РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ

Формирование организационной культуры оргнанизации (2)

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ

Цель формирования ОК

Сформировать организационную культуру способствующую повышению качества функционирования организации

Основные цели КК:

- **укреплять целостной организации;**
- **улучшать взаимодействие между работниками;**
- **повышать эффективность деятельности организации.**

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ

Задачи руководства:

– ставить цели перед КК;

-задавать и транслировать ценности;

-демонстрировать ценности;

-координировать формирование и развитие КК

Этапы формирования КК

Этап 1
Формулировка миссии:

Сочетание ценности и интересов работников организации и потребителей

Формирование «собственного лица» организации, придающего ей неповторимость

Миссия – это то, для чего создана организация.

Лукойл

Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека

ИКЕА

Создай лучшую повседневную жизнь!

McDonalds

Быть любимым местом наших клиентов!

РАНХиГС

-**подготовка глобально конкурентоспособных и адаптивных управленческих кадров для государственного, общественного и частного секторов с целью решения задачи инновационного развития общества**;
-**осуществление фундаментальных и прикладных научных исследований и разработок в социально-экономической и гуманитарной сферах;**
-**научное и экспертно-аналитическое сопровождение органов государственной власти Российской Федерации**.

Зависимости КК

Управление формирование КК

Цель – повысить качество функционирования организации

-задают и транслируют ценности;
-ставят цели;
-определяют принципы управления;
-координируют деятельность;
-контролируют процессы,

Субъекты формирования КК:
-руководители организации;
-линейные и функциональные подразделения;
-общественные организации.

-проведение мероприятий формирующих КК;
-проведение мониторинга КК

Механизм формирования КК

Основные ценности организации **(КАК ЕСТЬ)**

Видение основных ценностей организации в будущем **(КАК НАДО)**

Положительные ценности, которые есть и понадобятся в будущем

Отрицательные ценности, которые есть, но не нужны в будущем

Положительные ценности, которые отсутствуют, но потребуются в будущем

Терминальные ценности	Менеджеры %	Магистры РАНХиГС (%)
Счастливая семейная жизнь	49,4	80,0
Интересная работа	66,3	46,7
Здоровье (физическое и психическое)	79,5	66,7
Познание (возможность расширения своего образования, кругозора, интеллектуальное развитие)	48,2	30
Любовь	41,0	43,3
Материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений)	59,0	56,7
Развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование)	38,6	40
Свобода (самостоятельность, независимость в суждениях, поступках)	30,1	66,7
Общественное признание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе)	28,9	33,3
Творчество (возможность творческой деятельности)	16,9	6,7
Развлечения (приятное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие обязанностей)	4,8	20

Инструментальные ценности	Менеджеры	Магистры РАНХиГС (%)
Честность (правдивость, искренность)	45,8	66,7
Исполнительность (дисциплинированность)	34,9	73,3
Ответственность (чувство долга, умение держать слово)	68,7	80
Самоконтроль (сдержанность, самодисциплина)	20,5	43,3
Воспитанность (хорошие манеры)	44,6	53,3
Эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность в работе)	57,8	60
Независимость (способность действовать самостоятельно, решительно)	39,8	13,3
Рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные рациональные решения)	36,1	56,7

Формирование ценностей и норм по отношению:

1. Предназначение организации (качество услуг, лидерство в отрасли, инновационные программы, высокое качество рабочей среды)

2. Власть, важность различных руководящих постов, полномочия руководителей

3 Критерий выбора на руководящий пост – талант организатора или «свой человек»

4. Отношение к работникам: забота, возможность карьеры, справедливость в оплате

5. Организация работы, гибкость (ролевой подход, добровольная или принудительная дисциплина, использование новых форм организации труда.

6. Стиль управления: авторитарный, демократический, либеральный. Личный пример, гибкость отношений.

ОК в зависимости от стратегических приоритетов организации

СТРАТЕГИЯ	Организационная культура
Лидерство по продукту	Рыночная ОК, направленная на высокую скорость внедрения идей в производство
Ориентация на близость потребителя	Иерархическая, клановая ОК с отказом от супермодных и новых товаров
Ориентация на производственное совершенствование	Иерархическая ОК, свойственная представлению стандартных и несложных товаров

7. Процесс принятия решения, индивидуальный, коллективный. Возможность компромиссов.

8. Распространение информации, легкость обмена информацией или придерживание информации.

9. Характер контактов (личные или письменные, жесткость или гибкость в контактах, возможность контактов с руководством организации, проведение собраний для накачки или совещания.

10. Характер разрешения конфликтов (игнорирование или поиск компромиссов, использование официальных или неформальных переговоров, участие руководства в разрешении конфликтов.

11. Оценка качества и эффективности работы (реальная или формальная, скрытая или открытая, оценка достижений или недостатков.

Ценностная модель организационной культуры организации

Выделяют два профиля ЦЕННОСТЕЙ в организации:

-высокий - имидж организации (логотип, лозунг, миссия, униформа и т.д.);

-низкий – физические формы, процедуры, общий язык, коммуникация)

Формирование «собственного лица» организации, придающего ей неповторимость

- Имидж, предсказуемость поведения для партнеров и общества;
- Демонстрация уникальности, как фактора обеспечения конкурентных преимуществ;
- Имидж в глазах клиентов

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ

ЭТАП 2

Анализ действующей ОК

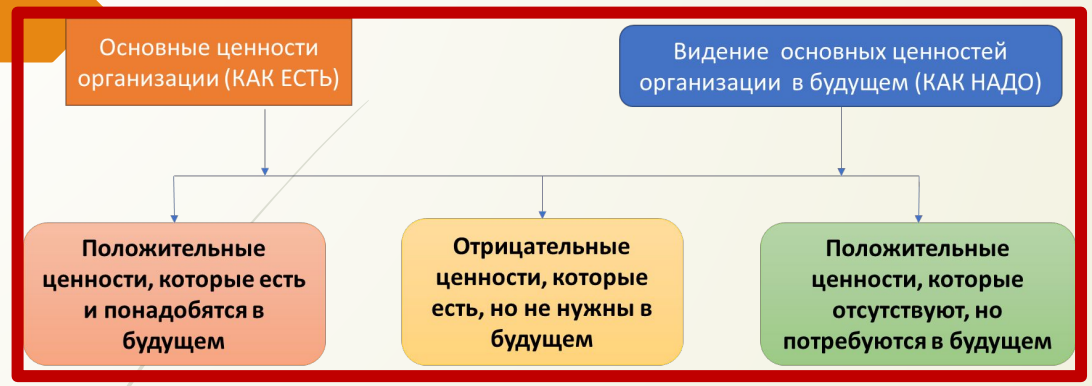
- -слухи;
- -сплетни;
- -низкая производительность труда;
- -прогулы;
- -высокий травматизм;
- - разговоры о том «как хорошо в других организациях»
- -утечка информации;
- -исследование ОК (опросы, наблюдения и т.д.)

Оценка соответствия ее стратегии развития и ценностям организации

Работающие магистранты

Характеристика организации	%	%
Подобна большой семье, люди имеют много общего	**20**	**50**
Все нацелено на предпринимательство, в почете риск	**10**	**10**
Ориентация на результат, развито соперничество	**30**	**10**
Люди объединены формальными правилами	**40**	**30**
	Факт	**Желательное**

Управление сотрудниками	%	%
Поощрение командной работы, участия в управлении	**10**	**30**
Поощряется риск, новаторство и свобода	**10**	**20**
Высокая требовательность и поощрение достижения	**20**	**30**
Требования формализованы и стабильны	**60**	**20**
	Факт	**Желат.**



Инструменты воздействия на сотрудников

- Ритуалы
- Мифы, истории
- Корпоративные требования (кодексы)

ЭТАП 3 -4 .
Что и как надо менять?

1. Что изменить в понимании целей организации?
2. Что уже существует и это надо поддерживать и развивать?
3. Что в КК не соответствует требованиям организации и это надо менять?
4. Какие элементы КК надо ввести?

Какие необходимо использовать инструменты?
-системы внутреннего PR;
-кадровая политика;
-система вознаграждения;
-система ритуалов;
-стиль руководства.

Составление плана реализации новой КК,
выделение средств,
назначение ответственных и установление сроков.

Символы низкого профиля:
-Физические формы (расположение зданий, открытость офиса или кабинеты, столовая, форма одежды; сетевые компьютеры; мебель).

Слоган.
«Евросеть — лидер, я здесь работаю — значит, я — лучший!»

Традиции – культурное наследие, передаваемое по наследству:
-подъем флага;
(вечеринки, спортивные соревнования)

Процедуры:

Обряды, ритуалы

-обычаи – ободренные обществом массовые образы действий;
-приглашение на день организации бывших Работников
-празднование 8-го марта

1.«Картошка» – фирменное блюдо
И плод усердного труда:
Доступна всем, всегда, повсюду –
Отменно вкусная еда.
Мы – флагман русского фастфуда,
Здоровой пищей кормим всех.
«Картошка» наша – это чудо,
Рассчитанное на успех.

Припев.

Мы – флагман русского фастфуда.
Мы будем первыми всегда.
И наше фирменное блюдо –
Союз «Картошки» и Труда!

2. Нас москвичи предпочитают.
Но для успеха нет границ –
Триумф Картошку ожидает
На улицах других столиц.
Когда-нибудь Картошка-Крошка –
А наши цели велики –
Как спутник или как матрешка,
Войдет в другие языки.

Припев

Гимн «Мегафона»

Нам путь к другим мирам открыл XX век
Мы вырвались из замкнутого круга
А сотовую связь придумал человек
Чтоб в этой жизни не терять друг друга
В России много лет мобильный перезвон
Сопровождает каждое событье
От Невских берегов раскинул Мегафон
Своей сети невидимые нити.
А рядом с нами тот, кто верует в успех
Вам скажет здесь любой, – не стоит даже спорить:
«Мой выбор – Мегафон, я буду среди тех,
Кто для людей готов искать, творить и строить»...

Измерение культурного профиля организации

Культурный профиль организации может характеризоваться следующими 6 измерениями

1. Ориентация на процесс или ориентация на результат
2. Ориентация на работу или на персонал
3. Ориентация на индивидуальные профессиональные качества сотрудников или на командное взаимодействие

4. Ориентация на открытость или замкнутость
5. Ориентация на жесткий или ослабленный контроль
6. Клиентская политика

Как формируется ОК в организации

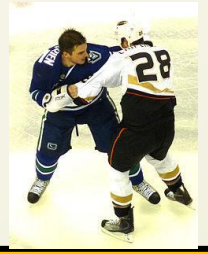
Тип организации

Система управления

ОРИЕНТИРУЕТСЯ на определенный тип личности

Для личности характерны ЦЕННОСТИ

Люди передают свои взгляды (ценности) другим людям



ИТОГ- создана ОК, т.е. система ценностей

СПАСИБО!

Но помните –

Строительство корпоративной культуры постоянное движение по крутой лестнице вверх!