



**Подходы к управлению персоналом.
Организационная культура.**

Разделы дисциплины:

1. Основы организации и управления персоналом:
подраздел «Организационная культура»
2. Стратегии управления персоналом.
3. Методики управления персоналом.
4. Технологии, применяемые в управлении персоналом
(психодиагностика, оценка компетенций и т.д.).

Домашнее задание: пример миссии компании Chevron

Наша миссия:

создавать высшие ценности для наших акционеров, потребителей и работников.

Наше видение:

быть лучше лучших. Это означает:

- работники гордятся своими успехами как команда;
- потребители, поставщики и правительство предпочитают нас;
- конкуренты уважают нас;
- население районов приветствует нас;
- инвесторы с желанием в нас инвестируют.

Подходы к управлению персоналом

Экономический подход

«Использование трудовых ресурсов»

«Организация – механизм, работник – винтик»

Органический подход

«Управление человеческими ресурсами»

«Организация – личность, работник – самостоятельный субъект»

Гуманистический подход

«Управление человеком»

«Организация – культура, работник – человек,
развивающийся в рамках корпоративной культуры»

«Совершенно неважно, насколько гениален Ваш ум или стратегия – если вы играете в одиночку, вы всегда проиграете тем, кто играет в команде»

Р. Хоффман

Понятие «организационная (корпоративная) культура»

В каждой организации есть внутренние принципы и правила (то есть корпоративная культура) которые помогают ей эффективно существовать.

Корпоративная культура - оформленные и/или негласные нормы морали и поведения, а также стандарты взаимодействия внутри организации.

«Культура ест стратегию на завтрак!»

Питер Друкер

Предпосылки для появления организационной культуры

1. Развитие и укрупнение организаций

2. Выход организации на международный рынок

3. Появление принципиально новых сфер бизнеса

4. Необходимость изменений

5. Потребность в совершенствовании систем мотивации персонала

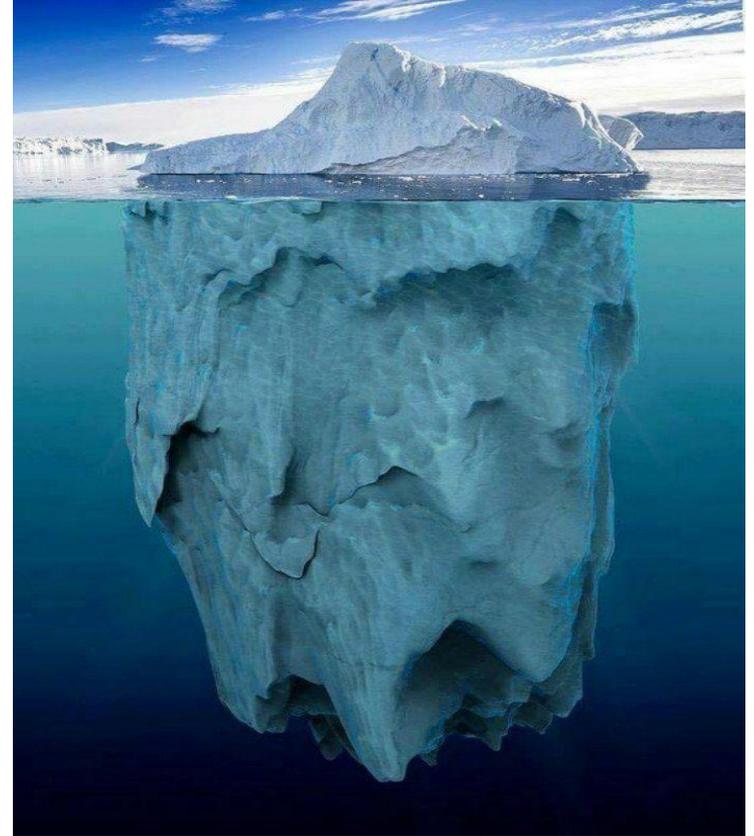
Содержание организационной культуры

Формализованные процедуры

Базовые представления

**Ценности и верования, разделяемые
сотрудниками организации**

Символы, традиции



Характеристики организационной культуры

1. Осознание своего места в организации
2. Коммуникационная среда, язык общения, аббревиатуры
3. Внешний вид, одежда
4. Организация питания на работе
5. Отношение к рабочему времени
6. Характер взаимоотношений между сотрудниками
7. Набор общепринятых норм и ориентиров
8. Вера, отношение к авторитетам
9. Адаптация и обучение нового сотрудника
10. Корпоративная этика

Корпоративная этика

Символы организационной культуры:

Логотип, атрибутика, артефакты, униформа или дресс-код.

Мифы организационной культуры:

мероприятия, церемонии, исторически сложившиеся обычаи, герои.

Этический кодекс:

- Делай всё вовремя!
- Не болтай лишнего!
- Будь доброжелателен и приветлив!
- Думай о других, а не только о себе!
- Одевайся как положено!
- Говори и пиши правильно!

Десять этических принципов ОАО «Российские железные дороги»

Этические принципы

Этические принципы ОАО «РЖД» представляют собой свод норм, следуя которым работники ОАО «РЖД» реализуют на практике требования корпоративных компетенций.

Этические принципы являются основой для определения линии поведения работников ОАО «РЖД» в ситуациях, не отраженных в настоящем Кодексе.

1 Ставить на первое место человека

Для нас люди – главный актив компании, за цифрами статистики мы всегда видим конкретного человека – работника, пассажира, клиента. Все, что делает ОАО «РЖД», делается для удобства и блага человека.

3 Гордиться званием работника ОАО «РЖД»

Каждый работник ОАО «РЖД» гордится, что ему выпала честь работать в компании с уникальной историей, богатыми традициями и масштабными планами. Наш долг – уважать традиции и почитать ветеранов отрасли, поддерживать и приумножать репутацию ОАО «РЖД» как динамично развивающейся общенациональной транспортной компании.

2 Работать на совесть

Это значит точно и старательно выполнять свои служебные обязанности, соблюдать принятые на себя деловые обязательства, выполнять принятые планы, нетерпимо относиться к коррупции во всех ее формах, оправдывать высокую честь быть работником ОАО «РЖД».

4 Воспринимать себя частью целого

Быть частью коллектива – значит внимательно и честно относиться к коллегам, руководителям, подчиненным и ставить интересы коллектива и ОАО «РЖД» выше частных интересов. Наша сила – в доверии друг к другу, в слаженной совместной работе.

5 Опирайтесь на мастерство

Перенимать накопленный поколениями опыт, творчески использовать его в работе для достижения результата, развивать профессионализм, мастерство, передавать опыт молодым работникам.

7 Принимать взвешенные решения

Понимая, что наши решения могут коснуться интересов многих граждан и организаций, мы принимаем только взвешенные решения. Все решения мы принимаем, руководствуясь принципом приоритета безопасности и минимизации рисков, а также экономической целесообразностью и соблюдением коммерческих интересов ОАО «РЖД».

9 Быть лидером

ОАО «РЖД» является лидером российского бизнеса, и, поддерживая его репутацию, работники должны поступать по-лидерски: мы ведем за собой, не боимся перемен, служим примером коллегам и тем, кто не является работником ОАО «РЖД».

6 Ориентироваться на результат

Следуя этому принципу, мы помним, что результаты нашей работы всегда конкретны и проявляются в увеличении прибыли ОАО «РЖД», в реализации новых проектов, удовлетворенности клиентов, доверии людей.

8 Соблюдать коммерческие интересы ОАО «РЖД»

Мы развиваем культуру непрерывных улучшений, зарабатываем и экономим деньги там, где это не противоречит законам и этике, не наносит ущерба качеству и безопасности.

10 Стремиться к новому

Мы всегда стремимся к совершенству, находим возможности для достижения более эффективного результата, внедрения инноваций, получения новых знаний, профессионального и личного саморазвития. Внедрение нового – залог роста и процветания ОАО «РЖД», залог развития личности работника.

Особенности организационной культуры предприятий России

Историко-культурные факторы формирования организационной культуры:

- Суровые климатические условия,
- Многовековые традиции централизованного управления,
- Географическая протяженность, как следствие - малая плотность населения

Сильные стороны

Коллективизм

Готовность к бескорыстной помощи

Готовность к «авралам», перегрузкам

Стойкость, терпение

Слабые стороны

Патернализм, пассивность

Двойные стандарты

Склонность к «показухе»

Фатализм, пренебрежение к законам,
негативное отношение
к частной собственности

Типы организационной культуры и ее основные функции

Клановая культура



Работа – место встречи друзей. Акцент на преданности традициям и моральном климате в коллективе.



Адхократическая культура



Работа – место для творчества и предпринимательства. Акцент на новаторстве, лидерстве, инициативности.



Иерархическая культура



Работа по строгим правилам и с четким выполнением планов. Акцент на стабильности и гарантии занятости.



Рыночная культура



Работа ради достижения поставленной цели. Акцент на репутации, конкуренции и стремлении побеждать.

Компания «Север-Ойл»

- **Местонахождение:** Дальний Восток.
- **Производство:** автомобильное масло.
- **Рынок сбыта:** корпоративные клиенты 90%, розничные продажи 10%.
- **Ситуация в Компании:** стабильный уровень продаж, запуск новой линии по выпуску синтетического масла, авария на производстве с утечкой нефтепродуктов, перспективная потребность в новом персонале, жалобы клиентов на сотрудников отдела сбыта.
- **Задача:**
оценить организационную культуру Компании,
дать предложения о том, какие действия предпринять Вам, как новому директору Компании

Анализ результатов оценки организационной культуры компании «Север-Ойл»

Особенности культуры	Провозглашаемые ценности и нормы	Существующая культура	Оценка соответствия
----------------------	----------------------------------	-----------------------	---------------------

Отношения между работником и руководителем	<i>Взаимодействие на основе доверия и внимания к проблемам</i>	Большая дистанция, недоверие
--	--	------------------------------

Отношение к работникам	<i>Внимание к интересам, забота о развитии</i>	«Мы никого не держим»
------------------------	--	-----------------------

Отношение к высококвалифицированным работникам	<i>Внимание, как к кадровой элите</i>	Внимание и забота лишь при угрозе ухода
--	---------------------------------------	---

Практическое задание №1

Особенности культуры	Провозглашаемые ценности и нормы	Существующая культура	Оценка соответствия
Отношение к молодым специалистам	<i>Это будущее нашего предприятия</i>	Нам нужна смена, но это требует больших затрат	
Отношения внутри коллектива	<i>Сплочение, взаимопомощь, взаимовыручка</i>	Есть сплочение за счет длительной совместной работы	
Преданность компании	<i>Воспринимается как должное</i>	Гордость за былые успехи	
Интересы компании и работников	<i>Гармоничное сочетание интересов компании и работников</i>	Личные интересы важнее интересов компании	

Практическое задание №1

Особенности культуры	Провозглашаемые ценности и нормы	Существующая культура	Оценка соответствия
Информированность персонала	<i>Привлечение всех к принятию важных решений в Компании</i>	Информация поступает частично, зачастую неточная	
Дисциплина	<i>Самодисциплина, основанная на осознании целей Компании</i>	Боязнь наказания, особенно в материальной форме	
Отношение к работе	<i>Источник саморазвития и самосовершенствования</i>	Источник средств к существованию	
Отношение к материальному вознаграждению	<i>Это закономерный результат работы, но отнюдь не главная цель</i>	Ведущая позиция в структуре ценностей работника	

Практическое задание №1

Особенности культуры	Провозглашаемые ценности и нормы	Существующая культура	Оценка соответствия
Отношение к качеству работы	<i>Работа должна быть выполнена качественно и в срок</i>	Работа должна быть выполнена качественно и в срок	
Отношение к повышению квалификации	<i>Необходимое условие, основа личного успеха в карьерном росте</i>	Осознание необходимости, но отсутствие желания	
Отношение к работе	<i>Источник саморазвития и самосовершенствования</i>	Источник средств к существованию	
Отношение к ответственности	<i>Готовность проявить себя при выполнении сложных поручений</i>	Готовность брать ответственность только в случае доп.оплаты	

Практическое задание №1

Особенности культуры	Провозглашаемые ценности и нормы	Существующая культура	Оценка соответствия
Отношение к риску	<i>Готовность экспериментировать, искать новые подходы</i>	Нежелание что-то менять	
Отношение к инициативе	<i>Инициативность - это основа высоких результатов</i>	Положительное, но за дополнительную оплату	
Отношение к карьере	<i>Карьерный рост зависит от личных способностей, знаний и профессионализма</i>	Карьерный рост зависит от отношений с руководством	
Отношение к клиентам	<i>Клиент всегда прав, мы уважаем интересы и пожелания клиентов</i>	Клиент – досадная помеха в работе, что он хочет за такую цену	

**Какие символы и мифы существуют
в организационной культуре предприятия,
в котором Вы работаете ?**

Список рекомендуемой литературы

- **«Дао Тойота»** Джеффри Лайкер.
- **«К черту всё, берись и делай»** Ричард Брэнсон.
- **«Мои годы в General Electric»** Джек Уэлч.
- **«Война за таланты»** Эд Майклз, Хелен Хэнфилд-Джонс.
- **Кодекс деловой этики Компании (на выбор)**