

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 ХЕДОУРИ)

- 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



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 БИЗНЕСА



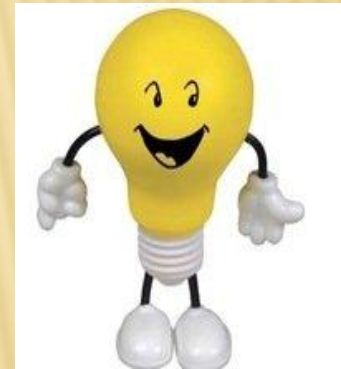
- «Миссия производителя состоит в преодолении бедности, в освобождении общества в целом от проблем, связанных с бедностью, в повышении общего благосостояния. Бизнес и производство должны обогащать не только магазины, фабрики или предприятия, но все общество. А обществу для процветания необходимы динамизм 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 Пабlishер, 2011 г.)

РАЗРАБОТКА МИССИИ И ВИДЕНИЯ 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 и услуги, производимой нашей организацией?
 - Какая основная функция нашей организации?
 - Какие потребности удовлетворяет наша организация?
 - 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 направлена на организацию, сотрудников и общество.
- ▣ Миссия должна быть краткой, конкретной, простой и понятной. Миссия должна отвечать на вопрос «почему», а не на вопрос «что».
- ▣ 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 УЧИТЫВАТЬ КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ 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.

? ДЛ**Я** САМОПРОВЕРКИ

1 Как 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 **власть** считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобретать любые другие ценности.



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);
- ▣ 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;
- ▣ распространение и обмен информацией;
- ▣ характер контактов;
- ▣ характер социализации;
- ▣ пути разрешения конфликтов;

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



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 интересов и реализуемые через организацию как человеческую общность.
- Цели - системы - это цели, вытекающие из необходимости обеспечения целостности

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



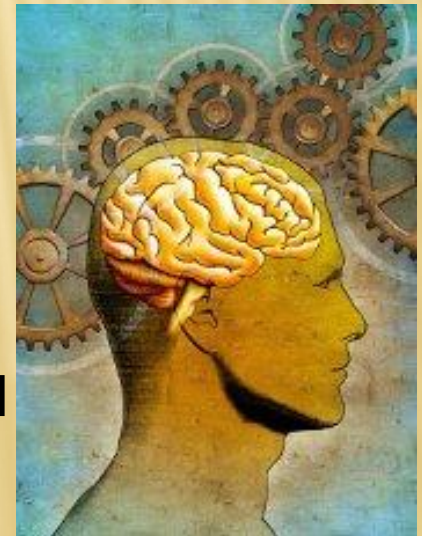
НОРМЫ - ЭТО СРЕДСТВА РЕГУЛЯЦИИ (ПРАВИЛА) ПОВЕДЕНИЯ

- - это требование, предписание, пожелание и ожидание отличности определенного поведения.
- Существуют **объединяющие и отделяющие нормы** - 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 ценится 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, а личное участие в делах.



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



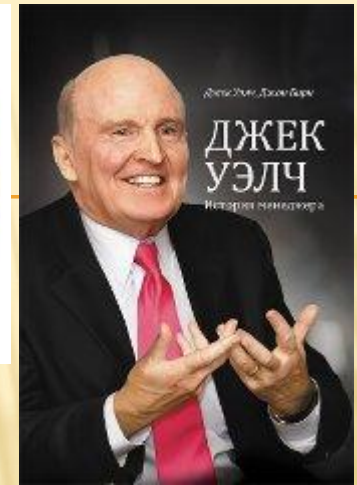
СИМВОЛЫ



- 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 корпоративной культуры сильно недооценивается 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.