Планирование и аудит персонала. Задание 2

ПК-1

знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике

Часть 1

Оценка организационной культуры (OCAI)

OCAI для диагностики организационной культуры, разработанный К. Камероном и Р. Куинном. Инструмент оценки корпоративной культуры OCAI базируется на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Четыре доминирующих типа корпоративной культуры вырисовываются на основании этой рамочной конструкции. Все четыре типа служат фундаментом для OCAI.

Инструмент предназначен для оценки эффективности корпоративной культуры и определение тех ее аспектов, которые для компании желательно изменить, и рассматривает те аспекты, которые определяют фундамент культуры организации.

Следует выполнить три этапа в диагностике корпоративной культуры при использовании инструмента OCAI:

1. Работа с анкетой.
2. Вычерчивание профиля
3. Интерпретация профилей организационной культуры.

1. Работа с анкетой.

В соответствии со своим вариантом заполните графы таблицы 1 «Текущее состояние» и «Предпочтительное состояние»

Таблица1

Анкета

КОД	Компонент организационной культуры	Текущее состояние	Предпочти-тельное состояние
1. ВАЖНЕЙШИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
C	Организация ориентирована на		

	результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		
2. ОБЩИЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		
3. УПРАВЛЕНИЕ НАЕМНЫМИ РАБОТНИКАМИ			
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска,		

	новаторства, свободы и самобытности		
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		
4. СВЯЗУЮЩАЯ СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		
5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие,		

	открытость и соучастие		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		
6. КРИТЕРИИ УСПЕХА			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		

Альтернатива А соответствует клановой культуре, альтернатива В – адхократической культуре, альтернатива С – рыночной культуре и альтернатива Д – иерархической культуре.

После заполнения анкеты баллы всех ответов А в колонке «Текущее состояние» суммируются, полученная сумма делится на 6 и получается средняя оценка по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С, D.

Таким же образом следует обработать колонку «Предпочтительное состояние». На этом работа с анкетами заканчивается.

2. **Вычерчивание профиля** является вторым этапом в диагностике корпоративной культуры.

Для построения профиля следует:

- нанести средние оценки для каждой альтернатив в форму диаграммы «Организационный профиль»
- соединить отмеченные точки так, чтобы получился четырехугольный многоугольник

В результате получаем 2 диаграммы - «организационных профилей». Одним цветом выделяем диаграмму «Текущее состояние», другим цветом - «Предпочтительное состояние» (рис А)

Рис. А Диаграмма А. Диаграмма общих профилей организационной культуры (по средним значениям)

После построения общего профиля строим еще 6 подобных диаграмм уже не по средним, а по индивидуальным значениям.

Диаграмма 1. ВАЖНЕЙШИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ
Диаграмма 2. ОБЩИЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ
Диаграмма 3. УПРАВЛЕНИЕ НАЕМНЫМИ РАБОТНИКАМИ
Диаграмма 4. СВЯЗУЮЩАЯ СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ
Диаграмма 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ
Диаграмма 6. КРИТЕРИИ УСПЕХА

3. Интерпретация профилей культуры.

Характеристика типов организационной культуры.

Клановая культура. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как 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 бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Иерархическая культура. Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они - рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах поставок, плавных, календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Адхократическая культура. Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции и услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Рыночная культура. Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организация связывает воедино акцент на стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкретные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличение рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкуренцию.

Рассмотрите полученные рисунки и сделайте выводы:

-каковы характерные особенности конкретной организации;

- по каким характеристикам наблюдается наибольшее расхождение нынешней ситуации с желаемой идеальной моделью;

- на что следует обратить особое внимание, что требует скорейшего изменения.

- дайте рекомендации по подбору необходимых инструментов и способов реорганизации по каждому направлению.

Часть 2

На основе выводов, сделанных выше на основании оценки организационной культуры:

выработайте рекомендации по стратегии организации в области подбора и привлечения персонала;

изложите свое мнение, по каким признакам можно определить, соответствует ли существующая система подбора и привлечения персонала рекомендуемой Вами.