

**Управление формированием и
развитием
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
КУЛЬТУРЫ**

Вопросы:

1. Феномен и основные структурные компоненты организационной культуры
2. Функции и основные уровни организационной культуры. Корпоративная и организационная культуры.
3. Базовые содержательные характеристики организационной культуры
4. Типологии организационной культуры
5. Корпоративный кодекс как инструмент формирования и управления организационной культурой

Повышение эффективности деятельности организации - одна из наиболее актуальных задач современного менеджера, а среди разнообразных ресурсов, которыми располагает менеджер, наиболее эффективными и доступными можно считать стратегии формирования и совершенствования рациональной **организационной культуры**.



Организационная культура

совокупность ценностей, принципов, норм и правил деятельности организации, которые разделяются большинством сотрудников, становятся ориентиром к действию для новичков и оказывают определенное влияние на характер реализации целей и выполнение специфической миссии данной конкретной организации.

Структурные компоненты организационной культуры:

- *Мировоззрение*
- *Организационные ценности*
- *Стили поведения*
- *Нормы*
- *Психологический климат в организации*

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации.

Однако, в совокупности они могут дать довольно полное представление об организационной культуре

Функции организационной культуры:

- формирование имиджа организации;
- формирование чувства общности членов организации;
- усиление вовлеченности в дела организации;
- усиление системы социальной стабильности;
- формирование образцов поведения.

Корпоративная культура

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

Корпоративная культура подчеркивает внутреннюю принадлежность к какому-либо сообществу, объединяет общие цели профессиональной деятельности людей (например – юристы, медики, журналисты, банкиры).

Корпоративная

культура

Макроуровень

Микроуровень

Организационная

культура

невозможно найти две организации, занимающиеся одним видом деятельности (например, медициной) и имеющие одну корпоративную культуру, с абсолютно идентичной организационной культурой.

Уровни Организационной культуры

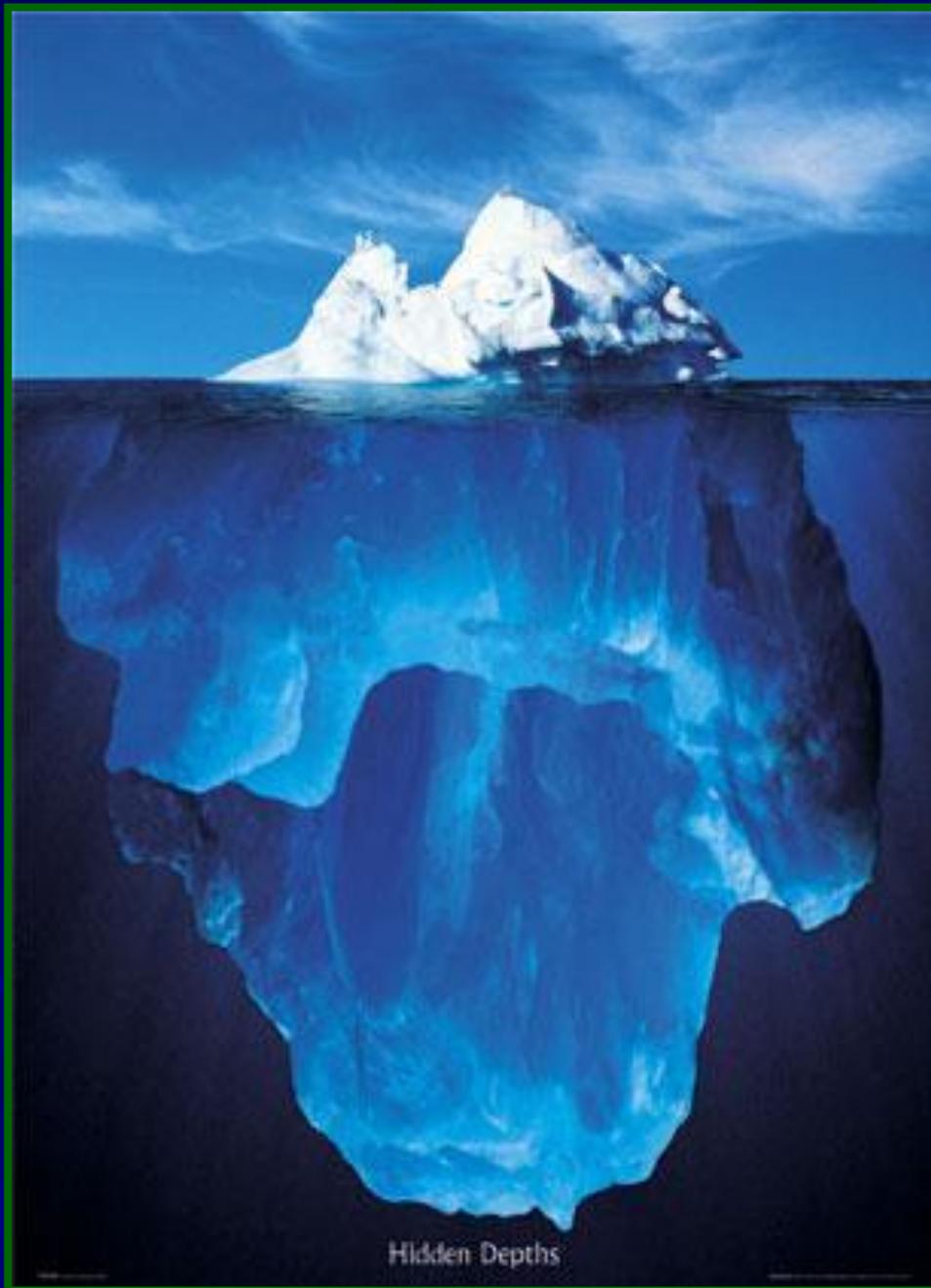
Поверхностный
или
уровень артефактов

Подповерхностный
или
ценностный

Глубинный уровень
или
уровень базовых предположений

Организационная культура подобна АЙСБЕРГУ:





**Но лишь
вершина этого
айсберга
доступна
наблюдению**

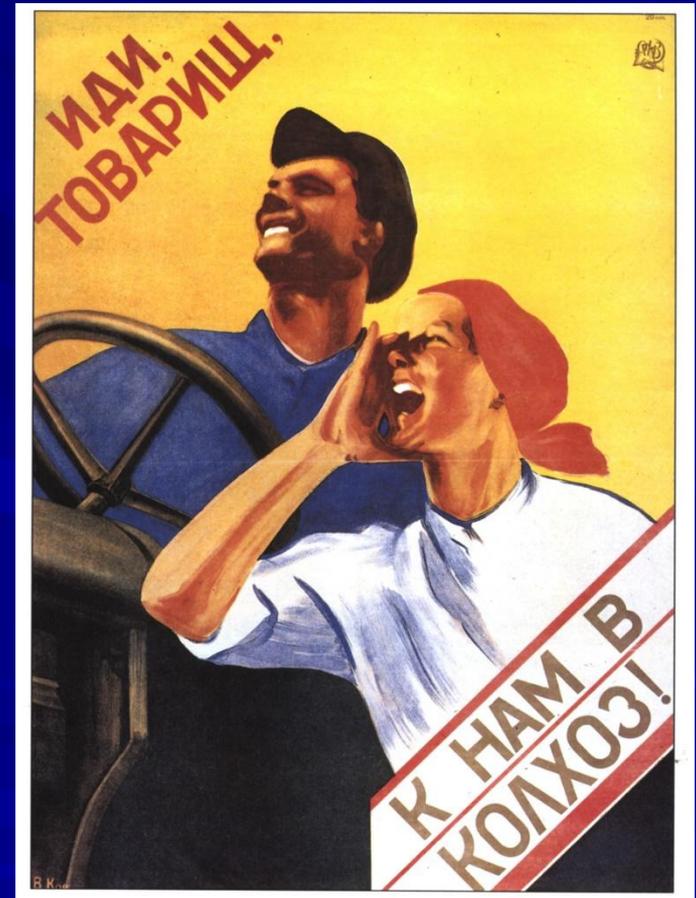
Базовые содержательные характеристики организационной культуры

(авторы: Ф. Харрис и Р. Моран)

1. *Осознание себя и своего места в организации.*
2. *Коммуникационная система и язык общения.*
3. *Внешний вид, одежда и представление себя на работе.*
4. *Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи.*
5. *Осознание времени, отношение к нему и его использование.*

Базовые содержательные характеристики организационной культуры

6. *Взаимоотношения между людьми.*
7. *Ценности и нормы.*
8. *Мировоззрение.*
9. *Развитие и самореализация работника.*
10. *Трудовая этика и мотивирование.*



- *Содержание организационной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур*
- *Культура организации во многом предопределяет ее видение окружающего мира, а также ее стратегические целеустановки. Носителем организационной культуры является каждый представитель организации, независимо от занимаемой должности.*
- *Организационная культура объединяет людей – участников производственного процесса организации – в единый социальный механизм.*



Организационная культура – это тонкий инструмент в руках руководителя, при умелом использовании которого можно привести организацию к успеху и стабильному процветанию. Ее необходимо изучать, следить за ее формированием и изменениями и обязательно совершенствовать.

ОСНОВНЫЕ ТИПОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- 1. Типология К.Камерон и Р.Куинна**
- 2. Типология Р.Рютенгера (Дила-Кеннеди)**
- 3. Типология Ч.Хэнди**
- 4. Типология Г. Хофстеде**

Типология К. Камерон и Р. Куинна

- Одна из самых известных типологий организационной культуры. В ее основе лежит рамочная конструкция конкурирующих ценностей, разработка которой подкреплялась исследованием главных индикаторов эффективных организаций. Было выявлено 39 индикаторов, составивших исчерпывающий набор измерителей организационной эффективности. Каждый индикатор подвергся статистическому анализу, что позволило выделить два главных измерения гибкость— стабильность и внутренний фокус—внешний фокус. Оба измерения образуют четыре квадрата, каждый из которых соответствует своим представлениям об эффективности, ценностях, стилях руководства, и образуют свою культуру.

Таким образом, выделяют *четыре вида культуры*:

- иерархическая (бюрократическая),
- рыночная,
- клановая,
- адхократическая



Для диагностики организационной культуры по типологии К.Камерон и Р.Куинна используется разработанная ими на материале изучаемых западных компаний технология OCAI (опросник OCAI).

Типы культур

Клановая культура

Очень дружественное место работы, где у людей много общего. Организации похожи на большие семьи, их главы воспринимаются как воспитатели или родители.

Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.

Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет коллективную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Типы культур

Иерархическая культура

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы.

Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей рентабельного выполнения операций.

Успех определяется в терминах надежности поставок, выполнения календарных графиков и низких затрат.

Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Типы культур

Адхократическая культура

Динамичное предпринимательское и творческое место работы, где люди готовы идти на риск.

Лидеры считаются новаторами и готовы рисковать.

Участников объединяет преданность экспериментированию и новаторству.

Подчеркивается необходимость деятельности на передовом рубеже.

В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов.

Успех означает производство/предоставление уникальных и новых товаров или услуг, лидерство в этом смысле на рынке.

Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Типы культур

Рыночная культура

Организация, ориентированная на результаты, главной заботой является выполнение поставленной задачи.

Люди целеустремленны и соперничают между собой.

Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты, они непоколебимы и требовательны.

Организацию связывает воедино стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой.

Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Типология Р. Рютеннгера (Дила-Кеннеди).

Данная типология была одной из первых типологий организационной культуры. В ее основу легло выделение двух критериев, оказывающих, по мнению авторов, на организационную культуру значительное влияние:

- **«Риск»** — насколько объективно и субъективно содержат в себе риск те или иные решения и действия, связанные с функционированием рынка;
- **«Обратная связь»** — насколько быстро выясняется, правильным ли было принято решение и эффективным ли было конкретное действие, а также сведения о реальных последствиях принятых решений, поступающие быстро или, по объективным причинам, медленно.

Сочетания параметров (4 типа культур):

1. Культура торговли

Характеризуется быстрой обратной связью и относительно малым риском. Характерна для торговых организаций, предприятий по сбыту, розничной торговли, может проявляться в политике. Отдельное управленческое решение практически никогда не приводит к краху организации в силу быстроты получения информации об успешности или не успешности этого решения. В рамках этой культуры сразу же возникает обмен мнениями и легко строится коммуникативное пространство между сотрудниками. Отсюда дух сотрудничества и товарищества. Финансовые стимулы имеют не слишком большое значение. Вместе с тем порой ощущается неумение сотрудников видеть перспективу развития.

2. Административная культура

Характеризуется низкой степенью риска и медленной обратной связью. Особенно ярко проявляется в системе государственной службы, в образовании, в крупных административных фирмах, в хорошо защищённых и налаженных отраслях промышленности. Принятие решения здесь — процесс длительный, требующий многочисленных совещаний и согласований. Протокольные записи и хранение документов тщательно организуются, что позволяет сотрудникам в случае необходимости снять с себя ответственность за последствия решений. Взаимодействие между сотрудниками опосредуется статусом, титулами и местом в должностной иерархии, а не личностными особенностями. Решения, какие бы они ни были, принимаются к исполнению. Много усилий сотрудники прилагают к тому, чтобы преподнести себя в выгодном свете руководству.

3. Инновационная культура

Высокая степень риска здесь связана с необходимостью долгое время находиться в неведении относительно правильности или неправильности принятого управленческого решения. Предполагается, что такую культуру можно встретить в инвестиционных банках, строительстве, отчасти в науке и в армии, в тяжёлой, добывающей и оборонной промышленности. В ситуации неопределённости сотрудникам приходится быть осмотрительными, осторожными, настойчивыми, сплочёнными. Для того чтобы заслужить авторитет и признание в организации, сотруднику необходимо проработать в ней несколько лет.

4. Спекулятивная культура

Большой риск в управлении сочетается с быстрым получением реальной отдачи. Характерна для политики, моды, игры на бирже, операций с ценными бумагами, рекламного дела и др.

Современный рынок предоставляет много возможностей для реализации именно этого типа организационной культуры, предполагающей проявление яркой, сильной, решительной, авантюрной личности. Такая харизматическая фигура требует от сотрудников безусловного подчинения, поклонения и веры в ее удачливость и «звёздность».

Сомнения в правильности цели организации и способов ее достижения, предлагаемых лидером, чуть ли не автоматически переводят носителя таких сомнений в разряд врагов.

Типология Ч. Хэнди

Для анализа организационной культуры выбраны следующие параметры:

1. характер деятельности организации, ее структура,
2. отношения индивида и организации,
3. процесс распределения власти и
4. ценностные ориентации личности.

На основании проявленности этих параметров и их сочетания автор выделил 4 типа культуры:

- *Культура власти*
- *Культура роли*
- *Культура задачи*
- *Культура личности*

Типология Ч.Хэнди. Культура власти

Характерна для небольшой организации, в которой взаимосвязи зависят от центрального источника власти. Ей присуща жёсткая иерархия власти. К возможным сферам, в которых этот тип чётко выражен, можно отнести коммерцию, финансы, малый бизнес. Основа системы власти в силе ресурсов и силе личности. Такой тип корпоративной культуры привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе — личная преданность. Менеджеры ориентируются на власть и на результат, любят риск, быстро реагируют на изменения в окружающей среде, но зависят от решений из центра.

Типология Ч.Хэнди. Культура роли.

Напротив характерна для крупной организации с механической структурой. Имеет место строгое функциональное распределение ролей, специализированные участки координируются звеном управления сверху. К силе личности относятся с неодобрением. Формализованные решения принимаются наверху, контроль и координация осуществляются звеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами. Такой тип культуры даёт защищённость, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность. В действиях менеджера должны присутствовать безопасность и предсказуемость, цели достигаются с помощью выполнения роли.

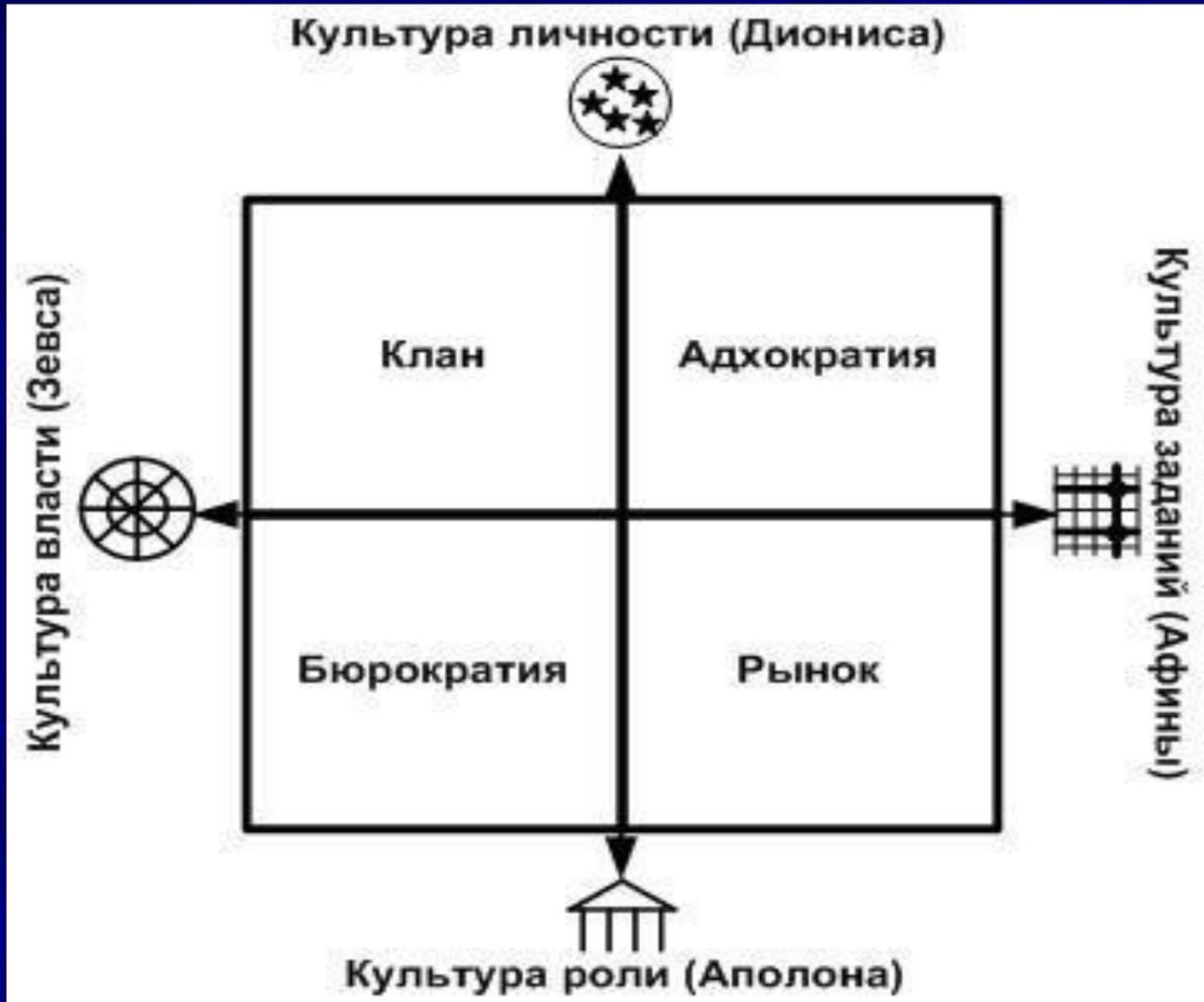
Типология Ч.Хэнди. Культура задачи

Тип корпоративной культуры, имеющей место в небольшой организации с матричной структурой, например, таких как акционерное общество, НИИ, конструкторские фирмы. Основа системы власти — сила специалиста, эксперта, важнее командный дух, а не индивидуальный результат. Решения принимаются на групповом уровне. Происходит объединение сотрудников и организации, поощряется инициатива. Менеджер — координатор компетентных исполнителей, оценивающий результаты и быстро меняющийся к новым условиям среды.

Типология Ч.Хэнди. Культура личности

Компания с этим типом культуры — небольшая, существующая для обслуживания и помощи организация (адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы). Основа системы власти — сила личности, сила специалиста. Влияние распределяется поровну, формализация и процедуры отсутствуют. Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия. Специалисты — одарённые, яркие личности, которые умеют добиваться личных целей. Менеджер может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы.

Сопоставление типологий К. Камерон - Р. Куинна и Ч.Хэнди



Типология Г.Хофстеде

Автор выделил *пять параметров, характеризующих культуру организации:*

- дистанцированность от власти — восприятие власти
- индивидуализм — коллективизм
- напористость (нацеленность на достижение результата любой ценой), или «мужественность – женственность»
- избегание, неприятие неопределённости
- краткосрочная ориентация на будущее — долгосрочная ориентация на будущее (стратегическое мышление) – *дополнительный критерий*

Индивидуализм – коллективизм

Индивидуализм имеет место, когда люди определяют себя как индивидуальность и заботятся только о самих себе, о своей семье и о своих родственниках.

Коллективизм характеризуется тесной взаимосвязью человека с группой. Группа заботится об удовлетворении потребностей членов группы, обеспечивает им поддержку и безопасность взамен на их преданность.

Дистанция власти

Второй параметр *дистанция власти* измеряет степень, в которой наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей. До какой степени подчиненный принимает, что его начальник имеет больше власти? Прав ли начальник только потому, что он начальник, или потому, что он больше знает?

Выполняет ли сотрудник работу таким образом потому, что так хочет начальник, или потому, что он считает, что это наилучший способ выполнения? Вот вопросы, на которые необходимо ответить при диагностике этого параметра в организации.

Стремление к избеганию неопределенности

Этот параметр измеряет степень, в которой люди чувствуют угрозу от неопределенных, неясных ситуаций, и степень, в которой они стараются избегать таких ситуаций. Для снижения ситуации неопределенности люди создают условия, обеспечивающие им большую стабильность, посредством применения более формальных правил, отвержения девиантных идей и поведения; принимается вера в возможность абсолютной истины. Культура, стремящаяся к определенности, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью.

Культура, принимающая неопределенность, характеризуется большей рефлексией, меньшей агрессивностью, бесстрастностью и относительной толерантностью (терпимостью).

«Мужественность – женственность» (напористость)

Г. Хофстеде определяет *маскулинизм* (мужественность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются *ассертивность (т.е. настойчивость, напористость)*, добывание денег и приобретение вещей (материализм) и не придается особого значения заботе о людях.

Он определяет *феминизм* (женственность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются взаимоотношения между людьми, забота о других и всеобщее качество жизни.

1. Характеристика индивидуалистической и коллективистской культуры организации

| Параметры культуры | Индивидуалистическая культура организации | Коллективистская культура организации |
|---|---|--|
| Вмешательство в личную жизнь | Сотрудники не желают вмешательства в личную жизнь | Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел |
| Влияние организации на самочувствие сотрудников | Слабое | Сильное |
| Защита интересов | Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы | Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы |
| Функционирование предприятия | Индивидуальная инициатива каждого члена организации | Чувство долга и лояльность сотрудников |
| Продвижение по службе | Внутри или вне организации на основе компетенции | Исключительно внутри организации в соответствии со стажем |
| Мотивация | Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидов и групп. | Руководство использует традиционные формы |
| Социальные связи | Дистанционность | Сплоченность |

2. Характеристика культур с высоким и низким уровнем дистанции власти

| Параметры культуры | Культура с высоким уровнем дистанции власти | Культура с низким уровнем дистанции власти |
|--|--|--|
| Частота выражения подчиненными своего несогласия | Низкая | Высокая |
| Предпочтение стиля управления | Директивный | Демократический |
| Восприятие неравенства | Неравенство людей | Неравенство ролей |
| Отношение к руководителям | Подчиненные рассматривают своих руководителей как «других» людей, людей иного, чем они сами типа | Подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они людей |
| Доступность руководства | Высшее руководство недоступно | Высшие руководители доступны |
| Отношение к праву | Приказы не обсуждаются: сила предшествует праву | В организации право первенствует по отношению к силе |

Характеристика культур с высоким и низким уровнем дистанции власти (продолжение)

| Параметры культуры | Культура с высоким уровнем дистанции власти | Культура с низким уровнем дистанции власти |
|--|---|--|
| Структура организации | Многоуровневая, тенденция к централизации | Плоская, тенденция к детализации |
| Размер управленческого аппарата | Большое количество управляющих - контролирующих сотрудников | Управляющий состав малочислен |
| Дифференциация заработной платы | Большая | Достаточно небольшая |
| Квалификация работников низшего уровня | Низкая | Высокая |
| Статус рабочих и служащих | «Белые воротнички» обладают более высоким статусом по сравнению с «синими воротничками» | Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие |

3. Характеристика культур с высоким и низким уровнем избегания неопределенности

| Параметры культуры | Культура с низким уровнем избегания неопределенности | Культура с высоким уровнем избегания неопределенности |
|------------------------------------|--|--|
| Отношение ко времени | Готовность персонала жить настоящим днем | У работников большая тревога за будущее |
| Предпочитаемый размер организации | Работники предпочитают небольшие организации | Работники предпочитают крупные организации |
| Возраст менеджеров среднего уровня | Молодежь | Средний и пожилой |
| Мотивация на достижение цели | Устойчивая | Низкая |
| Отношение к успеху | Надежда на успех | Боязнь неуспеха |
| Готовность к риску | Большая | Слабая |
| Предпочитаемый тип карьеры | Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста | Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца |

Характеристика культур с высоким и низким уровнем избегания неопределенности (*продолжение*)

| Параметры культуры | Культура с низким уровнем избегания неопределенности | Культура с высоким уровнем избегания неопределенности |
|--|---|---|
| Квалификация руководителя | Руководитель не является специалистом в сфере управления | Руководитель должен быть экспертом, специалистом в сфере управления |
| Отношение к конфликтам | Конфликт в организации рассматривается как естественное состояние | Конфликты в организации нежелательны |
| Конкуренция между работниками | Нормальное и продуктивное явление | Соперничество не приветствуется |
| Готовность к компромиссу с оппонентами | Высокая | Низкая |
| Готовность к неопределенности в работе | Высокая | Низкая |

Согласно исследованиям Г.Хофстеда, маскулинные общества более жестко определяют гендерные роли, чем феминистские общества. Например, женщине водить грузовик или быть адвокатом, а мужчине быть артистом балета или заниматься домашним хозяйством легче в феминистском обществе.

Измерение «мужественности - женственности» имеет важное значение для определения методов мотивации на рабочем месте, выбора способа решения наиболее сложных задач, для разрешения конфликтов.

Таким образом, рассмотренные параметры позволяют охарактеризовать организацию и выявить ведущий тип организационной культуры.

Характеристика «мужской» и «женской» культуры организации

| Параметры культуры | «Мужская» культура организации | «Женская» культура организации |
|------------------------|--|---|
| Роль мужчины и женщины | Мужчина должен зарабатывать, женщина – воспитывать детей | Мужчина необязательно должен зарабатывать на жизнь, он может заниматься воспитанием детей |
| Доминирование | Мужчина должен доминировать в любой ситуации | Различие между полами не влияет на занятие властных позиций |
| Главная ценность | Успех - единственное, что значимо в жизни | Качество жизни |
| Жизнь и работа | Жить для работы | Работаю, чтобы жить |

4. Характеристика «мужской» и «женской» культуры организации (продолжение)

| Параметры культуры | «Мужская» культура организации | «Женская» культура организации |
|---------------------|---------------------------------------|--|
| Что является важным | Деньги и хорошие материальные условия | Мужчины и окружение |
| Стремление | Всегда быть лучшим | Ориентация на равенство, не пытаться казаться лучше других |
| Отношение к свободе | Независимость | Солидарность |
| Чувство | Уважать тех, кто добился успеха | Сочувствие неудачникам |
| Принятие решений | Логика | Интуиция |

Эвристическая ценность теории Г. Хофстеде

На основе различного сочетания этих параметров Г. Хофстеде провел культурное картирование организаций многих стран мира.

Например, по параметрам «дистанция власти» и «индивидуализм – коллективизм» было выявлено, что Канада, США, Великобритания, Нидерланды, Норвегия, Швеция, Дания, Австралия имеют тип культуры – низкая дистанция власти/индивидуализм; Испания, Франция, Италия, Бельгия – высокая дистанция власти/индивидуализм.

В таких странах как Пакистан, Турция, Тайвань, Колумбия, Венесуэла, Португалия, Мексика, Греция, Югославия, Индия, Япония преобладает культура – высокая дистанция власти/коллективизм.

Корпоративный кодекс

**СВОД ЭТИЧЕСКИХ ПРАВИЛ,
ДЕЙСТВУЮЩИЙ ДЛЯ ВСЕХ
ЧЛЕНОВ ОРГАНИЗАЦИИ,
И УБЕЖДЕНИЙ,
РАЗДЕЛЯЕМЫХ ВСЕМИ
ЧЛЕНАМИ КОМАНДЫ**

Примеры успешных организаций Томска, в которых Корпоративный кодекс является действующим документом



Сбербанк
России
(томское
отделение)



Стоматологическ
ая клиника
«Эликсир»



Телекомпания
ТВ2

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ СБЕРБАНКА:



МИССИЯ И ЦЕННОСТИ СБЕРБАНКА

Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.

Наши ценности:

Ориентиры, которые помогают нам принимать верные решения в любых ситуациях:

Я – ЛИДЕР

- Мы принимаем ответственность за себя и за то, что происходит вокруг нас.
- Мы делаем лучшее, на что мы способны.
- Мы постоянно развиваемся и совершенствуем себя, банк и наше окружение.
- Мы честны друг с другом и с нашими клиентами.

МЫ – КОМАНДА

- Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат.
- Мы открыты и доверяем своим коллегам.
- Мы относимся друг к другу с уважением.
- Мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам.

ВСЕ – ДЛЯ КЛИЕНТА

- Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов.
- Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством своих услуг и нашим отношением.
- Мы превосходим ожидания наших клиентов.

Примеры российских и международных корпораций, успешно использующих КК в своей деловой практике:

- Компания Дюрр («Dürr») в России
- группы компаний Marquard & Bahls

(Marquard и Bahls – ведущая независимая компания, которая успешно работает более 60 лет в нефтяном и энергетическом бизнесе, является дочерней компанией Mabanaft, торговым представительством Marquard и Bahls AG, Гамбург, Германия)

- компания Colgate-Palmolive
 - ОАО «ГАЗПРОМ»
 - ООО «Фарм-Трэйд»
- и другие

Корпоративный Кодекс «Авроры»

- 1) Открытая и честная кадровая политика,
- 2) Внимание к личным качествам служащих,
- 3) Обязательность взаимного доверия,
- 4) Строгое соблюдение правил, деловых процедур и уважение к закону,
- 5) Диверсификация* деятельности при сохранении основного профиля работы,
- 6) Акцент на жизненности и расширении корпорации,
- 7) Развитие духа предпринимательства,
- 8) Сохранение простой организационной структуры и строгая дисциплина,
- 9) Открытое и честное обсуждение проблем,
- 10) Стремление к результативности и высокое качество работы,
- 11) Бодрость духа и сильная воля,
- 12) Лучшее обслуживание и репутация лидера рынка,
- 13) Внимание к личному образованию и совершенствованию,
- 14) Поддержание безупречной репутации компании и работа на благо общества,
- 15) Уважение к коллегам по профессии и честная конкуренция,
- 16) Развитие международного сотрудничества на основе взаимности.

HR-Portal

HR-Сообщество и Публикации

http://www.hr-portal.ru/c_culture_doc

На портале, в разделе «Корпоративная культура»
представлены:

Методики изучения корпоративной культуры
(анкеты, опросники, тесты)

Образцы документов по корпоративной культуре

Примеры документов по корпоративной культуре

- График планирования проведения корпоративного мероприятия
- График планирования проведения корпоративного мероприятия Новый год
- Договор на проведение мероприятия
- Должностная инструкция специалиста по организации массовых мероприятий и спонсорства (ивент-менеджера)
- Изменение корпоративной культуры
- Кодекс деловой этики
- Кодекс деловой этики сотрудников
- Кодекс корпоративной культуры и профессиональной этики
- Кодекс корпоративной этики

- Корпоративный кодекс компании Корпоративный стандарт формы одежды Миссия компании Миссия компании (2) Миссия фирмы: мотивация заинтересованных сторон
- О понятии корпоративная культура Описание должности Руководитель структурного подразделения, Организационное развитие Определения организационной (корпоративной) культуры

- Положение о корпоративной культуре Положение о материальной помощи (пенсиях) Положение о присвоении звания Лучший работник года Положение о проведении и подведении итогов Смотра-конкурса профессионального мастерства на звание Лучший по профессии

- Порядок формирования, учет и использование фонда корпоративной библиотеки Правила внутренних коммуникаций Правила профессионального поведения и стиля одежды

- Философия и Миссия компании
- Философия компании Философия, Миссия и Ценности компании Форма для подведения итогов в командном или индивидуальном конкурсе Фрагмент стандарта «Управление человеческими ресурсами» посвященный корпоративной культуре Ценности компании «Хенкель» Что такое Миссия организации

Проект корпоративного кодекса КиЛДЦ



Разработан в рамках дипломного
проекта выпускницей ФВМСО
СибГМУ (2010 г.)
Огневой Анной Александровной.

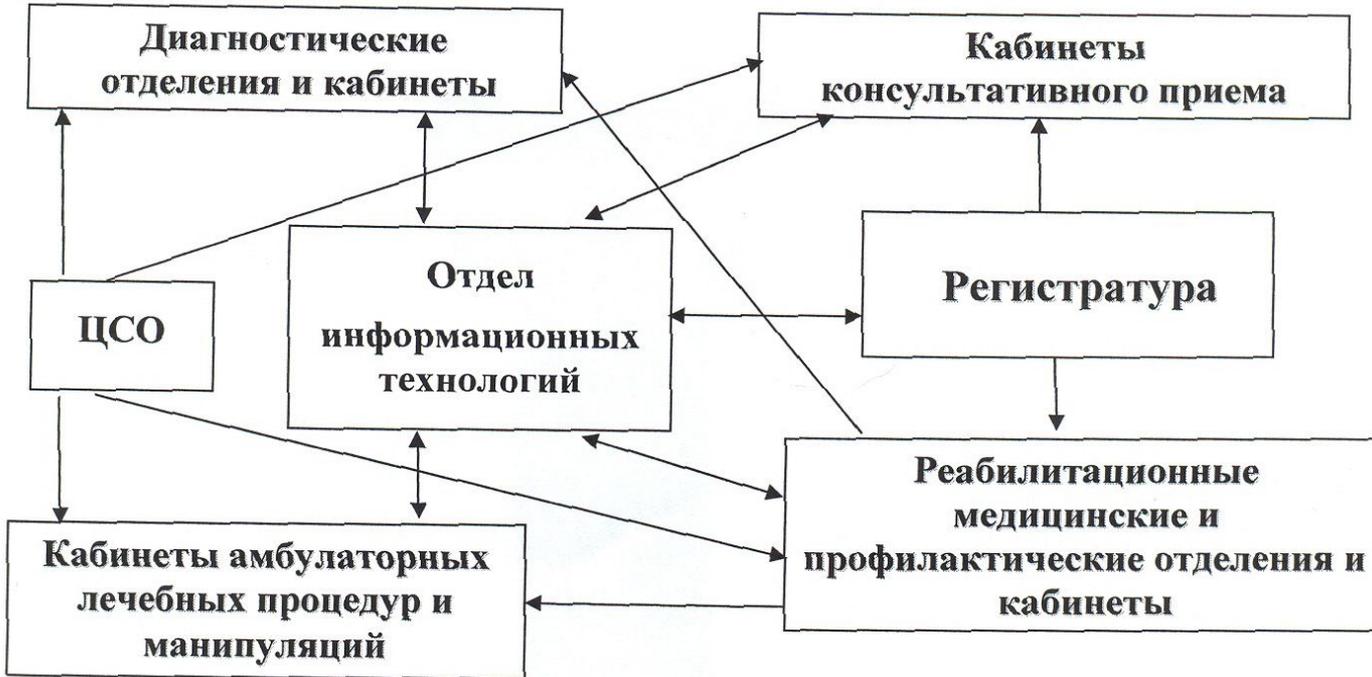


Консультативный и лечебно- диагностический центр Клиник ГОУ ВПО СибГМУ Росздрава

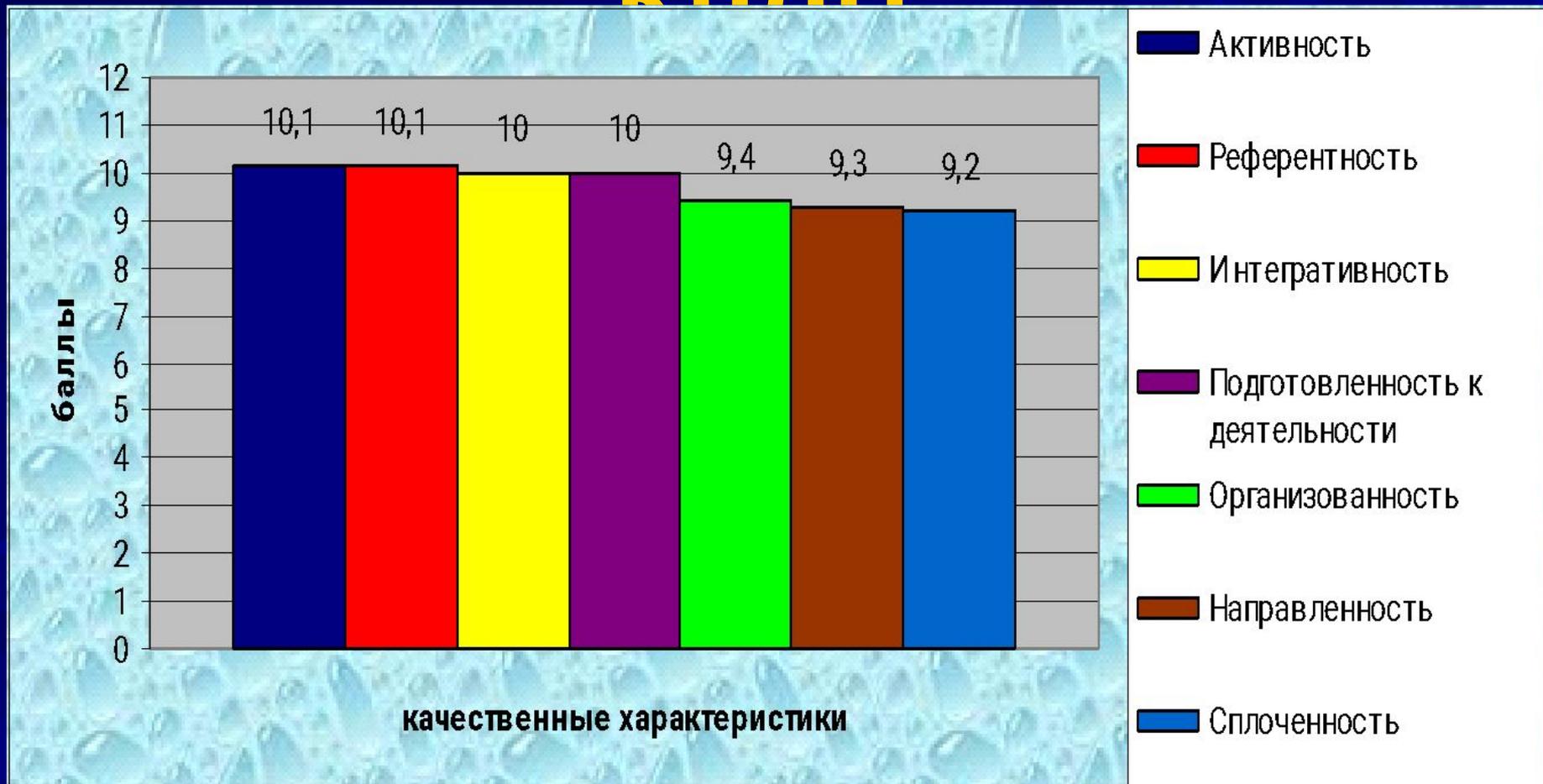


Структура КиЛДЦ

Структурная организация работы Центра:

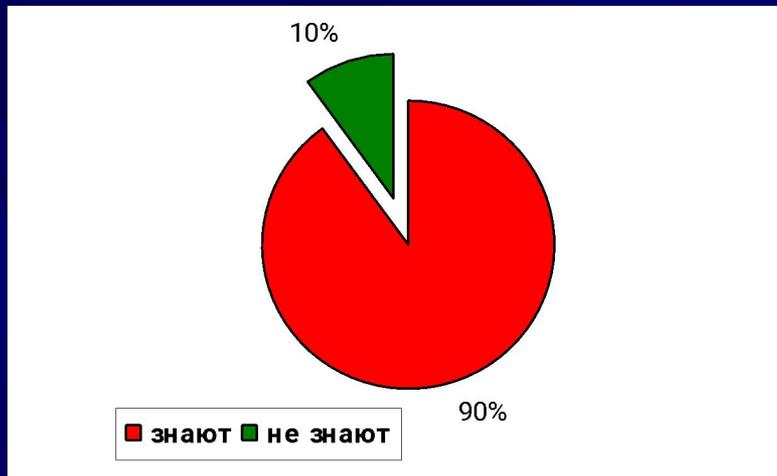


ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ зрелости коллектива КПДЦ

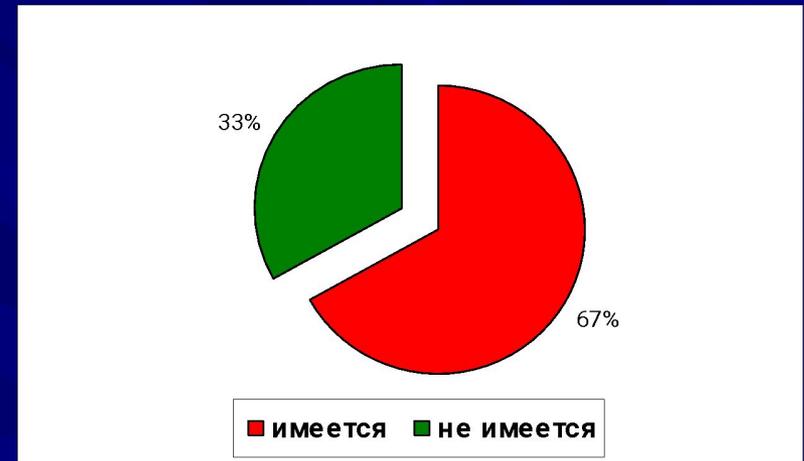


Результаты анкетирования

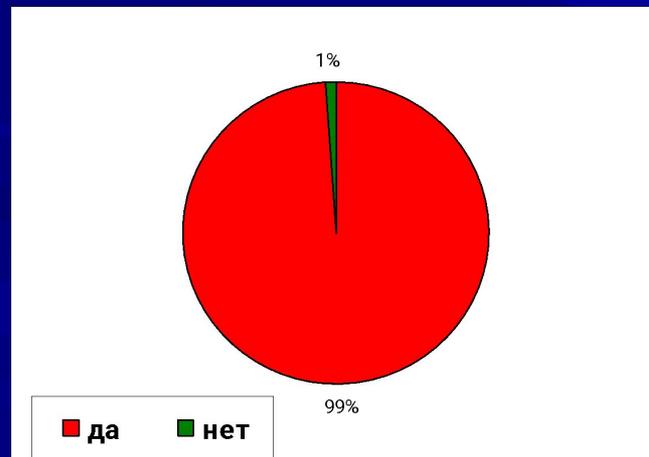
Знаете ли вы понятие
Корпоративный кодекс



Имеется ли в КиЛДЦ общая
организационная культура



Нужен ли Корпоративный кодекс
для КиЛДЦ



Проект корпоративного кодекса

КиЛДЦ

Наш девиз (Наша МИССИЯ)

«Здоровый и довольный пациент
– главный приоритет нашей
деятельности».

Философия КиЛДЦ

предоставление качественных
медицинских услуг по сохранению
здоровья и жизни человека, а также
профилактика заболеваний и
восстановление здоровья как
основного ресурса нашего общества

Наши цели:

- обеспечение устойчивого развития Консультативного и лечебно-диагностического центра
- завоевание доверия со стороны пациентов
- лидерство в сфере оказания медицинских услуг

Наши ценности

- Здоровье пациента - главная ценность!
- Наши сотрудники – наиболее ценный ресурс!
- Постоянное развитие и совершенствование
- Командность и результативность

Наши принципы:

- Максимальный учет интересов пациентов
- Ответственность и профессионализм
- Взаимоуважение
- Качество во всем
- Честность и открытость

Пять пунктов, получивших

преимущество:

1. Здоровый и довольный пациент – главный приоритет нашей деятельности
2. Наша организация создает и поддерживает выгодные партнерские отношения с сотрудниками
3. Одно из наших профессиональных качеств – взаимовыручка. Мы всегда готовы прийти на помощь своим коллегам!
4. Наша организация ответственна перед сотрудниками и обеспечивает им социальную защиту
5. Мы приветливы, вежливы и корректны в любой ситуации

Распределение остальных 10

положений

- Мы проявляем заинтересованность в отношении проблем пациентов, оказываем им необходимую помощь
- Мы уважаем честь и достоинство пациента, относимся к нему доброжелательно, уважаем его права на личную тайну
- Каждый сотрудник нашей организации добросовестно выполняет взятые на себя обязательства по отношению к учреждению, в котором он работает
- В присутствии пациентов и гостей нашего центра, мы не критикуем коллег и не обсуждаем особенности их работы
- Пациент выходит от нас с чувством удовлетворения и благодарности
- Мы пунктуальны! Пациентам не нравится нас ждать так же, как мы не любим их опоздания
- Мы встречаем и провожаем пациента с улыбкой, всегда здороваемся и прощаемся
- Мы никогда не отвечаем грубостью на грубость, не допускаем оскорбительных, двусмысленных подшучиваний
- Своим поведением и отношением к исполнению своих обязанностей, мы демонстрируем другим коллективам и организациям пример, достойный для подражания!
- Облик каждого сотрудника соответствует статусу нашей организации

Выводы

- Сформировавшаяся организационная культура – основа эффективной деятельности организации
- Корпоративный кодекс является важным документом, фиксирующим основные ценности организации
- Разработка и внедрение Корпоративного кодекса является основной стратегией формирования и укрепления организационной культуры
- Социально-психологическая зрелость коллектива – обязательное условие принятия Корпоративного кодекса
- КиЛДЦ – достаточно зрелая организация, сотрудники которой готовы к принятию Корпоративного кодекса

Рекомендации руководителям КиЛДЦ для дальнейшего внедрения кодекса

- 1) Провести общее собрание сотрудников коллектива для обсуждения окончательного варианта проекта корпоративного кодекса (конец июня), с обязательным учетом мнения каждого
- 2) Установить срок (например, 1 месяц), чтобы каждый сотрудник мог адаптироваться к кодексу, по истечении которого он должен соблюдать правила и нормы регламентированные в нем.
- 3) Обеспечить принцип равенства в исполнении этических норм, так как каждый сотрудник, независимо от занимаемой должности и выполняемых функций, вносит свой вклад в укрепление организационной культуры
- 4) Разработать краткую версию КК и разместить ее на видном месте при входе в КЛДЦ, а также в каждом рабочем кабинете, с целью поддержания актуальности и жизненной силы документа
- 5) Разработать собственную эмблему КиЛДЦ

Общие рекомендации руководителям по оптимизации организационной культуры :

1. Рекомендовать разработку и принятие Корпоративного кодекса как ключевой стратегии усиления организационной культуры
2. Планируя принятие Корпоративного Кодекса, необходимо *четко сформулировать цели предстоящих изменений* и доступно донести их до сотрудников
3. Приступив к реализации внедрения КК, необходимо придерживаться заранее разработанного плана его принятия. Также необходимо *своевременно предоставить сотрудникам максимально полную информацию о предстоящих изменениях*
4. Каждый сотрудник Вашей организации должен иметь возможность участия в подготовке проекта Кодекса и внесения своих предложений
5. В целях облегчения процесса адаптации, следует установить *временные границы* для окончательного внедрения изменений