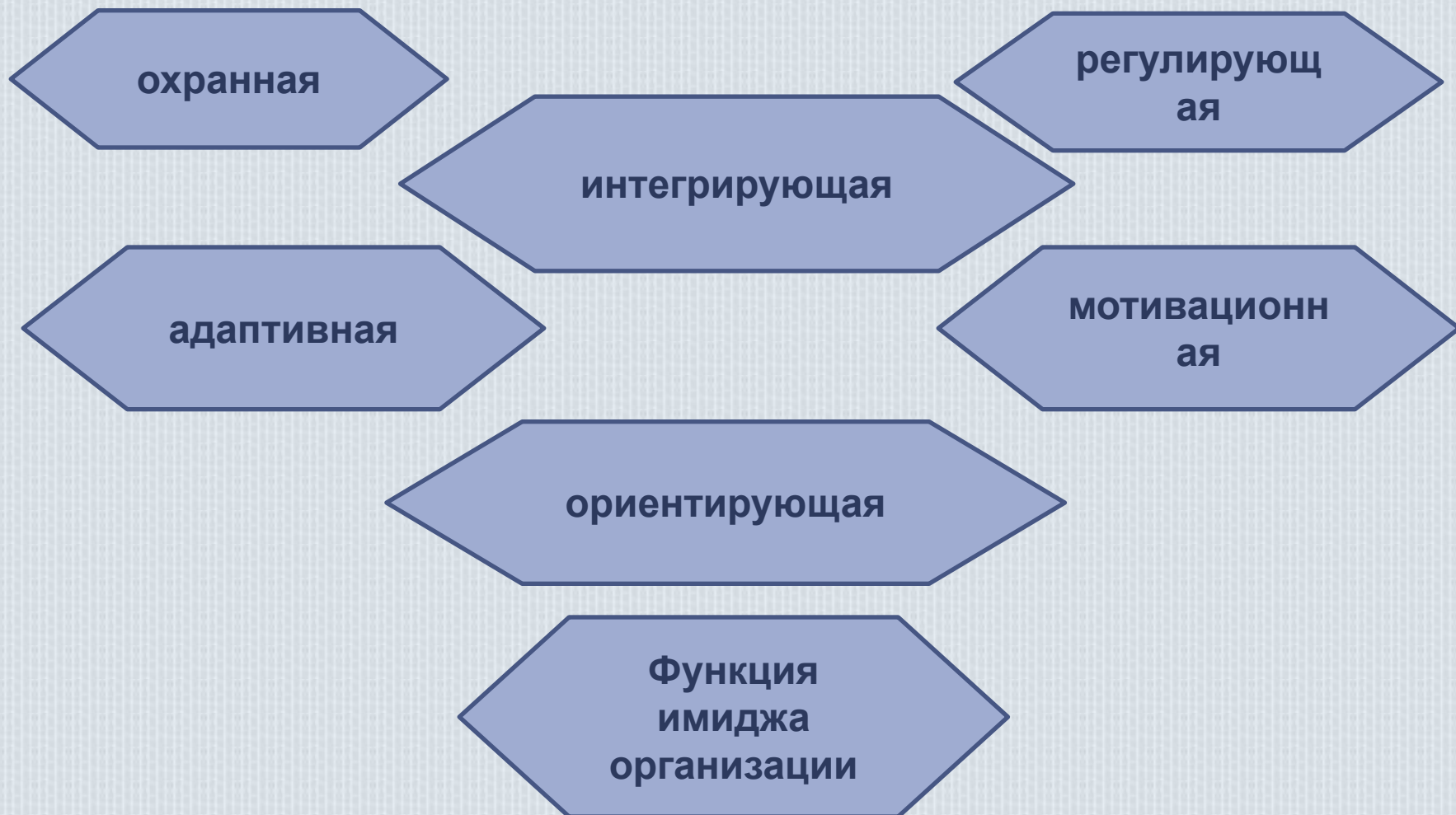
# КОРПОРАТИВНАЯ (ОРГАНИЗАЦИОННАЯ) КУЛЬТУРА

---

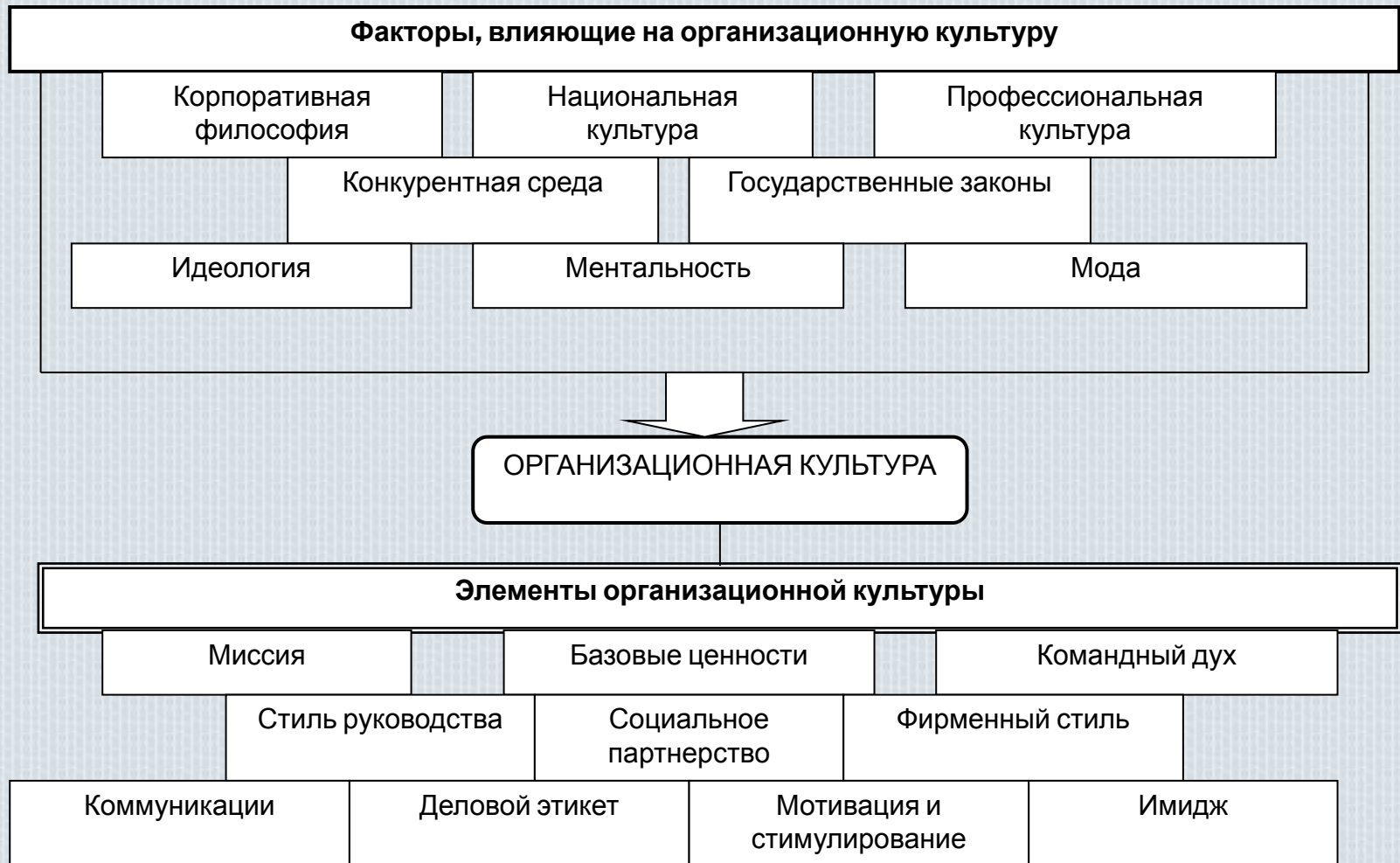
- это базовый набор представлений, взглядов и внутренних правил, которые постоянно направляют поведение на рабочем месте.

# ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

---



# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ



# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА СТАНОВИТСЯ БОЛЕЕ ОЧЕВИДНОЙ В ТРЕХ СИТУАЦИЯХ:

---

- **Когда в организацию приходят новые сотрудники,** они очень восприимчивы к изучению "связей" организации. В дополнение к тому, что они стараются понять, чего от них ждут, работники хотят знать такие факторы, как потенциальные награды за работу, потенциальное продвижение по иерархической лестнице, дисциплинарные процедуры. Новые сотрудники узнают больше из историй, которые они слышат и ситуаций, с которыми они сталкиваются. Корпоративная культура организации становится очевидной, когда в нее попадают новые работники.
- **Когда субкультуры конфликтуют и приписывают стереотипические характеристики друг другу.** Конфликт между культурами обеспечивает ясную картину доминантной субкультуры. Являясь меньшинством, члены субкультуры чувствуют себя так, как будто они представляют собой протекционистское общество, которое должно отстаивать свое различие от большинства и защищать своих членов от подавления. То есть, описание одной группы другой и их конфликты могут дать богатую информацию о культуре и о ее субкультурах.
- **Поведение высших менеджеров является третьим индикатором культуры** – через свое персональное поведение, выражаемое в том, что они говорят, кого они награждают, какие действия они одобряют; через формальные системы они создают побудительные механизмы, отчетные механизмы, программы оценки.

# СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

## *Корпоративная культура*

Деловая среда (Реальности внешней среды)	Ценности (Основные идеи и верования персонала, миссия, девиз)	Герои (Природные и ситуационные)	Обряды и ритуалы (Игра, ритуалы и церемонии)	Коммуникации (передача мифов)
--	---	----------------------------------	--	-------------------------------

# ВИДЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ (ПО Т. ДИАЛУ И А.КЕННЕДИ)

---

- ❑ “Крутая”, мужская культура.
- ❑ Культура с ориентацией на низкий уровень риска.
- ❑ Культура основанная на вере в свою компанию
- ❑ Культура ориентированная на процесс.

# ТАБЛИЦА СООТВЕТСТВИЙ ТИПОЛОГИЙ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР

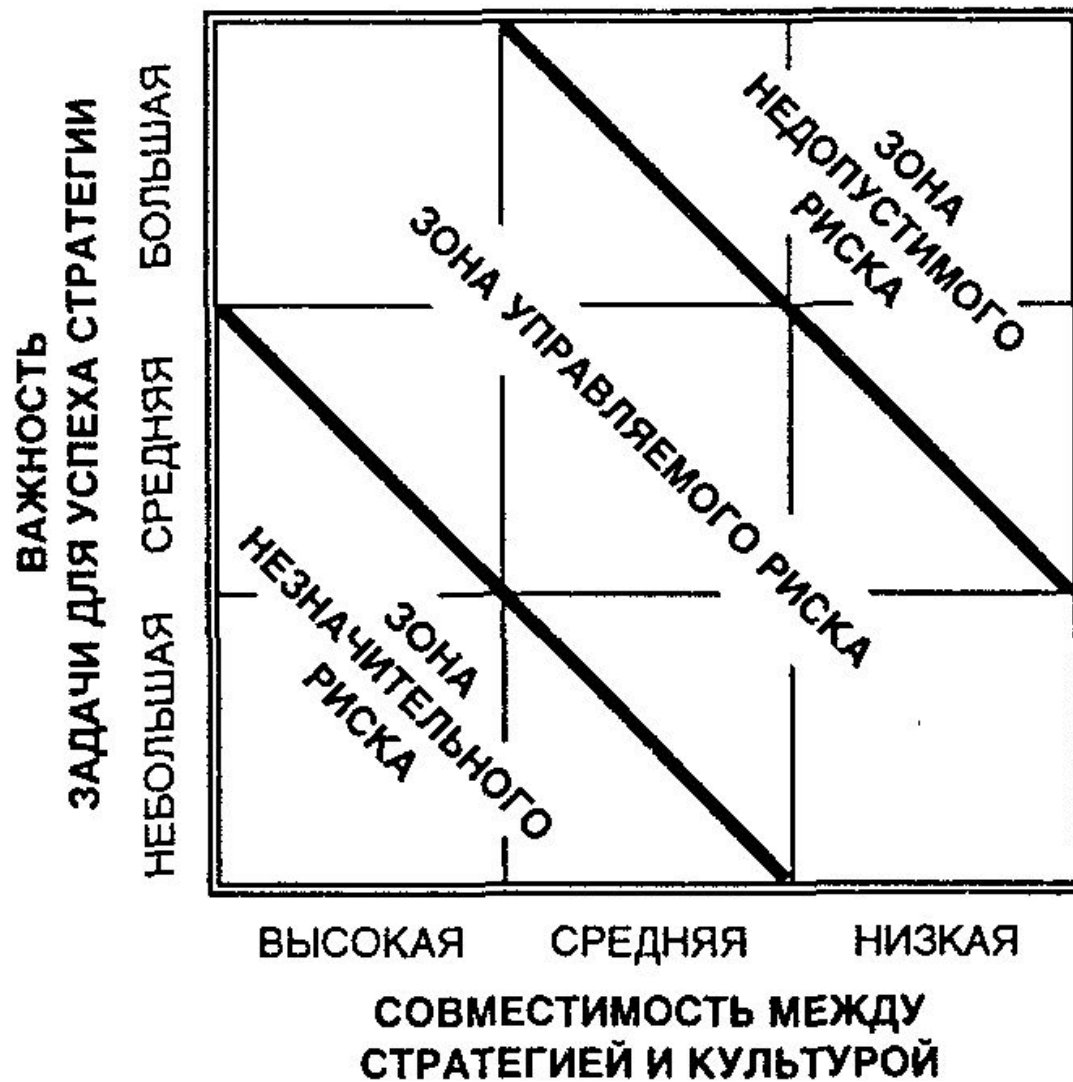
<i>Автор</i>	<i>Параметр</i>	<i>Типы корпоративной культуры</i>			
Хэнди	Централизация	Силовая культура	Персональная культура	Культура поручений	Ролевая культура
Грэйвс	Управление	Варварская культура	Президентская культура	Монархическая культура	Культура «фараонов»
Константине	Коммуникации	Открытая культура	Синхронная культура	Случайная культура	Закрытая культура
Базаров	Доктрина в менеджменте.	Органическая культура	Партисипативная культура	Предпринимательская культура	Бюрократическая культура



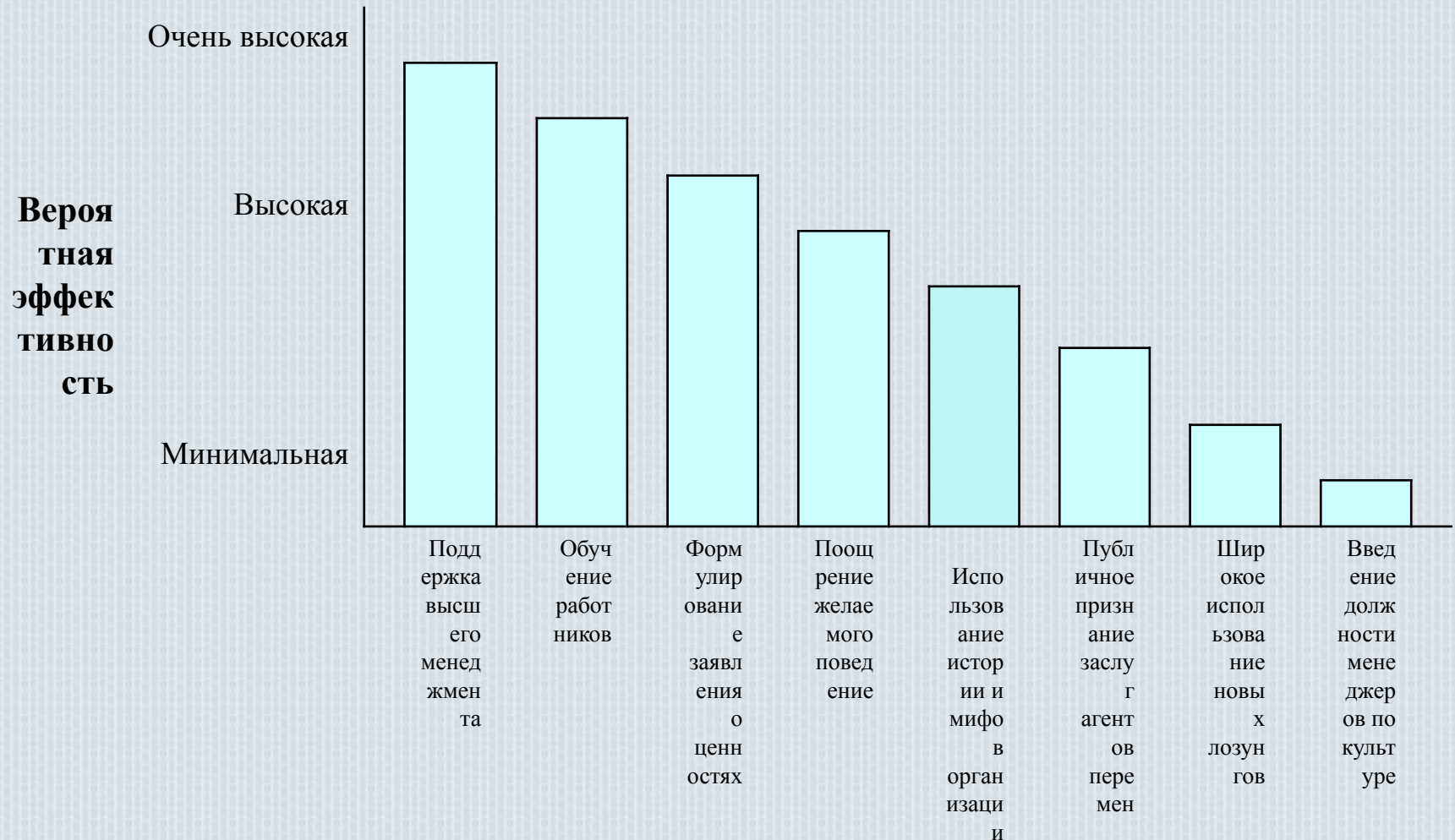
# СИТУАЦИЯ НЕОБХОДИМОСТИ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ



# МАТРИЦА ОЦЕНКИ «КУЛЬТУРНОГО» РИСКА



# ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕТОДОВ ИЗМЕНЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



Методы изменения корпоративной культуры

# ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

№	Этап	Методы	Результат
1	Обучение высших менеджеров, новых и старых сотрудников предприятия.	Индивидуальные и групповые психотренинги, семинары и практические занятия при активном участии руководства и ключевых членов предприятия	Создание корпоративного учебного центра. Изменение поведения сотрудников. Формирование команд Переформулирование миссии предприятия
2	Создание «прозрачной» организации для всех сотрудников	Ознакомительные семинары, новые формы оплаты труда	Внедрение системы плавающих окладов. Интеграция коллектива
3	Отбор и укомплектование персонала в соответствии с планируемыми изменениями	Активная работа департамента персонала	Система оценки эффективности работы департамента персонала. Персонал максимально соответствующий

# ПАРАМЕТРЫ ХАРАКТЕРИСТИКИ НАЦИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ Г. ХОФСТИДА

(В — высокая; С — средняя; Н — низкая)

Параметры	США	Германия	Япония	Франция	Россия	Китай
<b>Дистанция власти</b> (неравенство людей)	<b>Н</b>	<b>Н</b>	<b>С</b>	<b>В</b>	<b>В</b>	<b>В</b>
<b>Роль индивидуалистского начала</b> (готовность людей действовать в одиночку)	<b>В</b>	<b>В</b>	<b>С</b>	<b>В</b>	<b>С</b>	<b>Н</b>
<b>Уровень мужественности</b> (закрепление ролей: жесткое—мужская, слабая—женская)	<b>В</b>	<b>В</b>	<b>В</b>	<b>С</b>	<b>Н</b>	<b>С</b>
<b>Степень неприятия неопределенности</b> (стремление ее избежать)	<b>Н</b>	<b>С</b>	<b>В</b>	<b>В</b>	<b>В</b>	<b>С</b>
<b>Ориентированность на будущее</b> (перспективная выживаемость, бережливость)	<b>Н</b>	<b>С</b>	<b>В</b>	<b>С</b>	<b>Н</b>	<b>В</b>