

به نام خدا



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
موسسه آموزش عالی عطار  
غیر دولتی - غیر انتفاعی

# راهبردهای مدیریت منابع انسانی

# راهبردهای مدیریت فرهنگ سازمانی

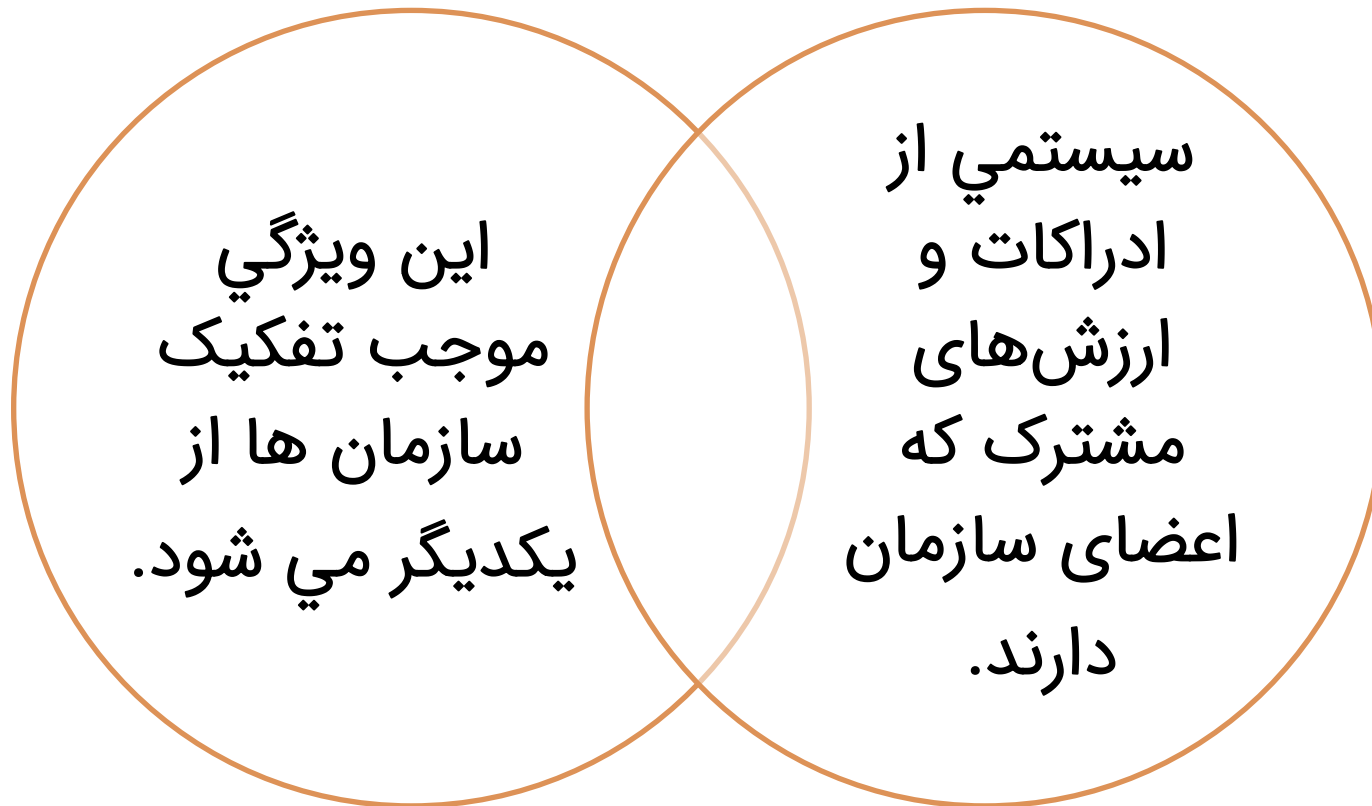
Mostafa Jahangir (PhD)

[www.mjahangir.ir](http://www.mjahangir.ir)

[mjahangir@varastegan.ac.ir](mailto:mjahangir@varastegan.ac.ir)

منظور از فرهنگ سازمانی چیست؟

# فرهنگ سازمانی چیست؟



## چه مولفه هایی فرهنگ یک سازمان را تشکیل می دهند؟

### خلاقیت و ریسک پذیری

- میزانی که افراد تشویق می شوند تا خلاق، نوآور و ریسک پذیر گردند.

### توجه به جزئیات

- میزانی که انتظار می رود کارکنان بتوانند به صورتی دقیق به امور بپردازند و به جزئیات توجه کنند.

### نتیجه گرایی

- میزانی که مدیران و کارکنان به نتیجه ها یا ره آوردها توجه می کند، نه به روش ها و فرایندهایی که باید برای دستیابی به این نتیجه به کار برد.

# چه مولفه هایی فرهنگ یک سازمان را تشکیل می دهند؟

## توجه به افراد

- میزانی که مدیران به کارکنان اجازه می دهد در تصمیم گیری ها مشارکت کنند و میزانی که مدیریت درباره اثرات نتیجه های تصمیم گیری بر افراد توجه می کند.

## تشکیل تیم

- میزانی که مدیران کارها را به گونه ای تنظیم می کند که به وسیله تیم (و نه به وسیله افراد) انجام شود.

## تحول

- میزانی که افراد دارای روحیه تحول و تغییر هستند

## ثبات و پایداری

- میزانی که سازمان در فعالیت های خود به حفظ وضع موجود (و نه رشد) تاکید و توجه می کند.

چند نمونه از مولفه های فرهنگ سازمانی در  
شرکت های مختلف

## چند نمونه از مولفه های فرهنگ سازمانی در شرکت های مختلف

### Dell



- کارایی
- رقابت جویی (برنده شدن)

### Yahoo



- تعالی
- نوآوری
- نگهداشت مشتری
- کار تیمی

# چند نمونه از مولفه های فرهنگ سازمانی در شرکت های مختلف

## شرکت فولاد سازی کره ای پوسکو

- مشتری مداری
- دستیابی به اهداف
- صداقت
- به رسمیت شناختن ارزش افراد
- چالش طلبی

## هوستون

- ارتباطات
- احترام
- صداقت
- تعالی



## چند نمونه از مولفه های فرهنگ سازمانی در شرکت های مختلف

### شرکت SAS

- کارکردن تمام وقت يك روش زندگي در بسياري از شرکت ها با فناوري هاي سطح بالاست.
- اما شرکت SAS فرهنگ كاملا متفاوتی دارد. این شرکت نرم افزاري واقع در کاری در کارولینای شمالي در ساعت ۶ بعد از ظهر کار را تعطیل مي کند و درها را قفل مي کند تا مطمئن شود که آنها تعادل بين کار و زندگي را حفظ مي کنند.
- این شرکت در فضای بازی به وسعت ۲۰۰ هکتار واقع شده است.
- براي رفاه کارکنان خود خدمات ویژه اي را ارائه مي دهد از جمله مراقبتهاي پزشکي رایگان در محل؛ مربی هاي شخصي، و سالن هاي غذاخوری

# چند نمونه از مولفه های فرهنگ سازمانی در شرکت های مختلف

## بانك ICICI

- دومین بانک بزرگ هند
- از فرهنگی عملکرد محور و متمرکز بر رشد برخوردار است.
- شیوه های سازمانی آن مبتنی است بر آموزش، توسعه شغلی، هدف گذاری و پرداخت براساس عملکرد
- همه این اقدامات در راستای افزایش دستاوردهای کارکنان و خدمات مشتریان صورت می پذیرد.
- رئیس منابع انسانی ICICI توضیح می دهد: "رشد تنها زمانی اتفاق می افتد که پاداش های متفاوت برای عملکرد های متفاوت وجود داشته باشد.

## چند نمونه از مولفه های فرهنگ سازمانی در شرکت های مختلف

### شرکت تویوتا

- شرکتی که به طور پیوسته بهره وری تولید را افزایش می دهد.
- از فرهنگ یادگیری محور قوی برخوردار است.
- کارکنان تشویق می شوند اشتباهات را کشف نمایند به گونه ای که شرکت بتواند بهبود مستمر داشته باشد.
- فرهنگ تویوتا بر فروتنی نیز تاکید می کند. حتی زمانی که آنها در صنعت خودرو در اوج قرار دارند.
- معاون تولید و مهندسی تویوتا: «ما با تکبر مخالف هستیم و واژه کلیدی ما این است، خوب بودن به تنهایی کافی نیست».

آیا فرهنگ سازمانی در کل سازمان یکسان و  
یکپارچه است؟

# خرده فرهنگ های سازمانی

## فرهنگ حاکم بر سازمان

- همیشه یکپارچه نیست.
- زیرا سازمان ها متشکل هستند از خرده فرهنگ های واقع در بخش ها، مناطق جغرافیایی و گروه های شغلی مختلف.

## برخی خرده فرهنگ ها

- از طریق اعمال ارزش ها و مفروضات موازی، فرهنگ حاکم را تقویت می کنند.
- برخی دیگر با فرهنگ حاکم متفاوت هستند اما در تضاد با آن نیستند.
- سایر آنها ضد فرهنگ نامیده می شوند چراکه ارزش ها یا مفروضاتی را شامل می شوند که مستقیماً در تضاد با فرهنگ حاکم بر سازمان می باشند.

چگونه متوجه مولفه های فرهنگ یک سازمان  
بشویم؟

## رمز گشایی فرهنگ سازمانی از طریق مصنوعات

ما نمی توانیم بطور مستقیم فرهنگ سازمانی را ببینیم

- بلکه فرهنگ سازمانی را به طور غیرمستقیم از طریق مصنوعات تشخیص می دهیم.

مصنوعات، نمادها و نشانه های یک فرهنگ سازمانی

- روش پذیرش بازدید کنندگان
- چیدمان فیزیکی سازمان
- چگونگی پاداش دهی به کارکنان

## افسانه ها و داستان های سازمانی

بعضی داستان ها به عنوان اعمال قهرمانانه برشمرده می شوند.

- مانند تصمیم مایکل دل در سال ۱۹۸۰ مبنی بر اینکه شرکت کامپیوتری خود را بسازد که از اتاق خوابگاه او در زمان حضور در دانشگاه آغاز شد.

## افسانه ها و داستان های سازمانی

- به عنوان یک دستورالعمل اجتماعی قدرتمند در مورد روشی که کارها باید یا نباید انجام شوند، به کار می روند.



# آداب و رسوم

## آداب و رسوم

- جریان عادی وزندگی روزمره سازمان

## چند نمونه

- چگونگی برخورد با بازدیدکنندگان
- میزان بازدید مدیران ارشد از زیردستان
- نحوه ارتباط افراد با یکدیگر
- میزان زمانی که کارکنان به صرف ناهار اختصاص می دهند.
- پاداش یا تنبیه کارکنان در مقابل عموم

# زبان سازمانی

## نمونه ها

- کارکنان چطور همکاران را مورد خطاب قرار می دهند، مشتریان را توصیف می کنند یا خشم خود را ابراز می کنند.

## شرکت ویرپول

- صحبت کارکنان در مورد "فرهنگ پاورپوینت"
- این عبارت انتقادی بر فرهنگ سلسله مراتبی ویرپول است که در آن ارتباطات يك طرفه است (از مدیران به کارکنان).

## شرکت چارلز شواب

- هنگامی که شرکت چارلز شواب و همکاران، بانک یو اس را خریداری نمود، مدیران شواب به جای به کارگیری واژه "ارباب رجوع" که مورد استفاده کارکنان بانک بود، از کلمه "مشتریان" استفاده می کردند و این برای کارکنان بانک خوشایند نبود.
- "ارباب رجوع" اصطلاحی است که نشان دهنده يك رابطه دراز مدت و عمیق تر است.

# نمادها و ساختارهای فیزیکی

## وینستون چرچیل

- ما ساختمان های خود را شکل می دهیم و پس از آن آنها ما را شکل می دهند.
- ساختمان ها هم انعکاس دهنده فرهنگ سازمان هستند و هم بر آن تاثیر گذار هستند.

## اندازه، شکل، موقعیت و عمر ساختمان نشان دهنده:

- کار تیمی
- دوستی با محیط زیست
- انعطاف پذیری
- نظم و انضباط

# نمادها و ساختارهای فیزیکی

## وال مارت بزرگترین خرده فروش در سطح جهان

- فرهنگ کارایی و صرفه جویی وال مارت به راحتی از دفتر مرکزی آن در بنتونویل، آرکانزاس آشکار است.
- وال مارت در مکانی مشغول فعالیت است که شبیه یک مرکز خرید قدیمی به نظر می رسد که دارای ساختار آجری کوچک است و پارکینگ بزرگی آن را احاطه نموده است.
- داخل دفتر مرکزی وال مارت مانند ساختمان بیرونی آن حکایت از صرفه جویی دارد.
- تامین کنندگان داخل اتاق انتظار بسیار ساده و بدون تجمل اجتماع می کنند.
- بازدیدکنندگان برای نوشیدن قهوه پول پرداخت می کنند.
- قراردادهای چند میلیون دلاری با خریداران وال مارت در اتاق های کوچکی که هر کدام با یک لامپ مهتابی و تصویری از سام والتون موسس وال مارت تزئین شده است، به مذاکره گذاشته می شود.

# نمادها و ساختارهای فیزیکی

## شرکت اوکلی

- از سوی دیگر، دفتر مرکزی شرکت اوکلی در فوتیل رانچ کالیفرنیا، دارای ساختار گنبدی شکل با دیواره های فلزی محکم با پیچ های بزرگ است که نمایانگر فرهنگ پنهان و محافظ آن است.
- یکی از مدیران این شرکت پوشاک و محصولات سلامت چشم، می گوید: "ما همیشه این ذهنیت را در مورد ساختمان محل کار خود داریم که مانند یک دژ است و آنچه را که تولید می کنیم طلا است، همه برای به دست آوردن آن دست به هر کاری می زنند، بنابراین ما از آن محافظت می کنیم."

آيا فرهنگ سازمانی مهم است؟

## نقش فرهنگ سازمانی

تعیین کننده مرز سازمانی است، یعنی سازمان ها را از هم تفکیک می نماید.

نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می کند.

از نظر اجتماعی نوعی چسب به حساب می آید که می تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب (در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند)، اجزای سازمان را به هم متصل می کند.

به عنوان یک عامل کنترل به حساب می آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش ها و رفتار کارکنان می شود.

## آیا فرهنگ سازمانی مهم است؟

### هرب کِلر بنیانگذار خطوط هوایی ثاث وست

- فرهنگ یکی از گرانبهاترین چیزهای است که یک شرکت دارد.
- بنابراین شما باید نسبت به چیزهای دیگر، سخت روی آن کار کنید.
- موفق ترین شرکت ها فرهنگ قوی دارند.



# فرهنگ سازمانی و اصول اخلاقی کسب و کار

فرهنگ سازمانی رفتار اخلاقی کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد.

- رفتار خوب از ارزش های اخلاقی نشأت می گیرد.
- ارزشهای اخلاقی می تواند در فرهنگ حاکم سازمانی نهفته باشد.

## شرکت دل

- چندین سال پیش از این مایکل دل، زمانی ارتباط بین اخلاق و فرهنگ را مشاهده کردند که برنامه "روح دل" را پیاده سازی کردند.
- مدیران تلاش نمودند که فرهنگ برنده شدن شرکت را به سمت فرهنگ "برنده شدن از طریق یکپارچگی و صداقت" سوق دهند.

آیا این امکان وجود دارد فرهنگ سازمانی را  
تغییر داد یا تقویت کرد؟

## اقدامات بنیانگذاران و رهبران

فرهنگ سازمان با بنیان گذاران خودش آغاز می شود.

- بنیان گذاران اغلب متفکرینی هستند که مدل نقش قدرتمندی را برای پیروان فراهم می آورند.
- فرهنگ شرکت گاهی اوقات انعکاس دهنده شخصیت بنیانگذار است.
- این تاثیرات فرهنگی می تواند با یک سازماندهی برای دهه ها باقی بماند.

## شرکت دل

- مایکل دل فرهنگ رقابتی و هزینه-محور را پایه گذاری کرد.
- برخی ناظران می گویند که فرهنگ دل تا حد زیادی بخشی از جهت گیری های شخصی مایکل دل نسبت به زندگی بود.

## مصنوعات

- مکانیسم هایی هستند که فرهنگ را تغییر می دهند و تقویت می کنند.
- با تغییر مصنوعات یا ایجاد شکل جدیدی از آن، مدیران می توانند به طور بالقوه ارزش ها و مفروضات مشترک را تنظیم کنند.

# هماهنگ سازی مصنوعات

## بانک ملی استرالیا

- جان استوارت وقتی به عنوان مدیر عامل شرکت منصوب شد که بانک قبلی پس از انجام معاملات غیر مجاز موجب زیان های مالی و اعتباری بزرگی شده بود.
- تحقیقات در خصوص شکست تجاری، نشان داد که فرهنگ این بانک بیش از حد سلسله مراتبی، بروکراتیک و سود محور است.
- استوارت از طریق بهبود رهبری، استخدام، پاداش، ارتباطات و مسئولیت پذیری توانمند از طریق تمرکز زدایی، فرهنگ بانک را به سمت فرهنگی بازتر، پاسخگوتر و تساوی گراتر سوق داد.
- او کارکنان دفتر مرکزی را به بیش از نصف رساند، زمان قابل توجهی را برای آماده سازی مدیران آینده اختصاص داد و به طور کلی به کارکنان برای آشکارسازی اشتباهات و درس گرفتن از آنها پاداش داد.
- استوارت که به تازگی بازنشسته شده توضیح می دهد: "بسیاری از مشکلات ما همچنان داخلی است بنابراین دغدغه اصلی من این است که تغییر فرهنگ خود را درست انجام دهیم."

# معرفی پاداش های فرهنگی متناسب

## سیستم های پاداش

- از جمله مصنوعاتی هستند که اغلب تأثیر زیادی بر تقویت یا تغییر شکل فرهنگ سازمان دارد.

## شرکت فروش لوازم خانگی هوم دیپات

- رابرت ناردلی از اهرم پاداش استفاده کرد تا فرهنگ بی سر و سامان شرکت را تغییر دهد.
- او معیارهای دقیق عملکرد شرکت را ارائه کرد و مدیران را با اهداف عملکرد هفته ای مربوط به آن معیارها و استانداردها آموزش داد.
- کنفرانس تلفنی هفته ای ۲ ساعت به تشریفات مبدل شد که در آن مدیران ارشد دیپات پاسخگوی اهداف هفته قبلی بودند.
- این اقدامات، فرهنگ مبتنی بر عملکرد متمرکزتر را تقویت کرد.

## جذب، انتخاب و جامعه پذیری کارکنان

فرهنگ سازمانی توسط جذب و استخدام افرادی که در حال حاضر از ارزش های فرهنگی استقبال کردند، تقویت می شود.

این روند با اخراج افرادی که با فرهنگ سازگار نمی شوند همراه است.

سازمان ها به طور طبیعی گرایش به جذب، انتخاب و حفظ افرادی دارند که دارای ویژگی های شخصیتی و ارزش هایی منطبق با ویژگی سازمان هستند و این منجر به سازمان هایی همگن تر با فرهنگی قوی تر می گردد.

شرکت هایی با فرهنگ های بسیار قوی از طریق مصاحبه های گوناگون و سایر آزمون های گزینش، ارزش های متقاضیان و سازگاری آن با ارزش های شرکت را مورد ارزیابی قرار می دهند.

## جذب، انتخاب و جامعه پذیری کارکنان

دالاس فورت ورت که یکی از برترین نمایندگی های خودرو لوکس

- برای غربال دقیق متقاضیان و بررسی انطباق آنها با فرهنگ شرکت، از مصاحبه های گوناگون و آزمون های گزینش استفاده می کند.
- آزمون بخشی از فرایند استخدام است که ما را قادر می سازد افرادی را پیدا کنیم که نه فقط در فرهنگ ما موفق عمل می کنند بلکه در آن رشد می کنند و از آن لذت می برند.
- اخیراً هنگامی که پارک پلیس نمایندگی لکسوس در کالیفرنیا را به دست آورد، چندین نفر از افرادی که با فرهنگ شرکت سازگار نبودند، آنجا را ترک کردند.
- شنیتزر در خصوص نمایندگی لکسوس اذعان دارد: "برخی کارکنان، ترک کار کردند، ما به دنبال افرادی بودیم که با فرهنگ ما هماهنگ باشند. استخدام شدن در پارک پلیس کار آسانی نیست."



# حفظ و نگهداری یک فرهنگ

## جامعه پذیری

- مسئله مهم این است که افراد با فرهنگ سازمان خو بگیرند و آن را رعایت نمایند.
- اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند، پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می شوند که در سازمان رایج است.
- از این رو سازمان باید بکوشد تا افراد خود را با فرهنگ حاکم بر سازمان وفق دهد.
- این کار یعنی خو گرفتن یا پذیرفتن و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه پذیری کارکنان با سازمان نامیده اند.

# فرایند جامعه پذیری

## مرحله پیش از ورود

- این مرحله مربوط به آموزش ها و یادگیری هایی است که پیش از پیوستن فرد به سازمان صورت می گیرد.
- همچنین به متقاضی تفهیم می شود که طرفین چه انتظاراتی از یکدیگر دارند و این که خواست سازمان چیست.

## مرحله رویارویی

- در این مرحله فرد تازه استخدام شده متوجه واقعیت سازمان می شود و احتمالاً در می یابد که باید در انتظارات و آنچه به نظر وی واقعیت بوده است، تجدید نظر کند.

# فرایند جامعه پذیری

## مرحله دگرديسي (تحول جامع)

- در این مرحله تغییرات نسبتاً دائمی رخ می دهد.
- این فرد تازه استخدام شده مهارت های لازم برای انجام موفقیت آمیز کارها و ایفای نقش های جدید را می آموزد، و در آن ها تبحر پیدا می کند،
- به ارزش ها، هنجارها و معیارهای گروهی ارج می نهد و در این رابطه با آن ها همسان و همنوا می گردد.
- اگر مرحله تحول جامع (دگرديسي) به صورت موفقیت آمیز انجام شود، بر میزان بازدهی و تعهد فرد به سازمان اثر مثبت خواهد گذاشت و میل او به رفتن از سازمان را کاهش می دهد .

## این سه مرحله

- بر بازدهی، تولید و تعهد فرد در تأمین هدف های سازمان و سرانجام در تصمیم نهایی وی مبني بر ماندن در سازمان اثرات زیادی می گذارد.