

به نام خدا

فرهنگ سازمانی

تهیه کننده: شراره قاضی نور نائینی

تعریف فرهنگ

هوایی که در فضای سازمان موج می‌زند

سیستمی از ارزشهای مشترک میان اعضای سازمان که موجب تمایز سازمان از سایر سازمان‌ها می‌شود.

در تویوتا، فرهنگ مساوی است با عملکرد.

IBM گستر

در تجارت، فرهنگ به عنوان اصل محسوب می شود.
واژه تجارت الکترونیک

به جای اینکه عملکرد را مدیریت کنید

لایه های فرهنگ سازمانی



شکل ۲. پرده های تو در توی فرهنگ

برگ ها = نمادهای قابل مشاهده
(جلاوه های بیرونی فرهنگ)

گرایش ها یا طرز تلقی ها

صفات

رفتارها



ساقه = ارزش های قراردادی
(ساختار فرهنگ)

نهادها

مفاهیم

خط مشی ها

فلسفه

چارچوب
انکاره ها و
تصورات

ریشه ها = فرضیات بنیادی
(منابع فرهنگ)

هنر

اساطیر

ادبیات

مذهب

ارزشها قلب فرهنگ هستند

بنیانگذار جنرال الکتریک

همه چیز فقط ارزشهاست.

EVC

ارزشها را چگونه تدوین کنیم؟ خوبها همیشه خوبند. ولی مهم این است که ضدا ارزشها را در مرحله اول تشخیص دهیم

فرهنگ سازمانی چیست؟

The most common view is that culture is about human relations in the organization.

متداول ترین دیدگاه در مورد فرهنگ:

فرهنگ در مورد روابط انسانی در سازمان است

دیر رسیدن و انگشت نشان دادن

کریمی فرهنگ سازمانی میساخت. فرهنگ را تولید
میکرد

ارتباطات و فرهنگ

Leaders who invest in true *relationship* building saw that their subordinates exert **57%** more effort in their work.

The Elephant And The Mouse /2022/P:48

چگونه می توان فرهنگ سازمانی را مدیریت نمود؟

Five **TRUST** principles for progress

PRINCIPLES

1. **T**rust your people
2. **R**eward results
3. **U**nderstand the business case
4. **S**tart at the top
5. **T**reat people as individuals

1. Trust your people

New Gold
Stock price

رهبران در مقام و جایگاه قدرت نیستند، در جایگاه اعتبار و اعتمادند.

توصیه پدر بلانچارد به فرزندش

2. Reward results

پاداش دادن به نتایج مشخص میکند که شما افراد را دیده‌اید،
انسانها نیازمند دیده شدن هستند.

پاداشهای درونی را تقویت کنید. (تقدیرنامه یا آجیل)

نادرشاه افشار

3. Understand the business case

هدف اصلی کسب و کار شما چیست؟

(فراتر از هدف چیست؟ معناداری ---- ۳ نفری که به ماه سفر کردند و بازگشتند.)

هدف اصلی کسب و کار، سودآوری نیست، هدف اصلی کسب و کار خدمت رسانی است.

4. Start at the top

مدیر عامل سوت وست ایرلاین

کسی که پیشرو و پرچم دار یک ایده یا یک هدف است، خودش از همه جلوتر حرکت می کند و به همه نشان میدهد که چقدر آن ایده (هدف) برایش اهمیت دارد.

4. Start at the top

Big picture

Out put out come

مدیریت تغییر

جهش پاکستان در زمینه تحول دیجیتال

5. Treat people as individuals

گری همل (نام آورترین دانشمند در زمینه مدیریت استراتژیک): اگر می خواهید سازمانهایی برای آینده بسازید، سازمانهایی درخور انسان بسازید.
(پول حق شیف را از من بگیر، من می خواهم مثل آدم زندگی کنم. در اینجا تحقیر می شوم.)

انقلاب صنعتی پنجم

انقلاب اول و دوم: تولید انبوه و ماشینی شدن کارها

انقلاب سوم: ظهور کامپیوتر (انقلاب دیجیتال)

انقلاب چهارم: هوش مصنوعی

چگونه می توان فرهنگ سازمانی را تغییر داد؟

The culture of an organization is a reflection of the consciousness of its leaders. Thus, cultural transformation begins with the personal transformation of the leaders.

فرهنگ بازتابی از آگاهی رهبران سازمان است لذا تحول فردی
رهبران پیش شرط تحول فرهنگی است

فرهنگ و استراتژی

استراتژی نیرو و منشأ قدرت است

فرهنگ نیرو و منشأ چابکی است

به اعتقاد پیتر دراگر : «**فرهنگ**

استراتژی را برای صبحانه می خورد»

کتابی که ابرقدرت استراتژی دنیا نوشته است
شروع هر فصل با یک مطالعه موردی

پایان هر فصل با یک دوراهی اخلاقی

سوال مهم: مگر عنوان کتاب مدیریت استراتژیک نیست؟ پس چرا دوراهی اخلاقی؟ پس چرا اخلاق؟

شرکت نایک در مدتی کوتاه به این نتیجه رسید که رفتار اخلاقی مستلزم آن است که فراتر از الزامات قانونی حرکت کنند. رفتار اخلاقی یعنی پایبندی به اصول معنوی.

معنویت یعنی اصل وجودی انسان (ما معنویت هستیم در کالبد انسان)

نمونه‌هایی از خورده شدن استراتژی توسط فرهنگ

دفتر گوگل در لندن (رسمیت و تشریفات لندن، توسط فرهنگ گوگل بلعیده شد)

استراتژی اکومجینیشن (فرهنگ سازمان یک منبع مهم برای مزیت رقابتی است) (ارتباط نزدیک با مشتری)

شرکت نیوکر استیل (یکی از بزرگترین و سودآورترین تولیدکنندگان فولاد در کل دنیا)

فرهنگ سازمانی

در درجه اول **شما هستید** که به سازمان شکل می‌دهید و در مرحله بعد، این سازمانها هستند که به افراد شکل میدهند

پس از ابتدا فرهنگ را غنی و قوی بسازید.

فرهنگ غالب - خرده فرهنگ

Subcultures

Dominant culture

وقتی در مورد فرهنگ یک سازمان صحبت میکنیم، منظور ما فرهنگ غالب آن سازمان است.

خرده فرهنگ معمولا براساس **بخشهای سازمان** ایجاد میشود.

مثل بخش مهندسی و پروژه (کلاه نقاب دار) (خرده فرهنگ)

فرهنگ غالب (نوردستروم و حلقه‌های لاستیک)

شعار نوردستروم: خدمت رسانی به هر مشتری (چون ممکن است هر کسی به طور بالقوه مشتری ما باشد).

رستوران شهرزاد و سفارش سوپ

تغییر فرهنگ فورد توسط آلن مولالی

در سال ۲۰۰۶ شرکت فورد ۱۳ میلیارد دلار خسارت دید. در سال ۲۰۱۰، شرکت فورد به سودآوری رسید. مولالی ۱۷ میلیون دلار پاداش گرفت.

دعوت به نهار

پنهان کردن نادانی و جهل خودشان نسبت به موضوع

ارزشها

ارزشهای غنی و باکیفیت

(باخت تیم ژاپن و مرتب کردن رختکن) (عصبانی کردن فرد ژاپنی در فروشگاه اسباب بازی)

ارزشها ساری و جاری هستند. (جلسه دانشگاه تهران و پرسیدن شعار دانشگاه)

جلسات گروه کانونی در ارزیابیها و بی خبر بودن کارکنان از ارزشها

همه باید در تدوین ارزشها دخیل باشیم. راه آن هم این است که ابتدا ضد

ارزشها را شناسایی کنیم.

مؤلفه‌های کلیدی فرهنگ

رهبری

هویت

طراحی نقش

مسیرهای شغلی

جبران خدمت

اجتماع

مدیریت عملکرد

هویت

Your People's "Why" Depends on Your Organization's "Why"

حاصل ۶۰ سال تحقیقات روانشناسی نشان داده که افراد با استدلال و منطق قانع نمی شوند، آنها ابتدا از طرق احساسات قانع می شوند.

Logos - pathos- Ethos

آنچه فراتر از احساسات است، ارزشهای قوی است. یک ارزش قوی می تواند با درگیر کردن احساسات افراد، آنها را به سمت دستیابی به اهداف سوق دهد.

هویت

Your People's "Why" Depends on Your Organization's "Why"

شعار تبلیغاتی جنرال الکتریک: تخیل در کار

(آینده براساس تخیل ما ساخته می شود) (قانون دوم دیتور: ایده‌ها در مورد آینده)

شعار قبلی جنرال الکتریک: ما چیزهای خوبی را وارد زندگی می کنیم. (سال ۱۹۷۹)

تغییر این دو شعار نشان می دهد که فرهنگ داخلی یک شرکت می تواند تغییرات اساسی در نحوه دید و اهداف آن شرکت داشته باشد.

مک کلری، مدیر هویت سازمانی جنرال الکتریک می گوید: شعار جدید یعنی تخیل در کار، به فرهنگ و هدف شرکت تبدیل شد. زمانی که ایملت در سال ۲۰۰۱ به عنوان مدیرعامل جنرال الکتریک انتخاب شد، اعلام کرد که دوباره به ریشه های اصلی شرکت باز می گردد، شرکتی که به خلاقیت و نوآوری مشهور است. این فرهنگ به برندسازی مجدد با شعار جدید منجر شد؛ شعاری که بازتاب دهنده‌ی این ایده است: «تخیل، الهام بخش بشر در نوآوری است، کاری که شرکت برای پیشرفت خودش انجام می دهد».

هویت به چرایی انجام کارها اشاره می کند. اشاره به این دارد که چه ارزشهایی برای انجام یک کار مدنظر قرار گرفته اند.

در ابتدا این شما هستید که سازمان را میسازید و بعد از آن، سازمانها هستند که شما را میسازند

پس همین حالا انتخاب کنید که تمایل دارید چه نوع سازمانی بسازید؟؟ سازمان متعالی یا سازمانی که محکوم به فروپاشی و شکست است؟

امروز سازمانها را باید به گونه ای بسازیم که همراستا و همسو با ارزشهای ناب و غنی باشند.

با تعهد سازمانی خداحافظی کنید. انتظار تعهد سازمانی نداشته باشید.

آنان، آدمِ ارزشهای اخلاقی و علمی خودشان هستند.

برندسازی کارکنان یا برندسازی کارفرما؟؟؟؟

قانون سوم دیتور: ما ابزارهایمان را شکل می‌دهیم، سپس آنها به ما شکل می‌دهند.

فرهنگ سازمانی باید به شادی کارکنان کمک کند، چون در سایه‌ی شادی است که اشتیاق شغلی بوجود می‌آید و ایجاد اشتیاق شغلی در کارکنان، هدف غایی هر سازمانی باید باشد.

چرا کارگر من از من شادتر است؟

دانشمند ارشد گالوپ (هارتر)-

- Stock price - GDP-

GNT

فرهنگ را بر مبنای چه ارزشهایی بنا کنیم؟

چالش اصلی سازمانها تا سال ۲۰۳۰
باید نیم‌نگاهی از ارزشهای آینده را ببینیم.

صمیمیت سازمانی

تجربه شرکت نرم افزار - دوستان خوب ولی حقوق

سوال پرسشنامه گالوپ - سوال ۱۲

چرا ارزشهای آینده و ابزارهای آینده را بشناسیم

چون دارایی یعنی آینده

New oil

New Gold

با چه کسی صمیمی میشویم؟

سرمایه انسانی و پارادایم جدید سرمایه ارتباطی

