



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



**ИНСТИТУТ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
И УПРАВЛЕНИЯ**

# Формирование организационной культуры организации (2)



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



**ИНСТИТУТ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
И УПРАВЛЕНИЯ**

Цель

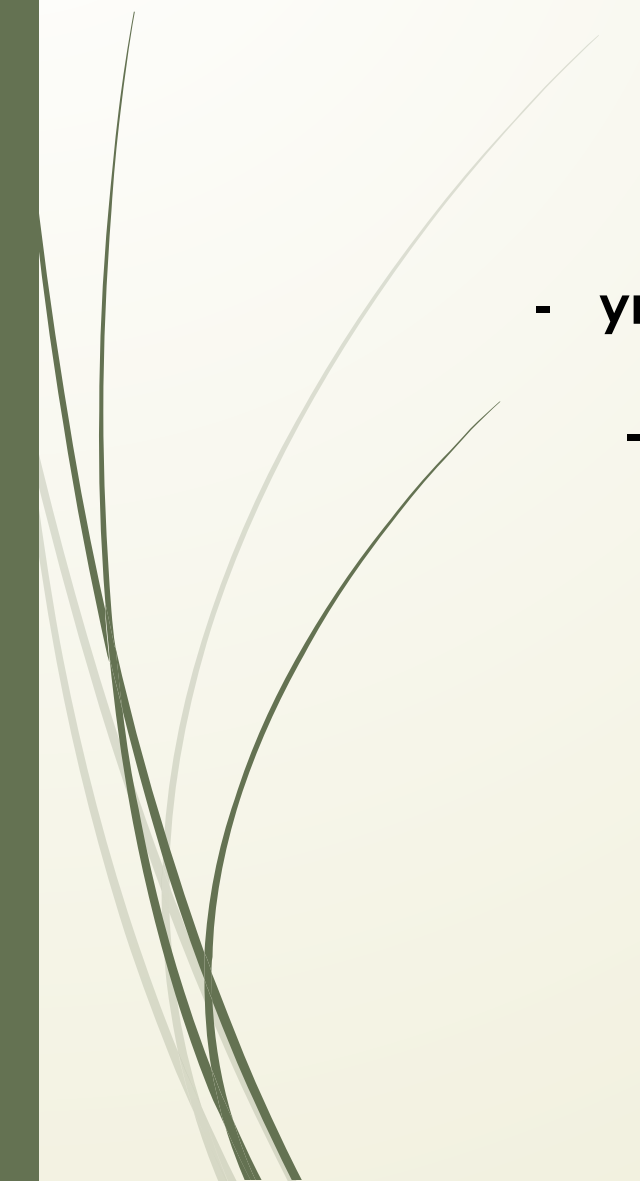
формирования ОК



**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:**

**Миссия – это то,  
для чего создана  
организация.**

**Сочетание ценности и интересов  
работников организации и потребителей**

**Формирование «собственного лица» организации,  
придающего ей неповторимость**

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	<b>80,0</b>
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	<b>66,7</b>
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 обдуманые 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
	<b>Факт</b>	<b>Желательное</b>

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
	<b>Факт</b>	<b>Желательное</b>



## 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



**-обычай – 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 событие  
    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!**