

شرکت ساختمانی بانک ملت

فرهنگ سازمانی

فاز ۱

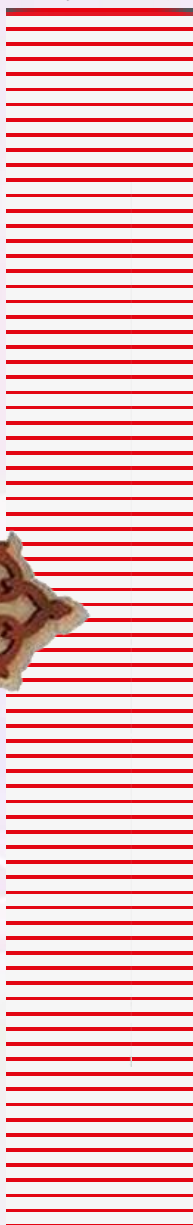


معاونت مالی و اداری

































واحد اداری

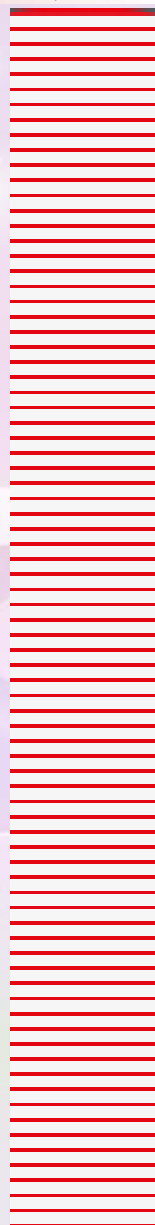
پاییز ۱۴۰۰





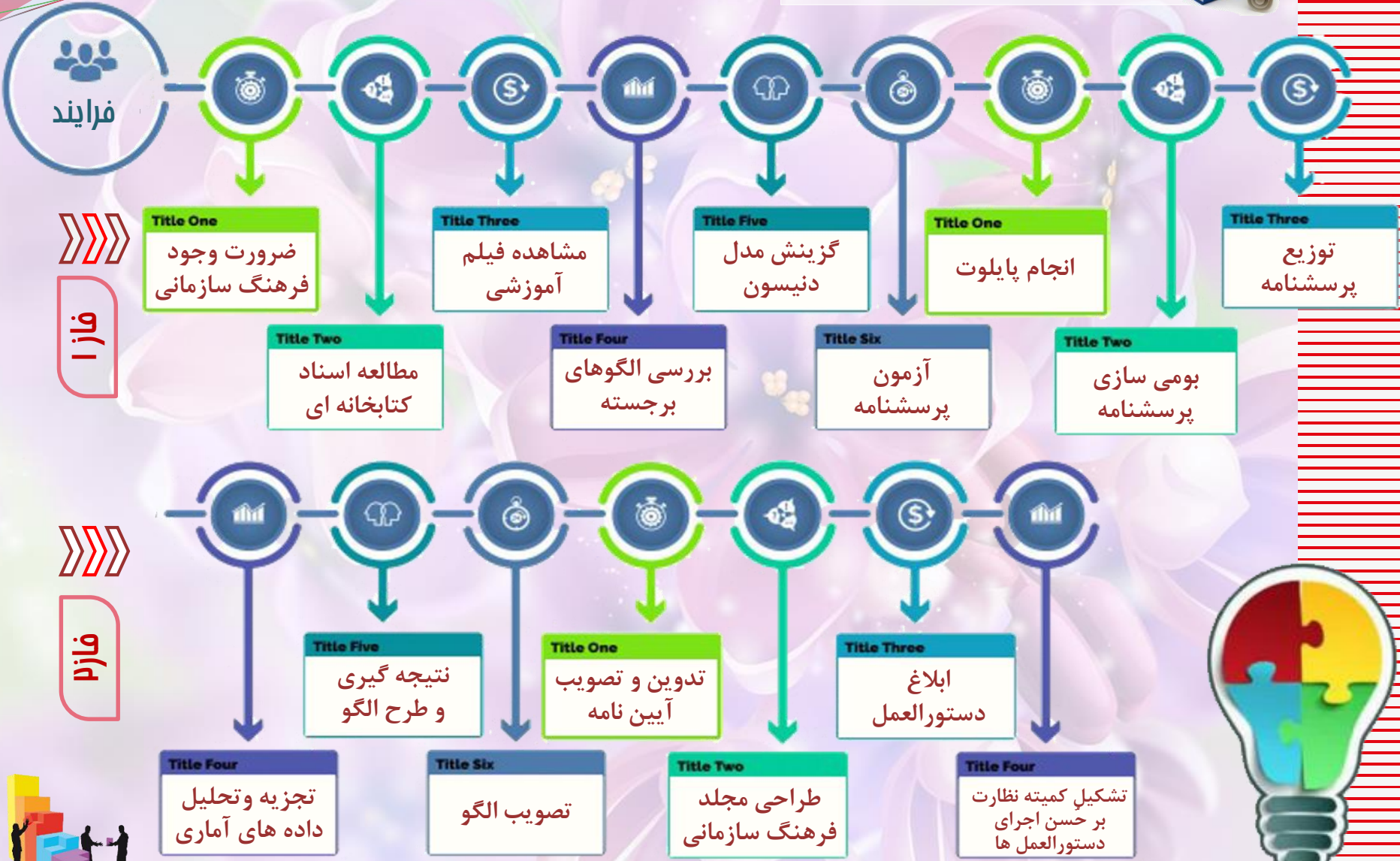


چارت فرایند تدوین فرهنگ سازمانی		
فرهنگ		
ضرورت فرهنگ سازمانی		
تأثیر فرهنگ سازمانی با رفتار اعضا		
تعاریف فرهنگ		
۶ مؤلفه فرهنگ سازمانی هافستد		
نماد فرهنگ سازمانی		
کوه یخ فرهنگ سازمانی		
ماهیت فرهنگ سازمانی		
ابعاد فرهنگ سازمانی		
انواع فرهنگ سازمانی		
قوانین فرهنگ سازمانی		
انواع مدیران غیررسمی		
۷ ویژگی شرکت های موفق رابینز		
مدل فرهنگ سازمانی دنیسون		
فرایند مدیریت عملیاتی فاز ۲		





پارت فرایند تدوین فرهنگ سازمانی





فرهنگ



فرهنگ + هنگ :

به معنی کشت و کار
"عامل ایجاد تمدن"

جلال و
شکوه

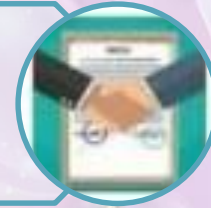
آنچه ما را به سمت
جلو می کشد.





ضرورت فرهنگ سازمانی

بهبود کیفیت ارتباط درون سازمانی و برون سازمانی
(مدیریت تعارض)



تقویت مهارت مذاکره
آشنایی با تفاوت های فرهنگی



مهندسی فرهنگ
اجرای مراسمات / نمادها / تنبیه و تشویق



افزایش سطح عملکرد و اثربخشی کارکنان
کاهش تنش و اصطکاک فرساینده





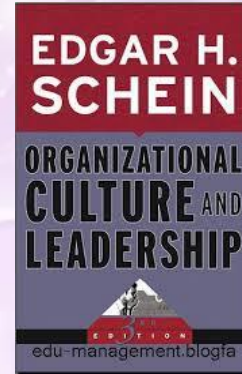
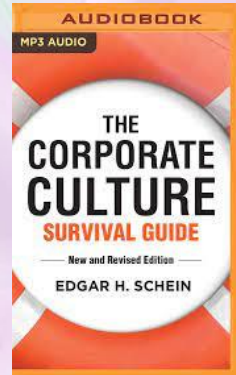


تعاریف فرهنگ



ادگار شاین

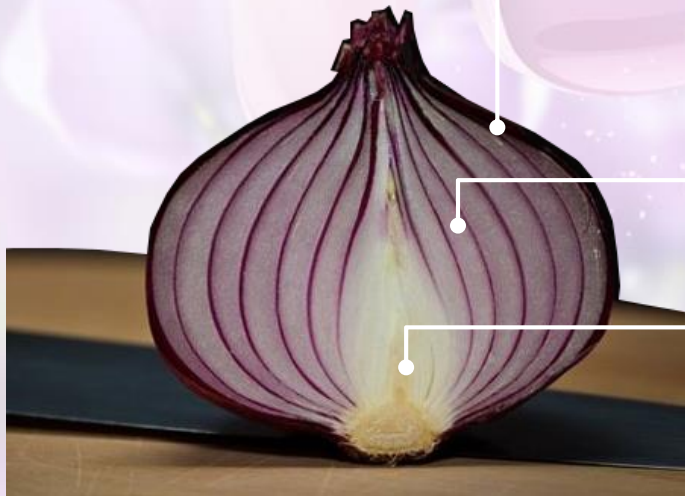
Edgar H. Schein



۱. جلوه‌های بیرونی فرهنگ
(شکل ساختمان، پوشش، رفتارها و برخوردها)

۲. ارزش‌ها و باورها Value

۳. درونی ترین لایه
Assumptions
(مفروضات مبنای ارزش‌ها و جلوه‌ها)





تعاریف فرهنگ

۶ مؤلفه فرهنگ سازمانی



گرت هافستد

Gerard Hendrik Hofstede

الگوهای رفتاری و ارزشی مشترک میان افرادی که در محیط اجتماعی یکسان زندگی می کنند و باعث تمایز آن ها از گروهی دیگر می شود.

فاصله قدرت

power distance

①

اجتناب از عدم قطعیت

Avoiding uncertainty

②

فردگرایی در قبال جمع گرایی

Individualism versus collectivism

③

مردانگی در برابر زنانگی

Masculinity versus femininity

④

گرایش به دوره کوتاهمدت یا بلندمدت

Tendency to short-term or long-term

⑤

خویشتن داری در مقابل زیاده روی

Examining self-control versus extravagance

⑥





❖ استیفن رایبیز

سیستمی از معناها و مفاهیم مشترک میان اعضای یک سازمان که آن سازمان را از دیگر سازمان ها متمایز می سازد.



❖ دنیل دنیسون

به ارزش های اساسی، باورها و اصولی ارجاع می شود که همچون شالوده ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می کند و از سویی ارزش ها و باورها و نظام مدیریتی هم باعث تقویت آن اصول اولیه می گردند.





نماد فرهنگ سازمانی



برگ ها:
نمادهای قابل مشاهده
(جلوه های بیرونی فرهنگ)

خورشید:
بزرگان

ساقه ها:
ارزش های قراردادی
(ساختار فرهنگ)

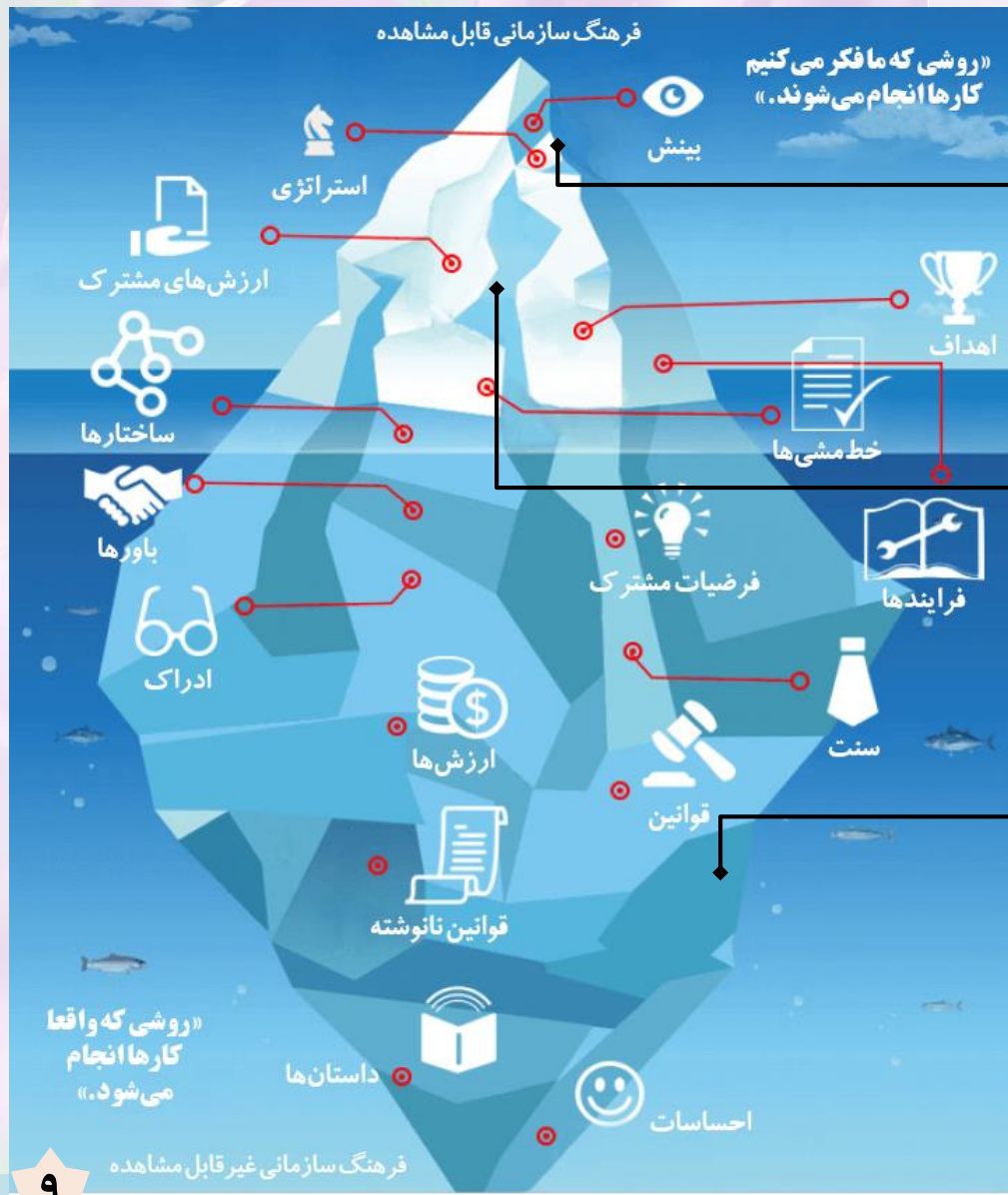
آب و هوا:
شرایط جامعه

ریشه ها:
فرضیات بنیادی
(منابع فرهنگ)





کوه یخ فرهنگ سازمانی



تظاهر سازمانی

ساختار و فرایندهای آشکار سازمان از روی آن ها نمی توان قضاوت کرد.

ارزش های مورد حمایت

اهداف، استراتژی و فلسفه ها پذیرفته ها

باورهای مشترک نهفته

پندارها، تفکرات، برداشت ها و احساسات سرچشمه نهایی ارزش ها و اعمال

ارزش ذاتی





ابعاد فرهنگ سازمانی



بسیار مستقل:

پرورش رقابت و ارزش در افراد

بسیار وابسته:

اثربخشی گروهی

ثبات قوانین

انعطاف پذیری قوانین

بعد اول:

تعاملات مردمی

بعد دوم:

واکنش به تغییر

ابعاد بررسی فرهنگ سازمانی





قوانین فرهنگ سازمانی

- ❖ ۱- همپای شرایط فعلی فرهنگ سازمانی‌تان و در بستر همین فرهنگ کار کنید. 
- ❖ ۲- رفتارها را تغییر دهید تا به دنبال آن طرز فکر هم تغییر کند. 
- ❖ ۳- رفتارها را به اهداف شرکت مرتبط کنید. 
- ❖ ۴- تأثیرات را به سرعت نشان دهید. 
- ❖ ۵- بر چند رفتار مهم تمرکز کنید. 
- ❖ ۶- از روش‌های بین‌سازمانی برای منتشر کردن فرهنگ در فضای مجازی سازمان استفاده کنید. 
- ❖ ۷- از مدیران غیررسمی* قابل اطمینان استفاده کنید. 
- ❖ ۸- نگذارید مدیران رسمی از فرهنگ سازمانی شانه خالی کنند. 
- ❖ ۹- در طول زمان موقعیت فرهنگی خود را فعالانه مدیریت کنید. 
- ❖ ۱۰- تلاش‌های برنامه‌ریزی شده را با رفتارها هم‌راستا کنید. 
- ❖ ۱۱- 



* انواع مدیران غیررسمی

**سازندگان
غرور**

- ❖ ایجاد انگیزه
- ❖ افزایش سرعت پیشرفت

**زود سازگار
شونده‌ها**

- ❖ هماهنگی سریع با تکنولوژی، فرایندها و تغییرات



شبکه سازها

- ❖ اطلاع از ایده های دیگران
- ❖ قطب ارتباطات شخصی

الگوها

- ❖ زنده نگه داشتن رفتارها و مهارت ها





مدل های برجسته فرهنگ سازمانی

دنیل دنیسون □



مدل فرهنگ سازمانی

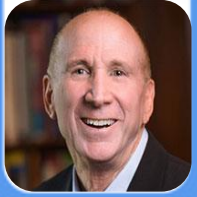


استیفن رابینز □



لا ویژگی شرکت های موفق





استیفن رابینز

Stephen P. Robbins

۲

توجه به جزئیات
Attention to
details

۱

ریسک پذیری
Innovation &
Risk taking

۵

گرایش به کار تیمی
Team
Orientation

۴

انسان گرایی
People
Orientation

۳

نتیجه گرایی
Outcome
Orientation

۷

ثبات
Stability

۶

روحیه رقابتی
و جاه طلبی
Aggressiveness





مدل فرهنگ سازمانی (مدل برگزیده)

تمرکز خارجی

مأموریت

باورها و مفروضات

مأموریت:

جهت گیری سازمان،
فلسفه وجودی

ثابت

یکپارچگی:

سیستم ها، ساختار و
فرایندها

توافق

یکپارچگی

تمرکز داخلی

درگیر کردن در کار

انطباق پذیری

مشتری محوری

یادگیری سازمانی

مقصود سازمان و جهت گیری استراتژیک

اهداف و انتظارات عملکردی

چشم انداز

هماهنگی و همسویی

ارزشهای محوری

توسعه قابلیتها

تیم محوری

توانمندسازی

ایجاد تغییر



دنیل دنیسون

انعطاف پذیری:

درک الگوها و روندهای بازار

منعطف

درگیر کردن در کار:

مشارکت، احساس مالکیت و مسئولیت پذیری





پرسشنامه دیسون

پرسشنامه فرهنگ سازمانی

متغیرهای اصلی	ریزمتغیرها	ردیف	سوالات	کاملاً مخالفم	مخالفم	تأخود	مواقف	کاملاً موافقم	
درگیر شدن در کار	توانمندسازی	۱	بیشتر کارکنان به میزان زیادی در کارهایشان درگیر و فعال هستند.						
		۲	تصمیمات به طور معمول در سطحی که بهترین اطلاعات موجود است گرفته می‌شود.						
		۳	اطلاعات به طور وسیع در اختیار همه قرار دارد. لذا هر کس در موقع نیاز می‌تواند به آن دست یابد.						
		۴	هر کس اعتقاد دارد که می‌تواند اثرات مثبتی داشته باشد.						
		۵	برنامه ریزی روزی مداوم است و هر کس تا اندازه‌ای در این فرایند درگیر است.						
	تیم‌گرایی	۶	همکاری در بخش‌های مختلف سازمان به نحو شایسته‌ای مورد تشویق قرار می‌گیرد.						
		۷	کار افراد شبیه این است که آنها عضو از تیم هستند.						
		۸	برای انجام کارها از کار تیمی استفاده میشود تا سلسله مراتب.						
		۹	تیم‌های کاری، اولین سنگ بنای شالوده سازمان هستند.						
		۱۰	کار آنگونه سازمان یافته که هر فرد میتواند از تباط بین کار خود و اهداف سازمان را متوجه شود.						
	توسعه قابلیت‌ها	۱۱	به گونه‌ای تفویض اختیار شده است که افراد میتوانند رأساً تصمیم‌گیری و اقدام کنند.						
		۱۲	مهارت‌ها و قابلیت‌های کاری افراد به طور مداوم در حال توسعه است.						
		۱۳	سرمایه‌گذاری هیوسته‌ای بر روی مهارت‌های کارکنان وجود دارد.						
		۱۴	به قابلیت‌های افراد به عنوان یک منبع مهم از مزیت رقابتی نگریسته می‌شود.						
		۱۵	مشکلات اغلب به سبب اینکه ما از مهارت مورد نیاز برای انجام کار برخوردار نیستیم، پیش می‌آید.						
ارزش‌های بنیادین	۱۶	مدیران و رهبران (به آنچه می‌گویند، عمل می‌نمایند).							
	۱۷	یک رویه مدیریتی و مجموعه‌ای مجزا از فعالیت‌های مدیریتی وجود دارد.							
	۱۸	مجموعه‌ای روشن و پایدار از ارزش‌ها وجود دارد که شیوه انجام کار ما را سازماندهی کند.							
	۱۹	بی‌توجهی به ارزش‌های بنیادین سازمان، شما را به دردسر خواهد انداخت.							
	۲۰	یک منشور اخلاقی وجود دارد که رفتار ما را هدایت می‌کند و صحیح را از غلط به ما می‌گوید.							
توافق	۲۱	وقتی عدم توافق پیش می‌آید، ما برای دستیابی به راه‌حلی که هر دو طرف سود ببرند، سخت تلاش می‌کنیم.							
	۲۲	فرهنگی قوی وجود دارد.							
	۲۳	رسیدن به اجماع آسان است حتی بر روی مسائل مشکل.							
	۲۴	ما اغلب در رسیدن به توافق بر سر مسائل کلیدی دچار مشکل هستیم							
	۲۵	توافق روشنی در مورد راه صحیح و راه غلط انجام کارها وجود دارد							
تسلیح و هماهنگی	۲۶	روش ما برای انجام کار، بسیار پایدار و قابل پیش‌بینی است							
	۲۷	افراد واحدهای مختلف سازمان دیدگاه و چشم‌انداز مشترکی دارند							
	۲۸	هماهنگ ساختن پروژه‌ها در بخش‌های مختلف سازمان آسان است							
	۲۹	کار کردن با شخصی‌ای که تمندی دیگر از این سازمان همانند کار کردن با شخصی‌ای که از یک سازمان متفاوت است							
	۳۰	آرایش خوبی از اهداف در سطوح سازمان وجود دارد							

پرسشنامه فرهنگ سازمانی

متغیرهای اصلی	ریزمتغیرها	ردیف	سوالات	کاملاً مخالفم	مخالفم	تأخود	مواقف	کاملاً موافقم
اطلاق پذیری	ایجاد تغییر	۲۱	شیوه‌ای که کارها بر اساس آن انجام می‌گیرد، بسیار منعطف بود و به سادگی قابل تغییر است.					
		۲۲	ما به خوبی به رقیب و سایر تغییرات در محیط کار بیرونی پاسخ می‌دهیم					
		۲۳	به طور مداوم با شیوه‌های پیشرفته و جدید انجام کار، سازگاری و انطباق حاصل می‌شود					
		۲۴	تلاش‌ها برای تغییر، اغلب با مقاومت رو به رو می‌شود					
		۲۵	واحد‌های مختلف سازمان اغلب برای ایجاد تغییرات با هم همکاری می‌نمایند					
	مشارکت‌مداری	۲۶	نکات و توصیه‌های کارکنان اغلب منجر به ایجاد تغییرات می‌شود					
		۲۷	نظرات دریافته‌ای کارکنان به طور مستقیم بر تصمیمات ما اثر می‌گذارد					
		۲۸	تمامی افراد دارای شناختی عمیق از خواسته‌ها و نیازهای کارکنان هستند					
		۲۹	اغلب در تصمیمات ما به خواسته و نیاز کارکنان بی‌توجهی می‌شود					
		۳۰	ما ارتباط مستقیم با کارکنان را به وسیله افراد سازمان مورد تشویق قرار می‌دهیم					
	یادگیری سازمانی	۳۱	ما به شکست به عنوان فرصتی برای یادگیری و پیشرفت می‌نگریم					
		۳۲	نوآوری و ریسک‌پذیری مورد تشویق و پاداش قرار می‌گیرد					
		۳۳	بسیاری از جزئیات مهم مورد بی‌توجهی و فراموشی قرار می‌گیرد					
		۳۴	یادگیری هدف مهمی از کار روزمره ما است					
		۳۵	ما مطمئن هستیم که بخش‌های مختلف سازمان از تباط نزدیکی را با هم حفظ می‌کنند.					
نیابت و جهت‌اندازی	۳۶	هت و هدف بلندمدتی وجود دارد						
	۳۷	استراتژی سازمان ما سایر سازمانها را به تغییر شیوه‌های رقابتی خود در عرصه صنعت سوق می‌دهد.						
	۳۸	رسالت و مأموریت روشنی وجود دارد که به کار ما معنی و جهت می‌دهد.						
	۳۹	یک استراتژی روشن برای آینده وجود دارد						
	۴۰	مسیر استراتژیک ما برایم مبهم است						
اهداف و مقاصد	۴۱	توافق گسترده‌ای درباره اهداف وجود دارد						
	۴۲	رهبران در هدف گذاری بلند پرواز اما واقع بین هستند						
	۴۳	رهبران اهداف سازمان را برای کارکنان روشن ساخته‌اند						
	۴۴	ما به طور مداوم پیشرفت خود را در مقابل اهدافی که تعیین کرده ایم دنبال می‌کنیم						
	۴۵	افراد سازمان کارهایی که نیاز است انجام گیرد تا در بلندمدت موفق باشیم را می‌دانند						
چشم‌انداز	۴۶	ما دارای چشم‌انداز مشترکی از آنچه سازمان در آینده به آن شبیه خواهد بود می‌باشیم						
	۴۷	رهبران دارای دیدگاه بلندمدت هستند						
	۴۸	تکرار کوتاه مدت اغلب چشم‌انداز بلندمدت ما را به مخاطره می‌اندازد						
	۴۹	چشم‌انداز ما انگیزه و هیجان را برای کارکنانمان به وجود می‌آورد						
	۴۰	ما از توانایی دستیابی به تقاضاهای کوتاه مدت، بدون به مخاطره انداختن چشم‌انداز بلندمدت‌مان، برخوردار هستیم						



مدل ارتقای سطح فرهنگ سازمانی در شرکتها





فرایند مدیریت عملیاتی فاز ۲



طراحی و اجرای برنامه های
تغییر فرهنگ

تدوین اهداف و استراتژی های
کلی تغییر فرهنگ سازمانی

تدوین برنامه های عملیاتی
تغییر فرهنگ سازمانی

اجرای برنامه های تغییر
فرهنگ سازمانی

ارزیابی اثربخشی
برنامه های تغییر
فرهنگ سازمانی

تصویرسازی
فرهنگ
سازمانی
مطلوب
سازمان

شناخت
فرهنگ
سازمانی
موجود سازمان
(فاز ۱)

تعیین فاصله
فرهنگ موجود
و
فرهنگ مطلوب





-Bravo!
-Bravo!

apararat.com/jjtvn.ir



بهترین راه برای ساختن سازمانی که برازنده آینده
باشد، ساختن سازمانی است که برازنده انسان باشد.

(گروی همل)





از بذل توجه شما سپاسگزاریم...

