Архітектура Організаційної Культури

Від прихованих цінностей до конкурентної переваги. Посібник з діагностики та трансформації.



Gemini Notebook

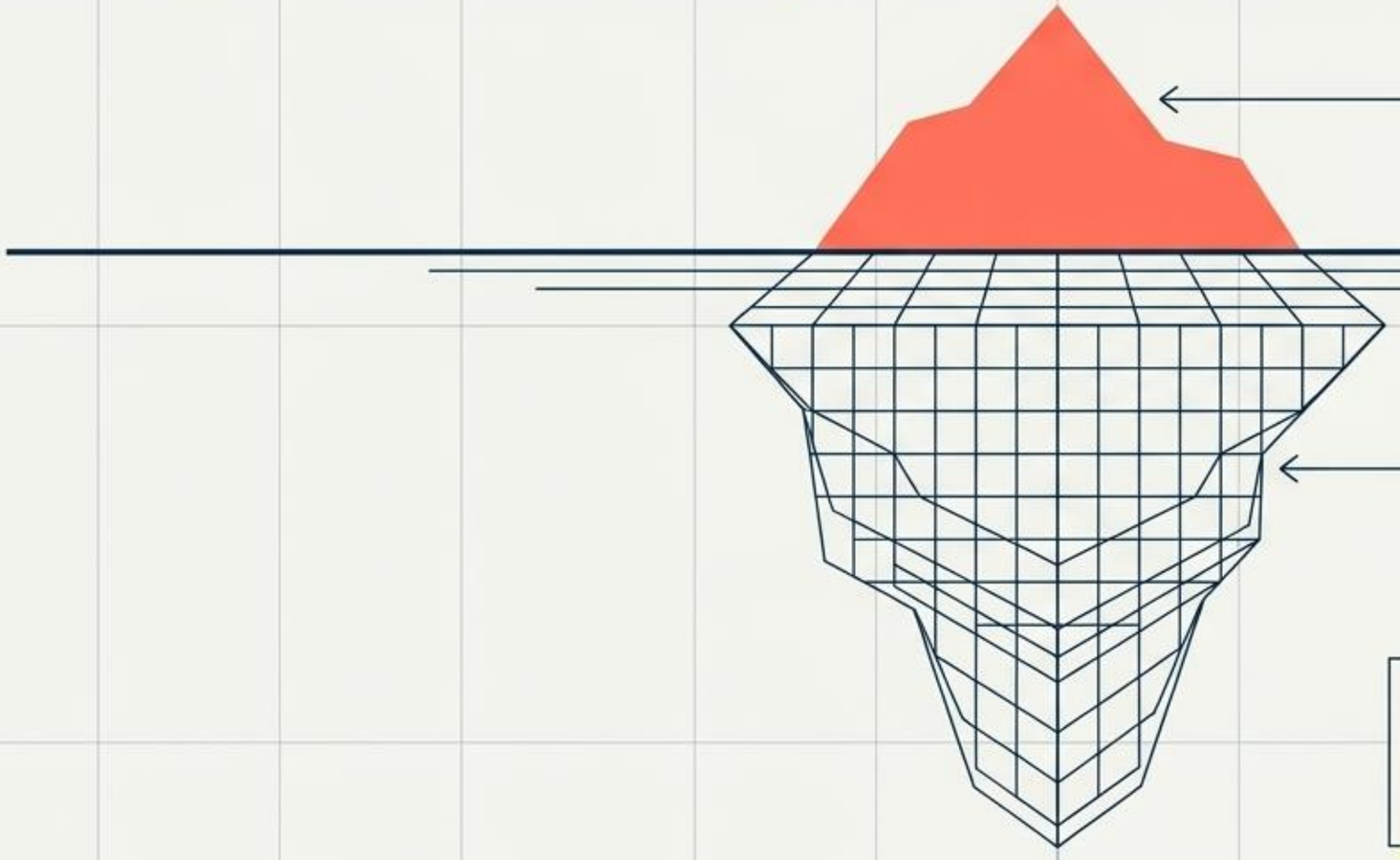
Культура важливіша за стратегію

«Компанія з низьким рівнем корпоративної культури не спроможна досягти запланованих цілей, якою б правильною не була стратегія.» — Пітер Друкер



Gemini Notebook

Анатомія культури: Модель Айсберга



Поверхневий рівень. Артефакти та Поведінка: Фірмовий стиль, робоча обстановка, ритуали, історії, герої, мова. (Те, що ми бачимо).

Глибинний рівень.
Фундамент системи: Місія, стратегія, філософія, базові цінності, приховані норми поведінки.
(Те, у що ми віримо і як ми думаємо).

Ключовий інсайт: Зміна поверхневих елементів не змінює культуру, якщо масив під водою залишається незмінним.

Gemini Notebook

Глибинний рівень: ДНК Організації



Місія (Причина існування)

Чітко виражена причина, чому організація веде свою діяльність.



Філософія (Правила гри)

Ключові принципи досягнення цілей та співробітництва персоналу.



Цінності (Основні ідеї)

Ідеї, прийняті більшістю. Приклади: Disney — «Фанатична увага до деталей»; Merck — «Інновації, які базуються на науці».



Норми (Стандарти)

Закони поведінки: що заохочується, а що карається.

Gemini Notebook

Норми поведінки: Світла та Темна сторони

Світла сторона		Темна сторона
Проблеми організації — наші проблеми.	Гордість за організацію	Що я турбуюся — адже я тут тільки працюю.
Керівники діють як помічники, подають приклад.	Ставлення до персоналу	Головна роль керівника — перевірка підлеглих.
Спілкування відкрите, прагнення допомогти.	Спілкування	Заохочення жорсткої конкуренції, ненормативна лексика.
Задоволення замовника — ключ до власного успіху.	Ставлення до клієнта	Побажання споживачів розглядаються як неминуче зло.

Gemini Notebook

Поверхневий рівень: Каталог Артефактів

Фірмовий стиль як матеріалізація цінностей.



Логотип:
Візуальний якір (Apple, Mercedes-Benz).



Колір:
Емоційний код (червоний/жовтий для McDonald’s).



Слоган:
Стисла конкурентна перевага («Літай мною»).



Товарний знак (®):
Гарантія відповідальності за якість.



Дизайн інтер'єру:
Естетична гармонія робочого простору.



Діловодство:
Система документації (статути, накази, інструкції).

Insight Box: Фірмовий стиль виховує «фірмовий патріотизм» та допомагає споживачу миттєво орієнтуватися у потоці інформації.

Gemini Notebook

Носії коду: Герої та Легенди



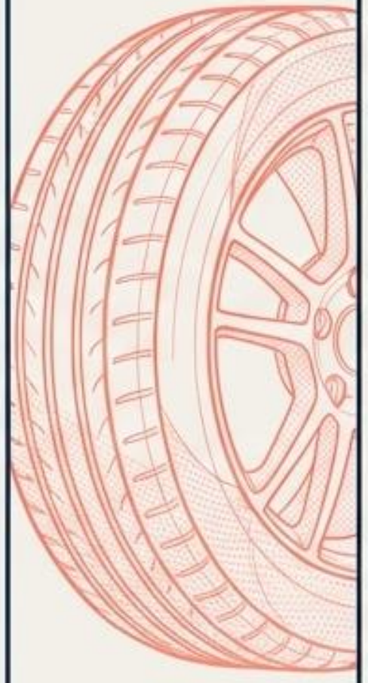
Герої «від народження»: Приймають рішення в кризах, вкладають серце у бізнес.



«Створені» герої: Підібрані менеджером для виконання конкретних ситуаційних ролей.



Порушники спокою: Роблять те, чого не можуть інші, часто поза межами корпоративного закону.



Кейс-стаді: Сила Легенди

Історія: Покупець у магазині Nordstrom отримав компенсацію за неякісну автомобільну покришку... хоча Nordstrom взагалі не продає покришки!

Функція легенди: Жодна інструкція не закріпить правило «Клієнт завжди правий» так ефективно, як ця історія.

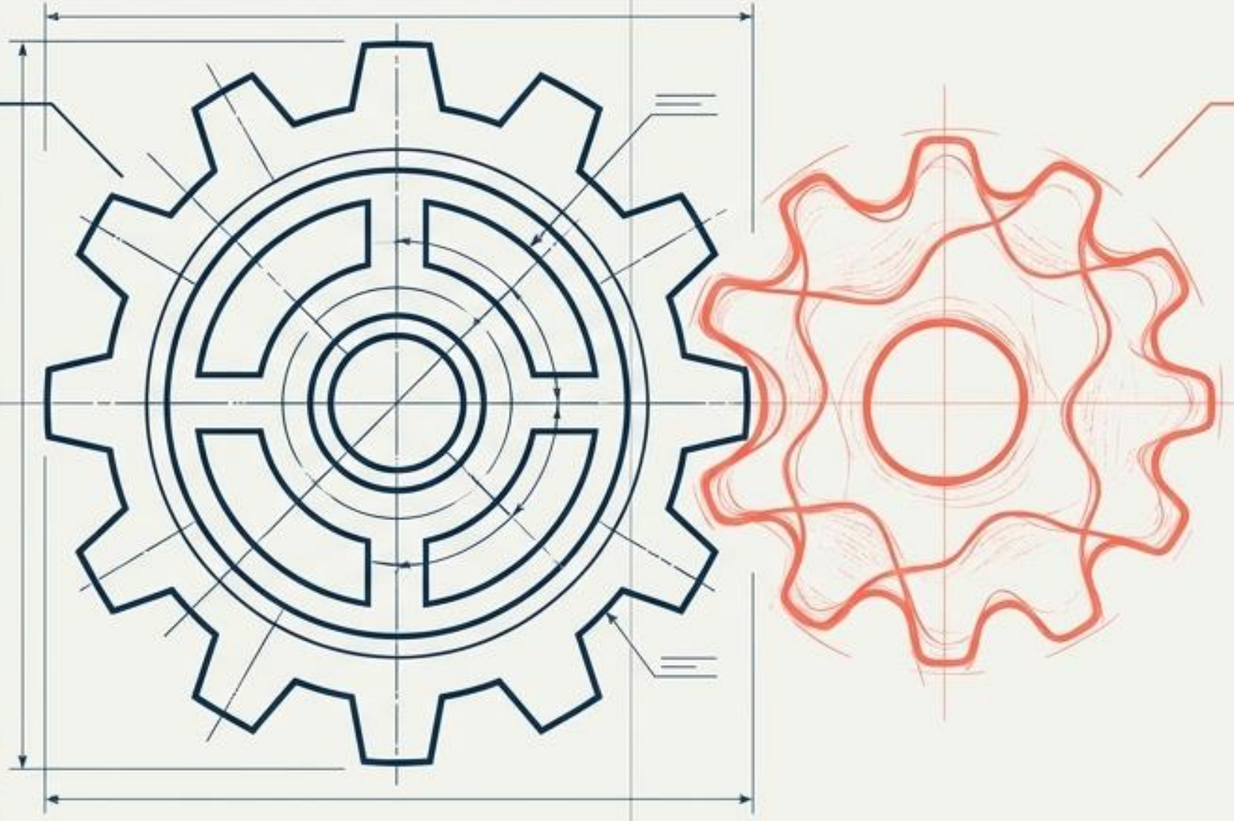
Gemini Notebook

Механіка звичок: Офіційні та Неформальні Ритуали

Офіційні Церемонії

Символічні дії: збори, ювілеї, обхід території, нагородження.

Мета: Нагадати персоналу про важливість фірмових цінностей.



Неформальні Ритуали

«Ранкова кава», перекури, неформальні зустрічі після роботи.

Мета: Компенсація недоліків офіційної комунікації, створення зворотного зв'язку.

Ключовий інсайт: Боротьба з неформальними ритуалами — безперспективна.
Їх ліквідація призводить до втрати найкращих фахівців, які цінують людські відносини.

Gemini Notebook

Діагностична панель: Фактори впливу

Акселератори (Сприятливі фактори)



Аналіз потреб клієнтів та конкурентів.



Залучення зовнішніх консультантів та навчання.



Прозорі критерії кадрового зростання.



Постійний контроль з боку керівництва.

Гальма (Гальмуючі фактори)



Зосередження виключно на внутрішніх процедурах.



Непрозорі критерії та інтуїтивний підбір.



Несприйняття ініціативи, відсутність ротації.



Домінуюча позиція на ринку (застій).

Gemini Notebook

Баланс сили: Сильна vs Слабка культура

Переваги

- Потужний мотиваційний фактор (регулює роботу без інструкцій).
- Ідентифікація працівника з організацією.
- Швидке вирішення конфліктів завдяки єдиним нормам.
- Позитивний імідж на ринку.



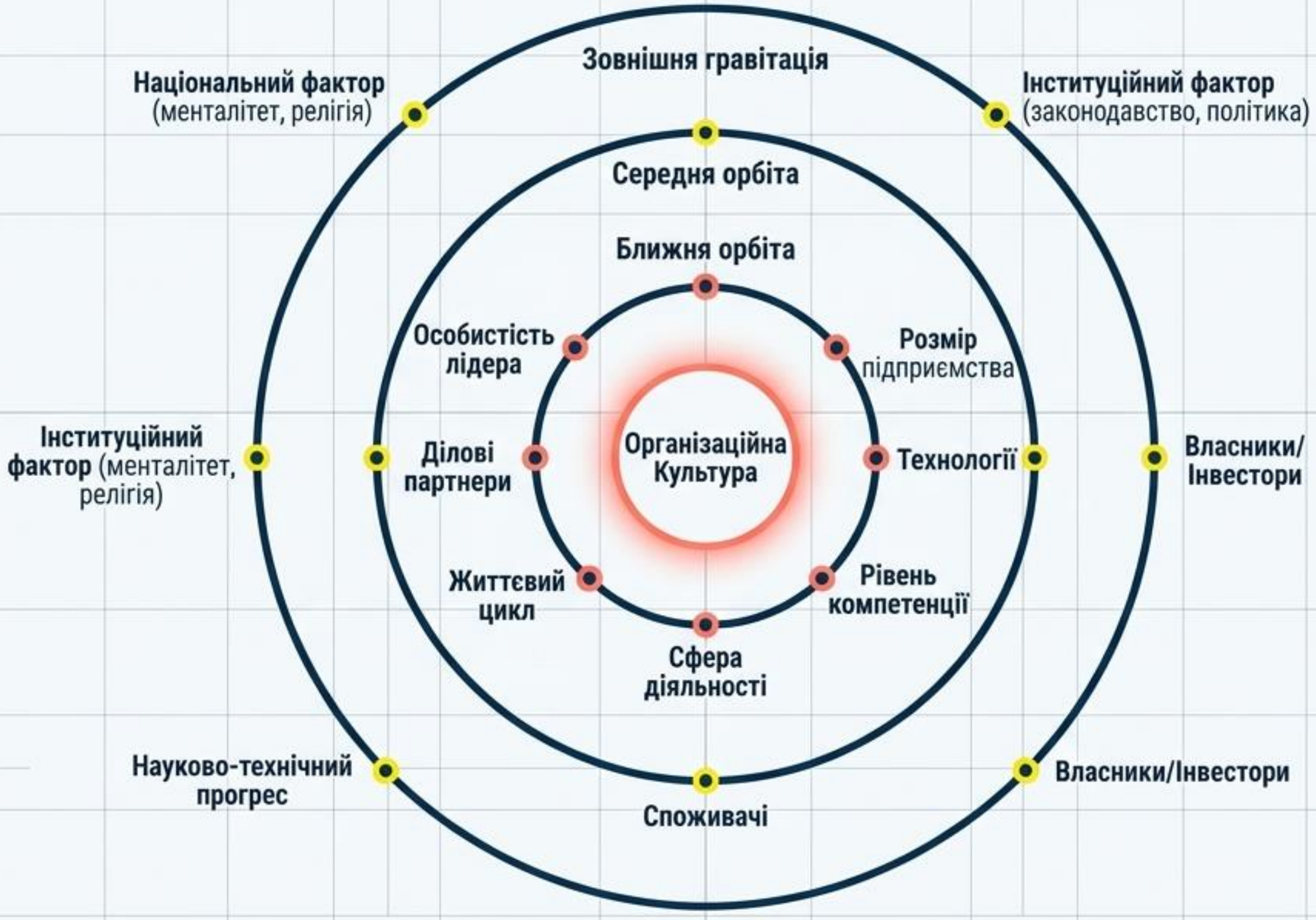
Ризики

- Бар’єр для інновацій: жорсткі правила можуть перешкоджати змінам.
- Складність та висока вартість трансформації (перенавчання).
- Культуру обов’язково треба враховувати при прийнятті будь-яких рішень (інертність).

Примітка: Слабка культура роз’єднує учасників та ускладнює управління, але легше піддається впливу.

Gemini Notebook

Екосистема впливу: Орбітальна модель



Gemini Notebook

Архітектура за Ч. Хенді: 4 Типи Культур

Ступінь формалізації
(Низький ⟶ Високий)

Культура Влади (Зевс)



Малі підприємства, сімейний бізнес. Всі рішення залежать від сильного лідера в центрі павутини. Швидка реакція, але висока плинність кадрів.

Культура Ролі (Аполлон)



Бюрократія, сувора спеціалізація. Джерело влади — посада, а не людина. Ефективна в стабільному середовищі, боїться динаміки.

Культура Завдання (Афіна)



Матрична структура, фокус на інноваціях. Влада у того, хто має експертизу для вирішення задачі. Висока адаптивність.

Культура Особистості (Діоніс)



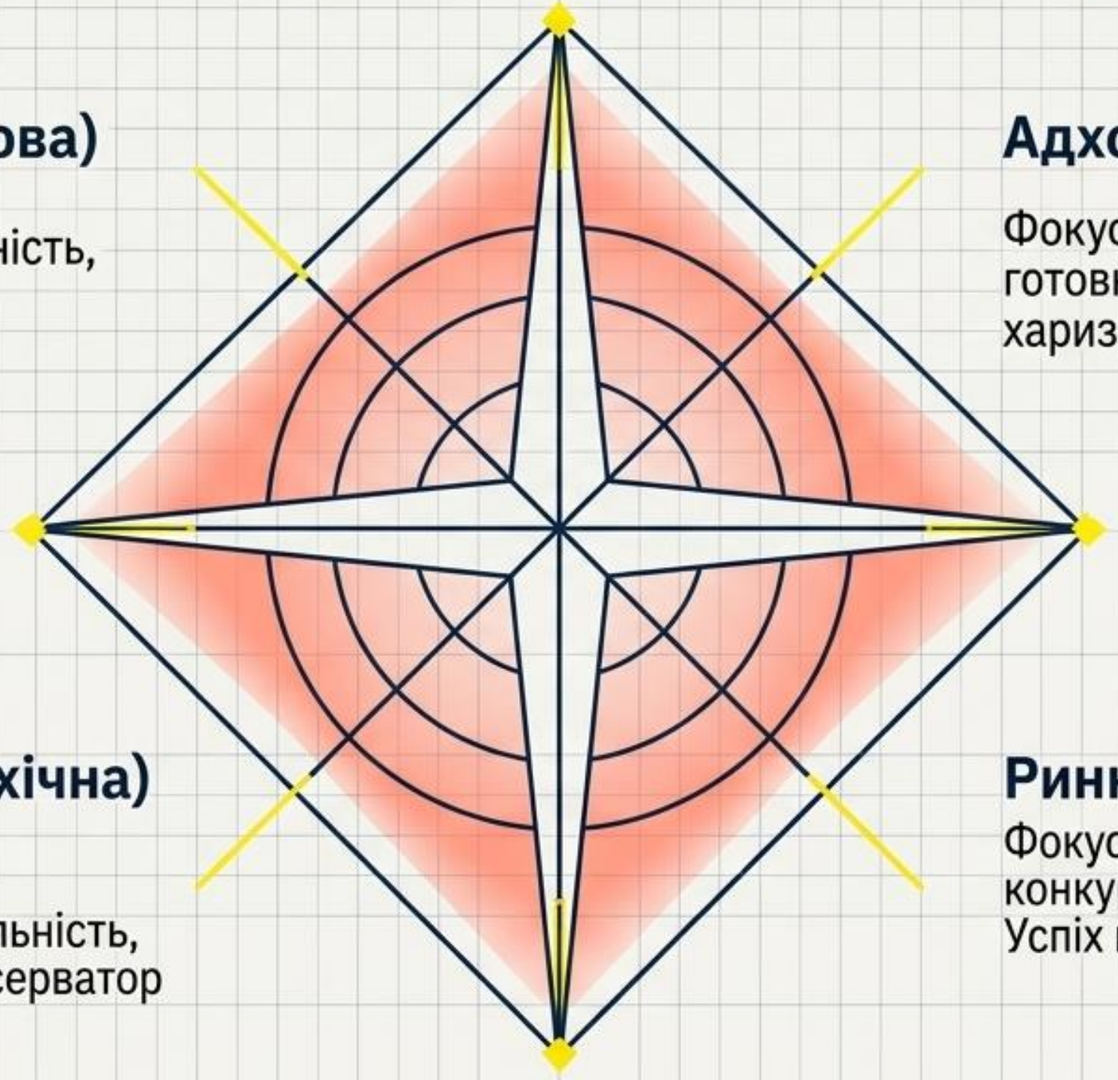
Об'єднання незалежних професіоналів. Організація існує лише для обслуговування інтересів її членів.

Централізація влади
(Колектив ⟶ Лідер)

Gemini Notebook

Матриця цінностей: Модель Камерона-Куінна

Патріархальна (Кланова) культура.
Фокус: Згуртованість, лояльність, моральний клімат. Лідер як вихователь.



Адхократична культура.

Фокус: Генерація ідей, інновації, готовність до ризику. Лідер як харизматичний новатор.

Бюрократична (Ієрархічна) культура.

Фокус: Стабільність, рентабельність, стандартизація. Лідер як консерватор і раціоналізатор.

Ринкова культура.
Фокус: Досягнення результату, конкурентна перевага, прибуток. Успіх визначається часткою ринку.

Gemini Notebook

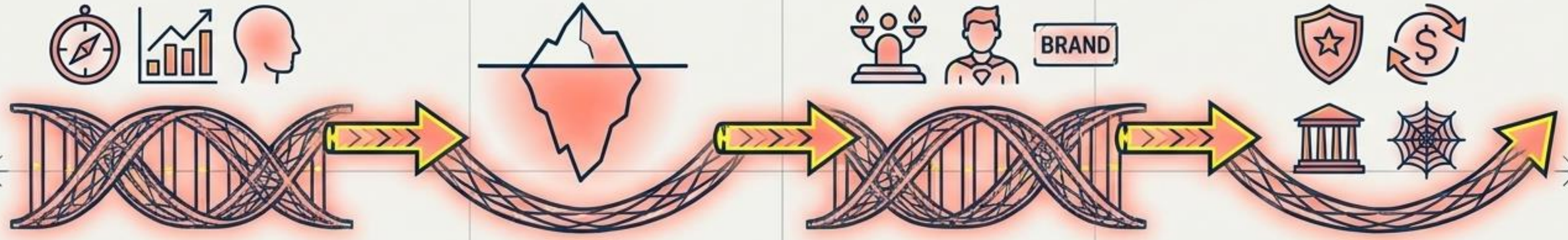
Синтез: Культурний ДНК-код

[Орбітальні Фактори]

[Глибинні Цінності]

[Поверхневі Артефакти]

[Тип Культури]



[Орбітальні Фактори]

Вплив Екосистеми: Лідер, ринок та національний менталітет створюють тиск.

[Глибинні Цінності]

Формування Цінностей: Цей тиск кристалізує місію та приховані норми (підводна частина айсберга).

[Поверхневі Артефакти]

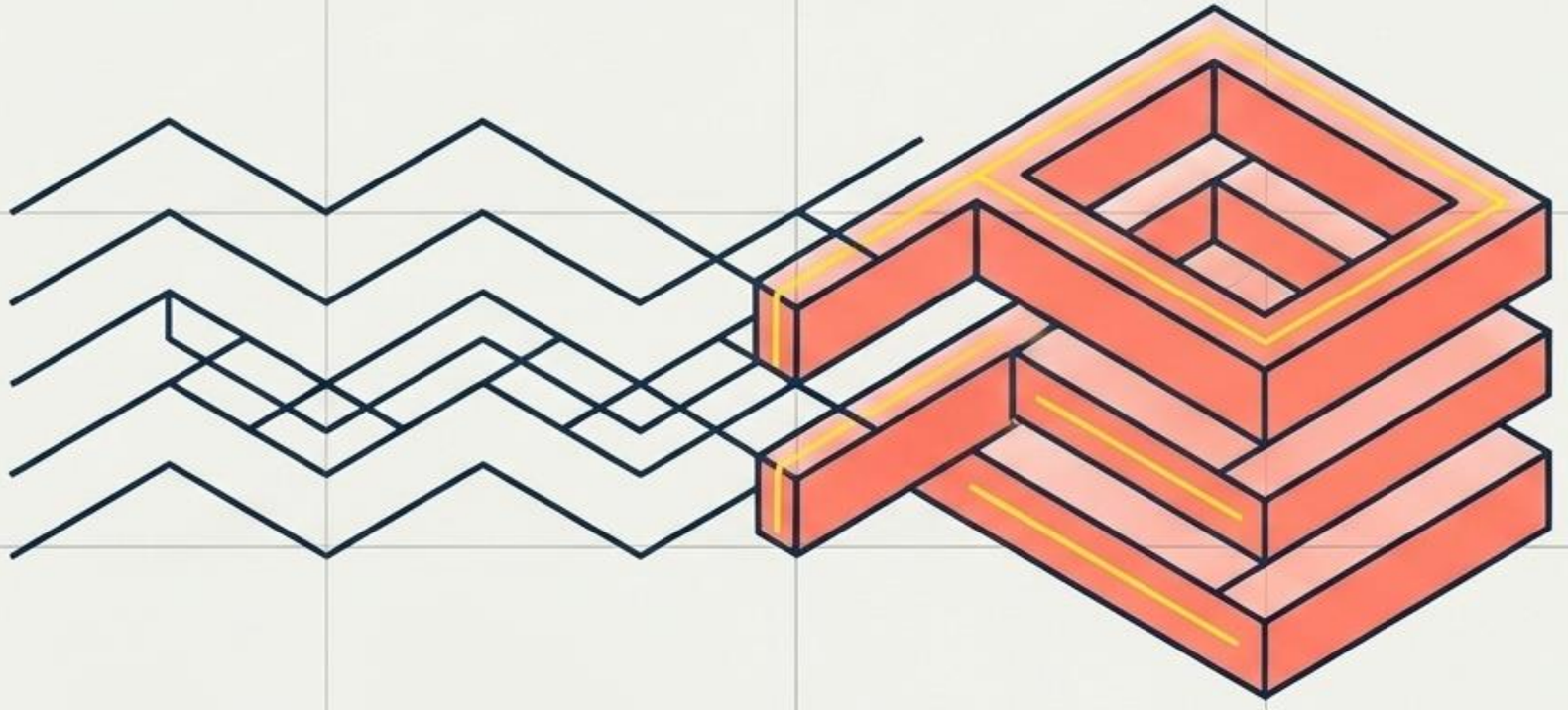
Матеріалізація: Цінності виражаються через ритуали, героїв та фірмовий стиль.

[Тип Культури]

Архітектура: Все це разом утворює унікальний тип організації (Клан, Ринок, Бюрократія або Адхократія).

Ключовий інсайт: Культура — це не випадковість. Це логічний наслідок взаємодії ваших внутрішніх рішень та зовнішнього середовища.

Gemini Notebook



Культура — це не те, що компанія має. Це те, чим компанія є.

Використовуйте цей фреймворк не для того, щоб просто описати свою організацію, а для того, щоб свідомо спроєктувати її майбутнє. Трансформація починається з глибини.

Gemini Notebook