

# Организационная культура организации как платформа для качественного управления персоналом



# Культура организации

Дефиниции, подходы, типологии, базовые идеи...



# Культура

## Корпоративная

=

- «... - это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды, а также набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий».

Спивак В.А. Корпоративная культура – СПб, Питер, 2001, серия "Теория и практика менеджмента", 352 с.

## Организационная

- «... – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через символические средства духовного и материального окружения...».

Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент; человек, стратегия, организация, процесс. – М., Изд-во МГУ, 1995 г.

# Базовая идея

- В основе корпоративной (организационной) культуры лежат идеи, взгляды, ценности, которые разделяются членами организации
- Видимая символика, корпоративные мероприятия – это поверхностный слой, который еще не свидетельствует о наличии развитой корпоративной культуры.

# Участники процессов на примере ВУЗа

- Студенты
- НПР (преподаватели)
- Другие работники (АУП, ИТР, АХР, УВП)
- Выпускники
- Работодатели (бизнес)
- Правительство (чиновники)
- СМИ, в т.ч. соц. сети
- Родители
- Абитуриенты
- Филиалы
- Деловые партнеры: издательства, типографии, сценические площадки, концертные залы и др.
- Конкуренты: другие ОО



# 4 направления развития культуры

**Каскадирование ценностных ориентиров от руководства к сотрудникам**

**Трансляция ценностей организации во внешнюю среду посредством сформированного имиджа**

**Стихийно формирующиеся ценностные ориентиры в разных группах сотрудников**

**Стихийно формирующийся имидж организации**

## Модель Квина – Рорбаха

### Три типа организационной культуры (ценностная модель)

1. Интеграция – дифференциация (степень, с которой делается упор или на контроль, предсказуемость, стабильность и порядок или на гибкость, нововведения, изменения, индивидуальный подход к каждой ситуации и каждому человеку)
2. Внутренний фокус – внешний фокус (преобладание в интересах либо к эффективному устройству внутренних дел, скоординированность действий, удовлетворенность работников либо к укреплению положения организации во внешней среде);
3. Средства – результаты (основное внимание на процессы и процедуры либо на окончательные результаты, т.е. выбор между «правильностью» процессов и возможным риском по достижением необходимого результата, пусть даже с нарушением каких-то ранее установленных норм и процедур).
- 4.

# 4 вида корпоративной культуры ОО

Высокий приоритет задачи формирования корпоративной культуры для менеджмента вуза



Низкий приоритет задачи формирования корпоративной культуры для менеджмента вуза



# Три вида культуры

## 1. «Культура власти»

В данной культуре особую роль играет лидер, его личные качества и способности.

В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя.

Компании с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру.

Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности.

## 2. «Ролевая культура»

характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип компаний функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре.

### 3. «Культура задачи»

Данный вид культуры сориентирован, в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Эффективность деятельности компаний с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников. Большими властными полномочиями здесь обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации.

# Конечная цель = здоровая развитая культура



Ориентация на клиента



Общество



Уважение к людям



Результативность



Сотрудничество



Лидерство



Честность



Качество



Инновации

# Признаки развитой культуры

1. Узнаваемость (бренд)
2. Привлекательность на рынке труда и рынке товаров и услуг
3. Лояльность, преданность сотрудников
4. Преобладание комфортной позитивной обстановки в коллективе
5. Качественные коммуникации (слухи и домыслы не мешают работать)
6. Инициатива с мест есть и поощряема
7. Простая структура, не раздутый штат
8. Заметная склонность к действию, а не к обзорам, отчетам и длительным заседаниям
9. Ориентированность на потребителя услуги, стремление качественно удовлетворить его потребности

# Методы анализа культуры

1. Анкетирование сотрудников
2. Анализ собеседований и интервью
3. Наблюдение за участниками мероприятий
4. Исследование мифов и историй
5. Анализ документов и речей
6. Анализ публикаций в СМИ, в соцсетях
7. Осмотр рабочих и общественных помещений
8. Наблюдение за общением сотрудников
9. Работа с фокус-группами
10. Анализ визуальных рядов и т. д.

# Формирование корпоративной культуры /сверху вниз/

1. Определение базовых ценностей в целом;
2. Определение основных признаков корпоративной идентификации (идентичность, имидж, миссия, видение) в целом по отношению к окружающей внешней среде;
3. Формулирование стандартов поведения;
4. Описание традиций, символики, атрибутики;
5. Составление Корпоративного руководства («Кодекса чести», «Кодекса профессиональной этики» и т.д.), легитимное его утверждение, доведение норм сообщества до сотрудников;
6. Создание системы контроля (поощрений и наказаний) для тех сотрудников, чье поведение (деятельность) противоречит установленным ранее нормам и принципам.

# Пример: студенческое общезитие

---



Фасад сделан из уникального медного сплава и имеет раздвижные перегородки в стиле традиционной южной китайской архитектуры Хакка. Сплав позволяет содержать стены в чистоте и защищает их от внешних воздействий, а со временем он приобретёт темный тон, что избавит от частого косметического ремонта здания.



Дуб и стеклянные перегородки чередуются по всему периметру, создавая захватывающий фасад. Кроме того, это обеспечивает приток свежего воздуха и солнечного света.



# Яркие цвета перегородок



# стиральных машин



и занавесок студенты очень любят.



Круглое здание Tietgenkollegiet имеет семь этажей в высоту и содержит 360 комнат, объединённых по двенадцать в блоки. Каждая комната имеет окна с внешней стороны круга, откуда открывается панорамный вид на канал и другие окрестности. Круглый дизайн создает ощущение равенства и единства. Общие помещения, залы и кухни окружают внутренний двор

- Комплекс оборудован общественными кухнями, мастерскими, кафе, музыкальными комнатами и внутренним двором для прогулок и развлечений
- Также в здании есть гараж для велосипедов, аудитории, календарь общественной деятельности.

# Примеры

---

# Фотокнига



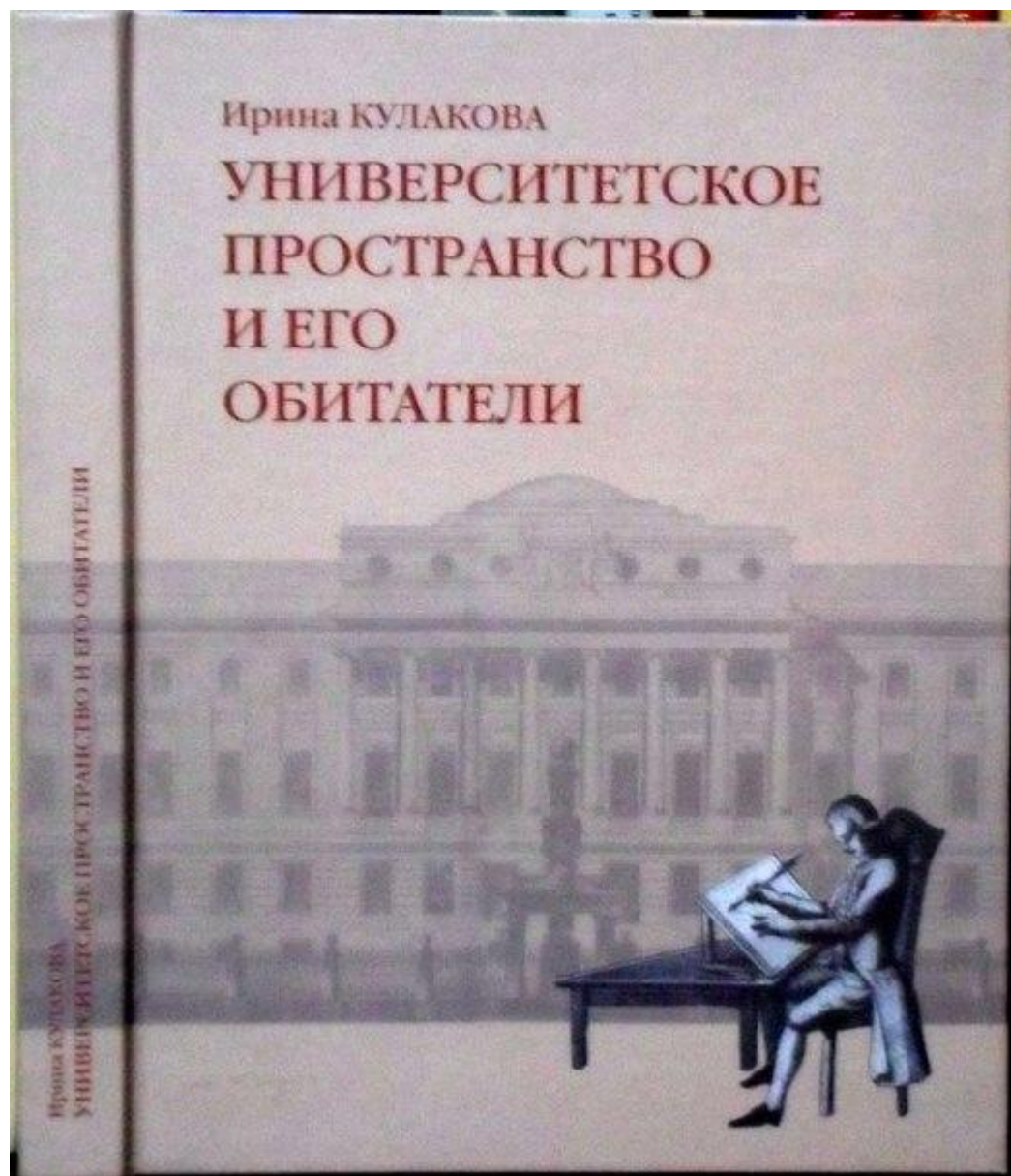


Истории, мифы

Сборники стихов

Арт-каталоги

Каталоги  
коллекций



# Ролевая игра (День дублера)

## Роли

- Руководитель
  - Заместитель
  - Секретарь
  - Преподаватель
  - Тьютор
  - Охранник
- 
- 

Описание ролевой задачи

© Кучина Ольга Владимировна

## Цель

*«Узнать цену жизни  
другого можно, походив  
в его мокасинах»*



# Открытая трибуна

Говори речи, читай стихи или эссе, высказывайся на любую тему – корректно, конструктивно, ярко и так, чтобы тебя слушали.

Умей ответить оппонентам и не согласным.



# Бизнес-театр

- Сюжет
- Роли
- Проблема
- Свобода действия
- Тайминг
- Режиссура
- Техническое обеспечение (место, элементы костюмов и декораций, звук-свет, фото и видео съемка)



# Шесть шляп Эдварда де Боно



# КТО МЫ ТАКИЕ И КУДА МЫ ИДЕМ?

Музей

Экскурсия

- Демонстрация
- Интерактив
- Вовлечение всех
- Приоткрытие тайн (за кулисами)
- Экскурсавод
- Карта-схема маршрута

- История
- Эпос
- Герои
- Традиции
- Артефакты
- Хранитель

Ольга В. Бурмистрова, 2013



# Организационная память

---

Об этом принято забывать в рассуждениях об организационной культуре...

# Организационная память (элементы)

- Наставничество
- Адаптационные программы
- Дорожные карты процессов (любых)
- Вебинары (мастер-классы)
- Он-лайн консультирование (тьютор)
- Книга сотрудника
- Корпоративный портал
- Цикл тренингов





# Программы, проекты

- Программы капитализации талантов
- Программы формирования конкурентных преимуществ на рынке интеллектуального капитала
- Программы инициации, поддержки и развития педагогов новой формации
- Программы накопления и распространения передового опыта
- Проекты мотивации талантов, новаторов, наставников, адаптеров, креативщиков, менторов, исследователей и др.

# Толерантность как ведущий принцип формирования корпоративной культуры

- Подлинная толерантность является ценным качеством развитой личности. То есть такой личности, которой ради самоутверждения не требуется унижение кого-то другого.
- Признание права быть иным, чем я, иметь другое мнение, взгляды, внешний вид, религию, ценности, национальность и др.
- Толерантность = терпимость, терпение.
- Толерантность кончается там, где начинается закон (государственный или международный)