ВЫДЕЛЯЮТ СЛЕДУЮЩИЕ НАИБОЛЕЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

- Внешние особенности или странности
- Структурирование времени и пространства
- Нормы и правила степень выполнения и контроль, санкции за нарушение, информированность)
- Мифы (утверждения и поверья, воспринимаемые как реальность)
- Награды и наказания (за что награждают и наказывают в организации, разнообразие и определенность критериев).
- □ Легенды, герои и антигерои
- Ритуалы и символы (трансляции традиций, ценностей и одобряемых состояний).
- □ Табу (запретные темы и т.п.)
- Ценности и внутренние критерии эффективности (приоритеты, эффективность организации и сотрудников).



КОМПОНЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



1. МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ, СМЫСЛ ЕЕ СУЩЕСТВОВАНИЯ

- набор положений в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация.
- Она должна быть четко сформулирована с привлечением персонала и открыто представлена всем участникам организационной деятельности.
- Именно на ее основе вырабатываются цели и критерии эффективности принимаемых решений.



"качество- людям".



Всегда имеет общий философский смысл

«МИССИЯ — ЭТО ОСНОВНАЯ ОБЩАЯ ЦЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ — ЧЕТКО ВЫРАЖЕННАЯ ПРИЧИНА ЕЕ СУЩЕСТВОВАНИЯ. ЦЕЛИ ВЫРАБАТЫВАЮТСЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ЭТОЙ МИССИИ» (МАЙКЛ МЕСКОН, МАЙКЛ АЛЬБЕРТ, ФРАНКЛИН

определяется на этапе формирования организации и редко меняется.

Миссия промышленного предприятия должна состоять в преодолении бедности, в избавлении от страданий общества в целом, в том, чтобы сделать людей богатыми

Panasonic, National, Technics и **Quasar**

Коносуке Мацусита

Основатель Matsushita Electric,

известна бытовой электроникой под брендами Panasonic, Technics, National

Коносуке Мацусита. Миссия бизнеса— М: Альпина Паблишер, 2011







Contraction | Contraction

ОБЫЧНО МИССИЯ ФОРМУЛИРУЕТСЯ В

ДВУХ ВАРИАНТАХ:

Короткий:

1—2 коротких предложения— (слоган бренд) организации, направленный прежде всего



на формирование имиджа организации в обществе.

Расширенный: формулируется для внутреннего пользования раскрывает все аспекты миссии, среди них:

цель функционирования организации, область деятельности организации, философия организации, методы достижения поставленных целей, методы взаимодействия организации с обществом (социальная политика организации).

1932 Г. КОНОСУКЭ МАЦУСИТА ИЗЛОЖИЛ СВОЮ ФИЛОСОФИЮ БИЗНЕ

- «Миссия производителя состоит в преодолении бедности, в освобождении общества в целом от проблем, связанных с бедностью, в повышении общего благосостояния. Бизнес и производство должны обогащать не только магазины, фабрики или предприятия, но все общество. А обществу для процветания необходимы динамизм и жизнеспособность бизнеса. Только в этих условиях компании и фабрики смогут быть по-настоящему успешными. Истинная миссия Matsushita Electric заключается в обеспечении неисчерпаемого потока товаров, призванных принести мир и процветание всей стране».
 - («Коносукэ Мацусита Миссия бизнеса». Издательство: Альпина Паблишер, 2011 г.)

РАЗРАБОТКА МИССИИ И ВИДЕНИ! ОРГАНИЗАЦИИ

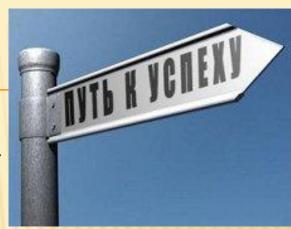
- Начинается с концепции, которая должна исходить от собственников и ведущих руководителей организации.
- Помогают найти эту концепцию ответы на следующие вопросы:
 - Кто мы?
 - Чем занимается наша организация?
 - Для чего и почему существует наша организация?
 - В чем особенность и уникальность нашей организации?
 - В чем особенность и уникальность продукции ил услуги, производимой нашей организацией?
 - Какая основная функция нашей организации?
 - Какие потребности удовлетворяет наша организ
 - Для кого создана наша организация?
 - Почему мы занимаемся именно тем, чем занимаемся?

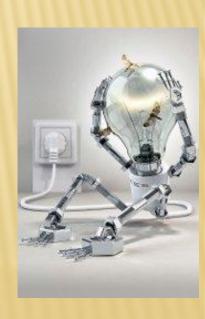




ВИДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- Дорожной картой для определения направления и следования миссии служит видение.
- Видение это долгосрочная перспектива организации, включающая в себя факторы успеха, стандарты и ценности.
- Видение отображает ключевые компетенции, выделяя конкурентные преимущества и отвечая на вопрос, почему потребители предпочитают именно вашу организацию, ваши продукты. В отличие от миссии, видение имеет более тесную взаимосвязь со стратегическими целями и показателями результативности. В формулирование видения закладываются базовые этические нормы, по которым можно определить и прочувствовать организационную культуру компании.





МИССИЯ И ВИДЕНИЕ ДОЛЖНЫ СООТВЕТСТВОВАТЬ СЛЕДУЮЩИМ КРИТЕРИЯМ:

- Миссия должна быть направленна на организацию, сотрудников и общество.
- Миссия должна быть краткой, конкретной, простой и понятной.
 Миссия должна отвечать на вопрос <u>«почему», а не на вопрос «что».</u>
- В миссии не должно быть формулировок, связанных с финансовым благополучием и получением прибыли.
- Миссия и видение должны быть реалистичными.
- Формулировки миссии и видения не должны нести в себе отрицания и содержать слова с отрицательными значениями.
- Отражать суть, особенности, конкурентные преимущества и основные отличия по отношению к другим организациям.
- Учитывать и отражать интересы максимального числа сотрудников.
- Миссия и видение должны включать в себя компоненты организационной культуры и этики.
- Видение должно заряжать людей своей энергией и мотивацией.
 Служить опорой для обеспечения и реализации творческого подхода к решению задач.

ВИДЕНИЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ПОЛНЫМ И <u>УЧИТЫВАТЬ КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ</u> УСПЕХА В СЛЕДУЮЩИХ НАПРАВЛЕНИЯХ:

- Финансы (финансовая перспектива).
- Потребители (перспектива потребителя продукта или услуги).
- Внутренние процессы (перспектива в управлении внутренними процессами организации).
- Знания и обучение (перспектива знаний и обучения.

ЧЕТЫРЕ ГЛАВНЫХ ПРИНЦИПА, В ОПРЕДЕЛЕНИИ МИССИИ

Процедура разработки миссии организации – это проекция и определение ее будущего.

- Принцип стремления как мы видим организацию и себя в ней, к чему мы стремимся.
- Принцип рычага умение задействовать все ресурсы.
- Принцип объединения создание команды единомышленников.
- Принцип концентрации сосредоточение внимания на ключевых целях.

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ МИССИИ И ВИДЕНИЯ

- Содержание пустых и красивых фраз, далеких от реальной деятельности организации.
- Отсутствие конкретики о деятельности организации.
- Содержание общих фраз, которые можно отнести практически к любой организации.
- Нет взаимосвязи с реальными планами организации.
- Отсутствие способов и методов доведения миссии организации до каждого сотрудника.





ИТАК: РАЗРАБОТКА МИССИИ И ВИДЕНИЯ

- должны осуществляться на всех уровнях организации.
- должны напоминать процесс обучения, который основывается на обмене опытом, мнениями, творческими идеями и решениями.
- Сам процесс разработки миссии важен больше, чем конечная формулировка.

? ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1Как называется короткая формулировка миссии организации?

2. ЦЕННОСТИ

- являются ядром корпоративной культуры, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации.
- Они определяют, что считается важным в данной организации, являются ключевой категорией, определяющей успех, удовлетворенность трудом и профессиональный престиж.





ЦЕННОСТЬ - способность удовлетворять

ПОТРЕБНОСТЬ

- Применительно к организационной культуре ценности можно определить как целевое и желательное событие
- Ценности в данном случае служат стимулом, необходимым условием для любого рода взаимодействия.
- Каждый из сотрудников занимает индивидуальную ценностную позицию.
- Ценностные образы и позиции изменяются в процессе межличностного взаимодействия и обмена ценностями.





НА НЕРАВНОМ РАСПРЕДЕЛЕНИИ ЦЕННОСТЕЙ СТРОЯТСЯ ОТНОШЕНИЯ ВЛАСТИ И ПОДЧИНЕНИЯ



- И все виды экономических отношений, отношения дружбы, партнерства и т.д.
- Распределение ценностей в социальной группе называют ценностным образом данной группы или организации.

ВЫДЕЛЯЮТ ЦЕННОСТИ

благосостояния:

- благополучие (включает в себя здоровье и безопасность),
- богатство (обладание различными материальными благами и услугами),
- мастерство (профессионализм в определенных видах деятельности),
- образованность (знания, информационный потенциал и культурные связи),
- уважение (включает в себя статус, престиж, славу и репутацию).

морали:

доброта, справедливость, добродетель и другие нравственные качества.

Такая ценность как <u>власть</u> считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку <u>позволяет приобретать любые другие ценности</u>.



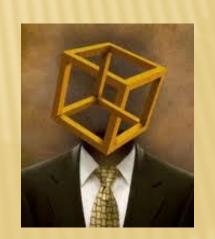


КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ И НОРМЫ МОГУТ ВКЛЮЧАТЬ В СЕБЯ

предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство);

Основными ценностями организации могут стать: коллектив, участие, творчество, раскрытие личности, децентрализация.

- старшинство и власть;
- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служба);
- обращение с людьми;
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности;
- организация работы и дисциплина;
- стиль руководства и управления;
- праспространение и обмен информацией;
- характер контактов;
- п характер социализации;
- пути разрешения конфликтов;



ТРИ ФОРМЫ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ

1. идеалы - выработанные руководством и разделяемые им обобщенные представления о совершенстве в различных проявлениях и сферах деятельности организации, 2. воплощение этих идеалов в деятельности и поведении сотрудников в рамках организации, 3. внутренние мотивы сотрудников организации, побуждающие к воплощению в своей деятельности корпоративных ценностных идеалов.

? ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

2. Что является наиболее универсальной и значимой ценностью?

3. ДЕЛОВОЕ КРЕДО ОРГАНИЗАЦИИ

это концентрированное выражение ее философии и политики, провозглашаемых и реализуемых высшим руководством и разделяемых сотрудниками

«прибыль, рост, признание".

- Американская корпорация «Хьюлет-Паккард» сводит свое кредо
- Базовыми целями стали:
- "Фирма корпоративный гражданин общества",
- "Клиент цель нашей работы", "Человек- главный капитал фирмы".



4. ЦЕЛЬ - ЭТО ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ, КОТОРОГО СТРЕМИТСЯ ДОБИТЬСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Любая организация имеет множество целей, среди которых принято выделять три вида:

- Цели задания это программы, планы, которые ставятся извне организацией более высокого уровня и отражают основные предназначения данной организации. Эти цели должны быть приоритетными.
- Цели ориентации это особые цели отдельных подструктур и членов организации, связанные с удовлетворением их разнообразных потребностей и интересо и реализуемые через организацию как человеческую общность.
- Цели системы это цели, вытекающие из

Базовыми целями могут быть: "Фирма - корпоративный гражданин общества", "Клиент - цель нашей работы", "Человек- главный капитал фирмы".





НОРМЫ - ЭТО СРЕДСТВА РЕГУЛЯЦИИ

(правила) ПОВЕДЕНИЯ

- это требование, предписание, пожелание и ожидание отличности определенного поведения.
- Существуют <u>объединяющие и</u> <u>отделяющие нормы</u> то, что общее у членов данного коллектива, по ним легко отличать «своих» от «чужих».
- Ориентирующие и направляющие нормы отношение к равным, нижестоящим и вышестоящим, ценности, потребности, цели и способы их достижения, комплексы необходимых для существования в данном коллективе знаний, умений, навыков





ОБЫЧАЙ

- устойчивая система норм поведения человека данного коллектива способы воздействия на людей и т.д.в различных сферах общественной жизни, прочно превратившаяся в привычку.
- Приняв форму определенного стереотипа поведения, обычаи регулируют поведение людей, нередко освобождая их от принятия самостоятельного решения.

РИТУАЛ

- это видимое проявление корпоративной культуры, система символических поведенческих актов.
- При помощи различных ритуальных форм взаимодействия удается приобщить всех сотрудников к основным организационным ценностям и традициям, сформировать корпоративный дух и единство всего персонала.
- Ритуалы призваны обеспечить преемственность между различными поколениями в той или иной организации для передачи организационных традиций и накопленного опыта через символы.







ВЫДЕЛЯЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ГРУППЫ РИТУАЛОВ:

- Ритуалы поощрения призваны показать одобрение компанией чьего-то достижения или определенного стиля поведения, вписывающегося в рамки корпоративных культурных ценностей. Это могут быть вечеринки по поводу успешной реализации проекта, традиционные обеды в честь того, кто отличился.
- Ритуалы порицания сигнализируют о неодобрении в отношении человека, ведущего себя не в соответствии с нормами данной корпоративной культуры. Официальными ритуалами порицания являются увольнение, понижение в должности, снижение заработка. Менее формальным ритуалом такого плана может быть неприглашение на регулярное мероприятие, где собирается весь коллектив.
- Ритуалы интеграции те действия руководства, которые собирают служащих компании вместе и помогают им осознавать, что между ними есть общее. В контексте работы это конференции, семинары, деловые игры, и так далее. Это различные светские мероприятия, вечеринки, совместные поездки, занятия спортом.

ИНИЦИИРУЮЩИЕ - РИТУАЛЫ ПРИ ВСТУПЛЕНИИ В

КОЛЛЕКТИВ

Они должны продемонстрировать
новому работнику, что в действительности
иенится на фирме.
Если дипломированному специалисту,
окончившему элитарный университет,
в первый день работы вручается
веник и предлагается подмести
помещение, то ему дают понять, что
на фирме, прежде всего, ценится не
формальное образование,

На многих предприятиях в сфере обслуживания каждый новичок, независимо от образования, начинает в отделе обслуживания клиентов. Это подчеркивает необходимость ориентироваться на нужды потребителя.

а личное участие в делах.

Когда связь между ритуалами и ценностями утрачивается, они превращаются в излишнюю формальность, при помощи которой стараются уклониться от принятия решений, избежать конфликтов и конфронтации.

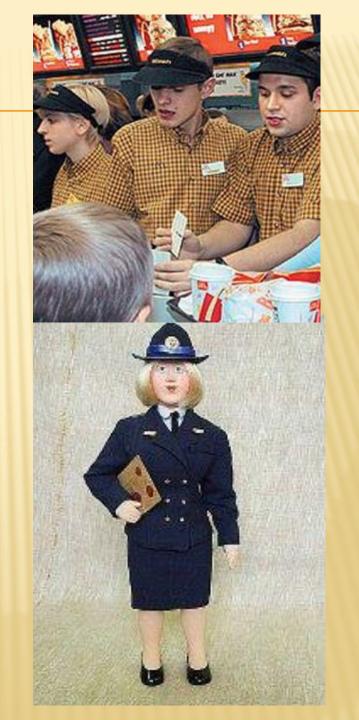
ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ РИТУАЛАМИ

- Регулярное злоупотребление ритуалами начинается тогда, когда их используют для сокрытия реального положения дел (например, совещания с широким кругом приглашенных, изначально необходимые для совместного поиска решений).
- Дискуссия оказывается выражением одобрения, в возражениях никто не заинтересован, так как решение давно принято. Предпринимается попытка внушить присутствующим, что они принимали участие в принятии решения.
- Необходимо постоянно проверять, действительно ли при их помощи передаются ценностные ориентации, актуальные для повседневной реальности.

К какому типу ритуалов относятся корпоративы?

СТИЛЬ

- Стиль одежды является также атрибутом организационной культуры. Именно этому элементу организационной культуры уделяется большое внимание со стороны специалистов.
- Большинство организаций, добившихся успехов в своем деле, имеют униформу либо особые знаки принадлежности к ней.



ДЕВИЗЫ, ЛОЗУНГИ

Основные ценности находят выражение и в девизах, лозунгах. Являясь одним из элементов корпоративной культуры, они в емкой и лаконичной форме подчеркивают наиболее значимые стороны той или иной компании. Например, "IBM - означает сервис".





СИМВОЛЫ



- Символы так или иначе связаны с системой корпоративных ценностей.
- Концептуальный знак и лозунг, ясно и просто выражающий философию компании, являются сильнейшими элементами, вокруг которых строится корпоративная КУЛЬТУРа. Например, трехконечная звезда «Мерседеса» в кольце трактовалась основателями компании «Даймлер Бенц», которая теперь выпускает автомобили, как «господствующее положение в воздухе, на воде и на земле».

Для российской практики бизнеса характерны случаи неточно выбранных, «пустых» лозунгов, ничего не выражающих фирменных знаков. Роль ЭТИХ элементов корпоративно й культуры сильно недооценивае тся в нашей стране.

МИФОЛОГИЯ

- Развитые корпоративные культуры вырабатывают разнообразную мифологию.
- Она существует в виде фольклора компании, метафорических историй, анекдотов, которые обычно они связаны с основателями предприятия, успешными работниками, делами и призваны в живой, образной форме довести до служащих ценности компании.
- Легенды об истории компании и ее героях позволяют сохранять и укреплять культурные ценности, делать их частью личной мотивации сотрудников, превращая в заинтересованных союзников, преданных общему делу.
- Например, Джек Уэлч, один из управляющих компании "Дженерал Электрик", установил в своем кабинете специальный телефон, номер которого знали все рядовые торговые агенты компании. Если кому-то из них удавалось заключить очень выгодную сделку, он мог связаться в любое время с управляющим и сообщить об этом. На время этого разговора Уэлч прерывал свои дела и радовался вместе с агентом его успеху. После этого он лично составлял поздравительное письмо на имя агента и обнародовал его. Тем самым он не только делал героем себя, но и создавал популярность удачливому агенту и стимулировал к успешной деятельности других сотрудников фирмы.

ТАКИМ ОБРАЗОМ, КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ

- можно определить как многосоставный комплекс разделяемых членами организации
- мнений, эталонов поведения, настроений, символов,
- отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании.