



# РАНХиГС

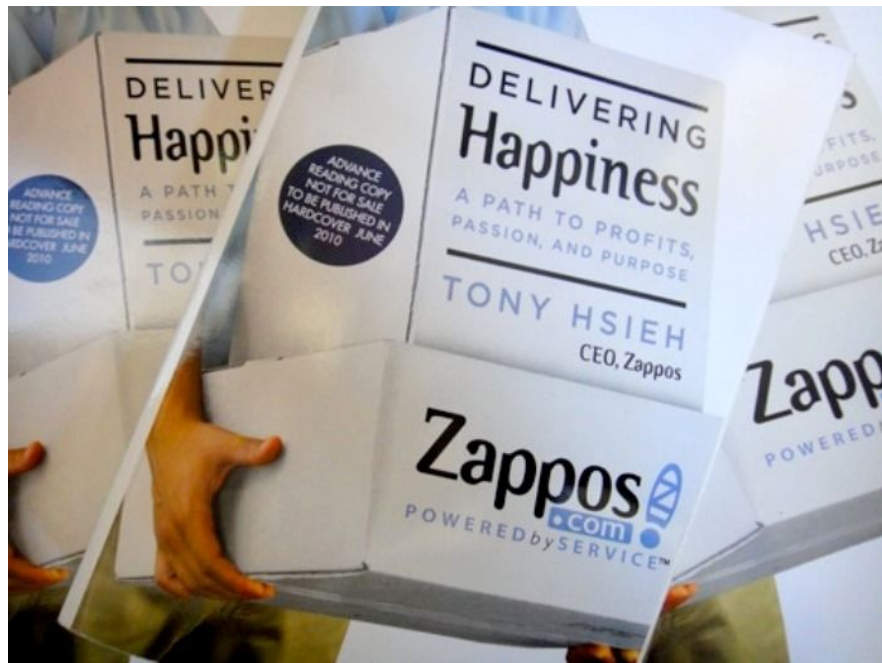
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

### Лекция 2.

### Формирование организационной культуры

# Десять ключевых ценностей Zappos



1. Вызывать «вау»-чувство нашим обслуживанием.
2. Принимать и поощрять изменения.
3. Создавать веселую и необычную атмосферу.
4. Любить приключения, мыслить творчески и нешаблонно.
5. Приветствовать рост и обучение.
6. Строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией.
7. Создавать позитивный командный дух и семейную обстановку.
8. Делать большее меньшими средствами.
9. Быть увлеченными и решительными.
10. Быть скромными.

# Представления о собственном развитии в организации и реальность...



Эдгар Шейн считает, что культура формируется снизу вверх, а изучать ее предлагает сверху вниз:



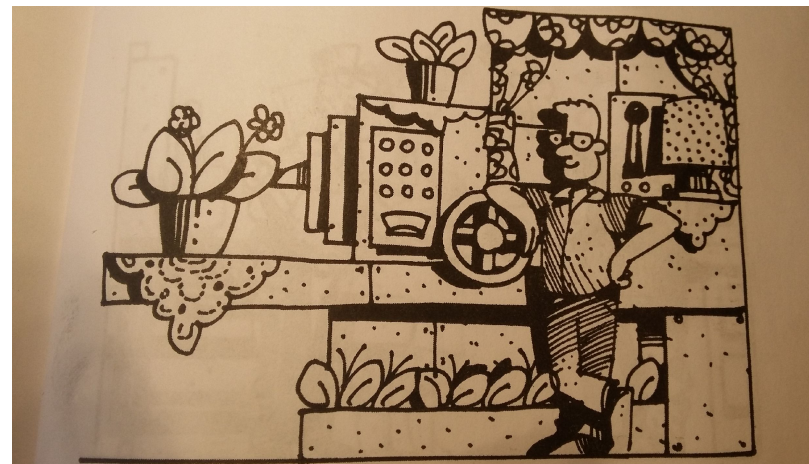
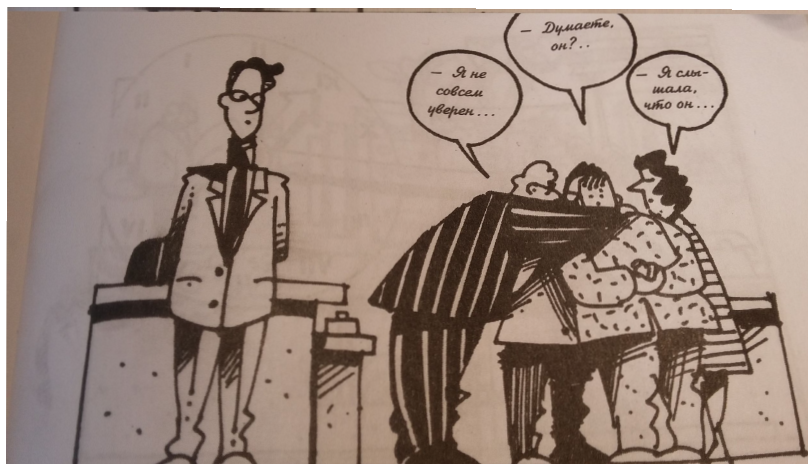
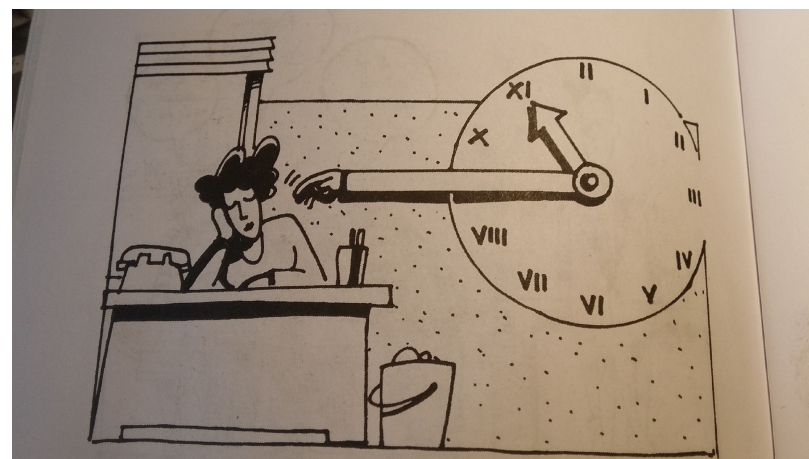
# Пример базовых ценностей компании Digital Equipment Corporation (DEC)

- Жесткий индивидуализм
- Дух предпринимательства
- К истине через конфликт
- Спорь и приходи к решению
- Технические инновации
- Работа – это удовольствие
- Делать правильные вещи
- Кто предлагает, то и выполняет
- Индивидуальная ответственность
- Семейственность
- Гарантия рабочего места

- Под руководством Рикардо Семлера доход компании вырос с 4 млн долл. в 1982 г. до 212 млн. долл. в 1993 г.



Организационная структура, время труда и отдыха, прием на работу, рабочая обстановка – все это входит в корпоративные правила и формирует культуру организации



«Корпоративная культура – это то, что говорят о компании в курилке»

Дэйв Логан «Лидер и племя» - исследование культуры организаций

Уровень	Настроение	Лейтмотив
5	Простодушное удивление	«Жизнь прекрасна»
4	Гордость за племя	«Мы крутые» («А они - нет»)
3	Одиночество воина	«Я крутой, а ты - нет»
2	Апатичность жертвы	«Жизнь - ужасна»
1	Отчаянная враждебность	«Моя жизнь ужасна»

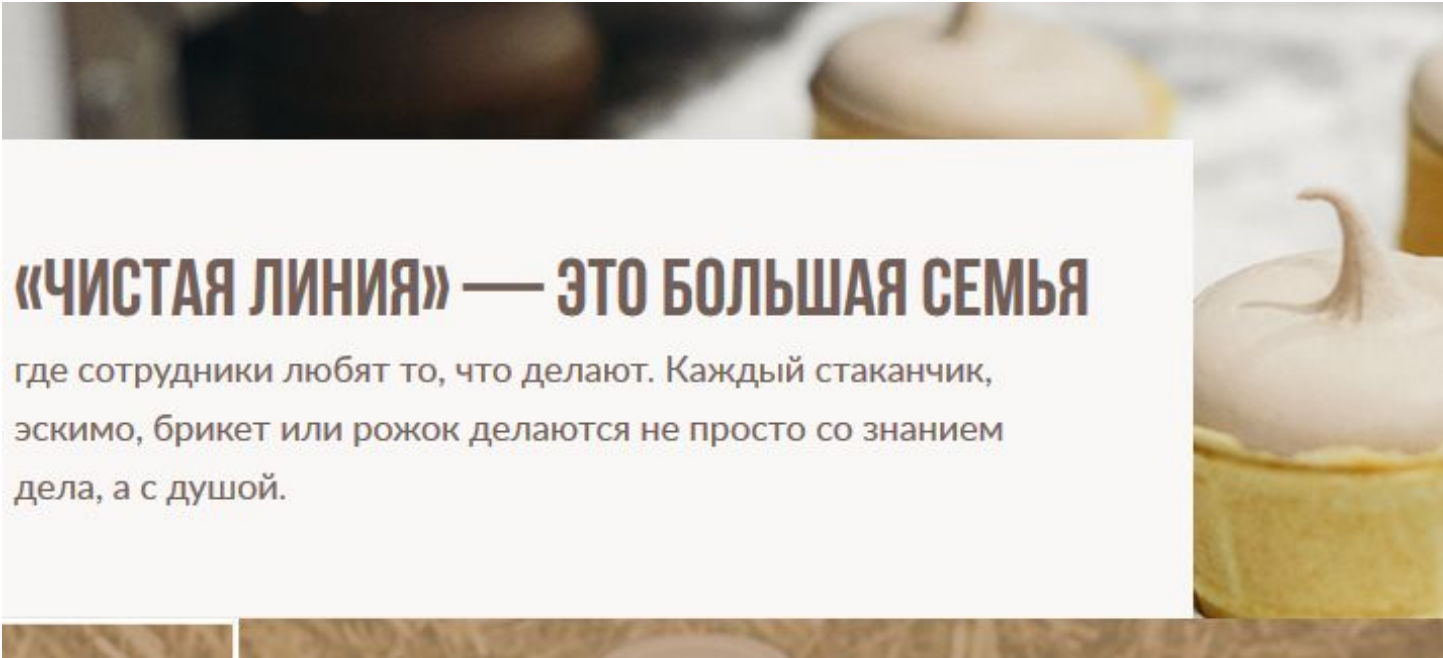


Один из самых сложных – переход с третьего уровня на четвертый.

Что говорят руководители:

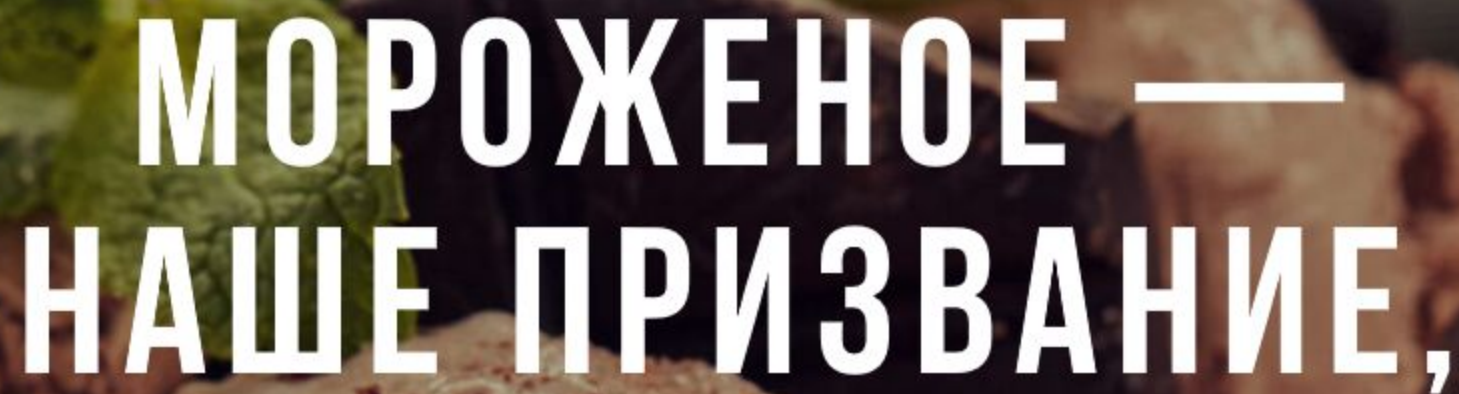
- «Я понял, что нужно действовать в командно-административном порядке (получать и отдавать приказы). Но когда я доберусь до верха, я установлю иные правила»;
- Я понял, что большинство людей не заинтересованы в том, чтобы отдавать работе столько сил, сколько вкладываю я...»;
- «Первое аккуратное убийство оживляет все стадо».

# Пример формулировки МИССИИ

A background image showing several ice cream cones with white and yellow toppings. The text is overlaid on a white rectangular area.

## **«ЧИСТАЯ ЛИНИЯ» — ЭТО БОЛЬШАЯ СЕМЬЯ**

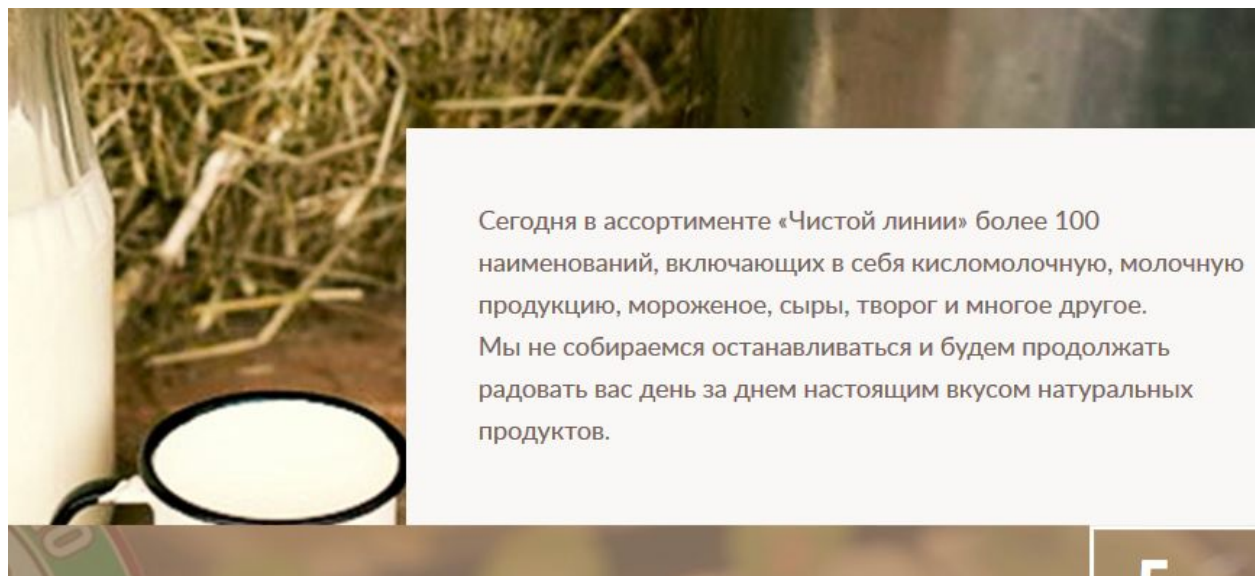
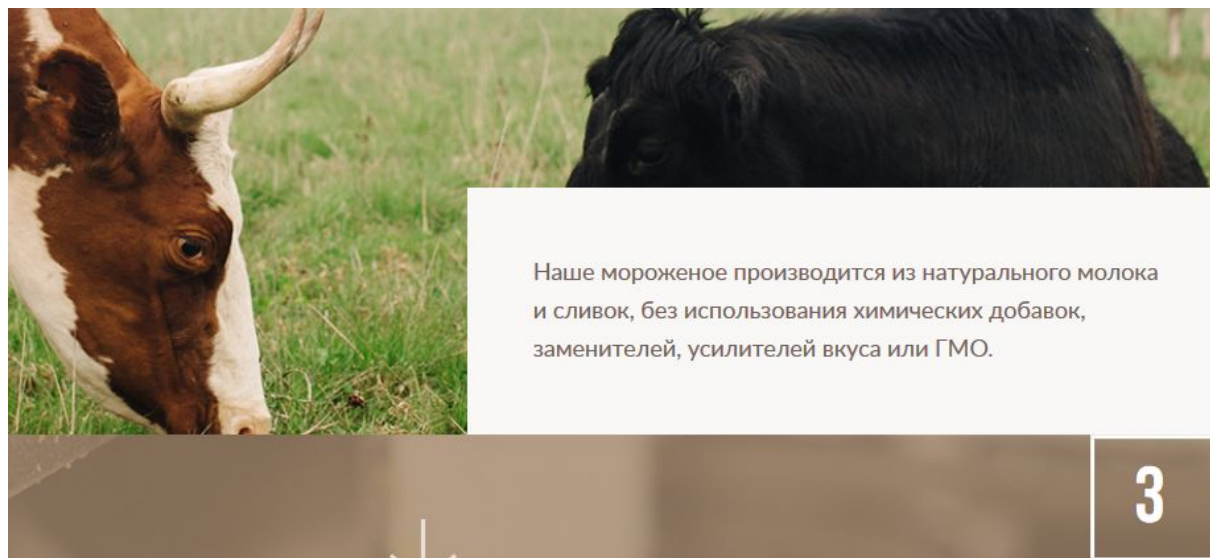
где сотрудники любят то, что делают. Каждый стаканчик, эскимо, брикет или рожок делаются не просто со знанием дела, а с душой.

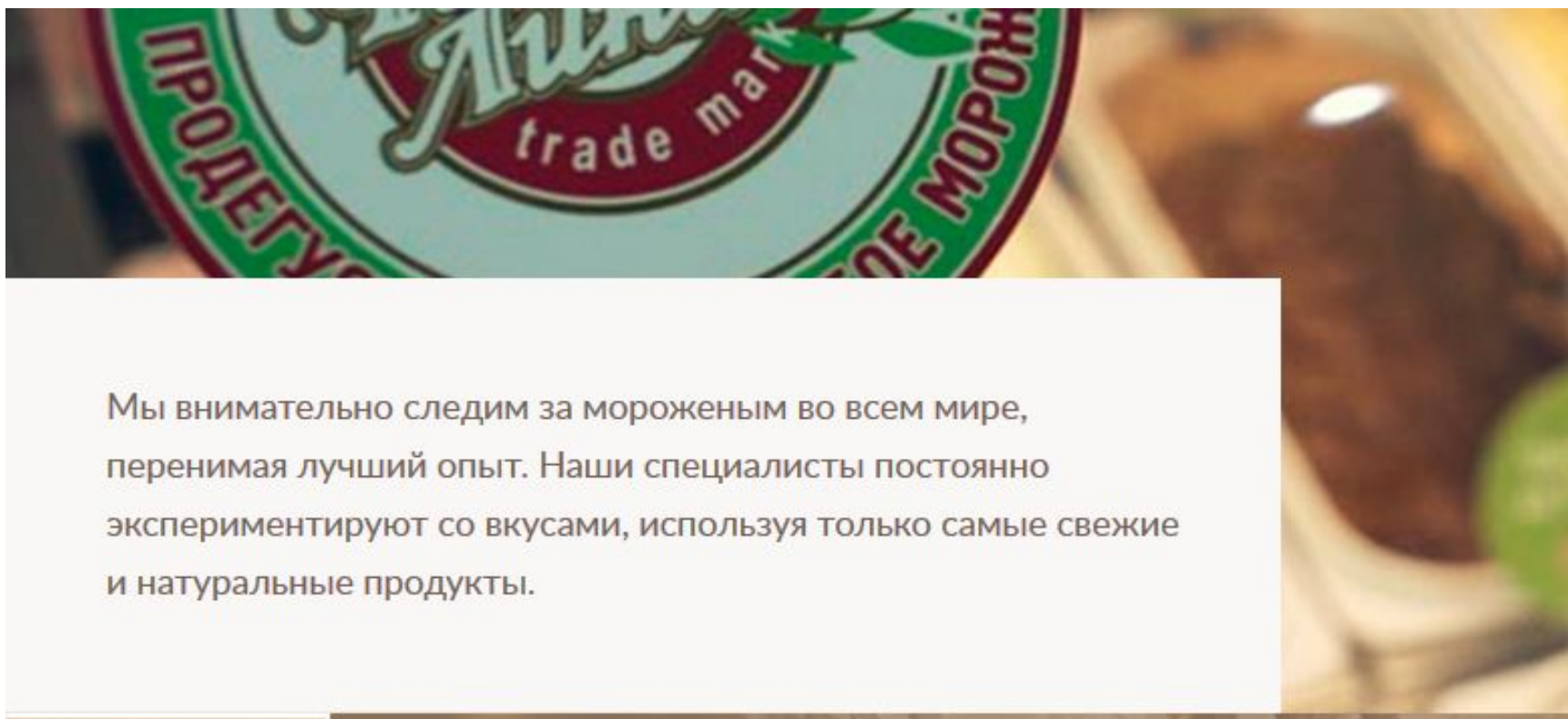
A background image of a chocolate ice cream cone with a bite taken out of it, showing the soft texture of the ice cream and the crumbly texture of the waffle cone. The image is slightly blurred and has a dark, moody color palette.

# МОРОЖЕНОЕ — НАШЕ ПРИЗВАНИЕ,

поэтому мы уделяем ему особое внимание. Вот почему в 2001 году мы создали фабрику мороженого «Чистая линия», ведь один маленький стаканчик или эскимо могут превратить день в настоящий праздник.

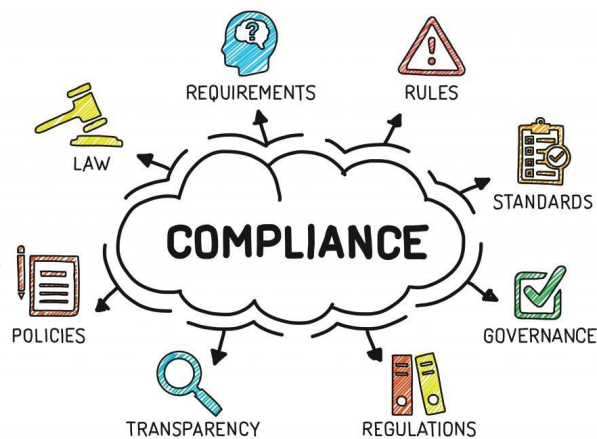
## Провозглашаемые ценности





Мы внимательно следим за мороженым во всем мире, перенимая лучший опыт. Наши специалисты постоянно экспериментируют со вкусами, используя только самые свежие и натуральные продукты.

Комплаенс — это комплекс инициатив, направленный на предупреждение противоречащих закону действий сотрудников компании и внедрение корпоративной бизнес-этики, основанной на соблюдении буквы закона.



Этика организации

– моральный выбор и следование ему.

- Честность
- Добро
- Справедливость
- Как это понимает компания, ее руководство?
- Социальная ответственность, отношения со стейкхолдерами



**КОРПОРАТИВНЫЙ  
КОДЕКС**

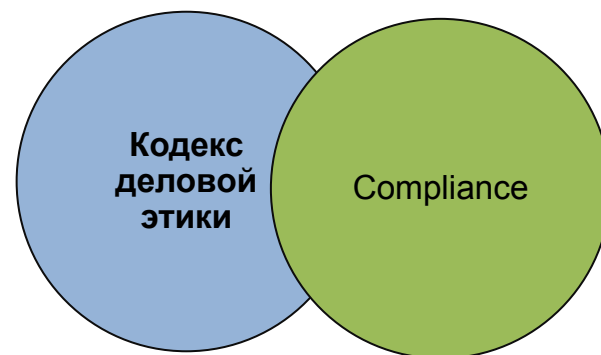
# Кодекс деловой этики HARIBO

**Добросовестная конкуренция** означает:

- Запрет на осуществление договоренностей и обмен информацией о ценах, объемах продаж, распределении территорий или клиентов
- запрет на установление цен перепродажи
- запрет на осуществление согласованных действий с конкурентами

**Недопустимость коррупции**

Компания HARIBO выступает за честность и доверительные отношения в деловой сфере. Это означает что мы хотим добиваться успехов в конкурентной борьбе благодаря качеству нашей продукции. Мы возражаем против любой формы коррупции и злоупотребления сотрудниками своим служебным положением



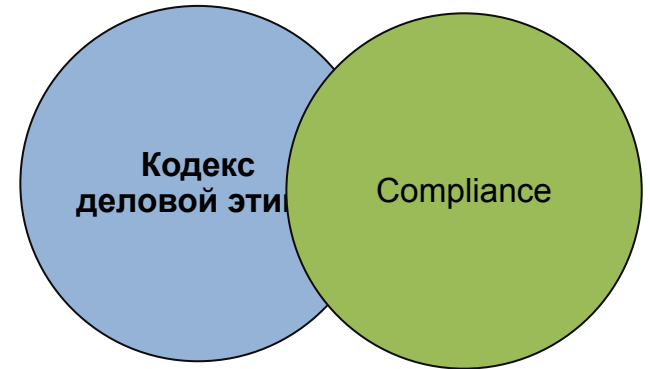
# Кодекс деловой этики HARIBO

## **Безопасность продукции**

Основным принципом компании является «качество превыше всего». Важным аспектом качества является безопасность продукции.

Мы настолько доверяем качеству своей продукции, что с удовольствием едим ее сами и даем своим детям.

- **Охрана труда и техника безопасности**
- Наши рабочие места оборудованы и сертифицированы в соответствии с требованиями действующего законодательства
- Законодательство в РФ достаточно часто претерпевает изменения, поэтому компания со своей стороны проводит ряд мероприятий для обеспечения безопасной рабочей среды





Лидер-руководитель собственным примером демонстрирует сотрудникам, какая модель поведения является оптимальной.

Основными факторами вовлеченности являются:

- возможность делиться своими идеями и опытом, быть услышанным руководством;
- информированность о происходящем в организации;
- высокий уровень вовлеченности руководителя.





*По оценке компании Gallup, проведенной на основании анализа американских компаний, «невовлеченность» обходится экономике США в 270-343 миллиардов долларов убытков из-за низкой производительности труда равнодушных сотрудников.*

- 1. Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?
- 2. Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?
- 3. Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?
- 4. Получали ли Вы за последние 7 дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?
- 5. Относится ли Ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к Вам как к личности?
- 6. Кто-нибудь на Вашей работе способствует Вашему профессиональному развитию?
- 7. Принимается ли во внимание Ваша точка зрения?
- 8. Вызывают ли у Вас миссия и стратегия вашей компании чувство значимости выполняемой Вами работы?
- 9. Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?
- 10. Есть ли у Вас на работе настоящий друг?
- 11. За последние полгода говорил ли кто-нибудь с Вами на работе о Ваших профессиональных успехах и достижениях?
- 12. За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?



Возможности учиться и расти  
Прогресс за последние 6 месяцев

Лучший друг  
Приверженность качеству  
Миссия, цель компании  
С моим мнением здесь считаются

Поддерживающее развитие  
Интерес к моей работе  
Признание моих заслуг  
Делать лучшее, что могу каждый день

Материалы и оборудование  
Я точно знаю, чего от меня ожидают

Метод 360° - сбор и комплексный анализ информации о сотруднике (его действиях и поведении качествах, компетентности).

Учет мнения всех сторон: руководителя, коллег, подчиненных, а также самого сотрудника.

Результаты используются для:

- оценки эффективности персонала,
- составления индивидуальных планов развития,
- проведение аттестации персонала, обучения
- формирования кадрового резерва,
- выявление динамики отношений в коллективе





Методика “360 градусов” может работать эффективно , если ее применять не как оценочно-аттестационный механизма, а как способ для получения обратной связи с целью развития лидерских качеств.