

Семинар: Формирование корпоративной культуры в отрасли «Образование»

Авторы: министр образования Пермского края, к.п.н.
Николай Яковлевич Карпушин, зам. Начальника департамента
образования города Перми, к.п.н. Раиса Алексеевна Кассина

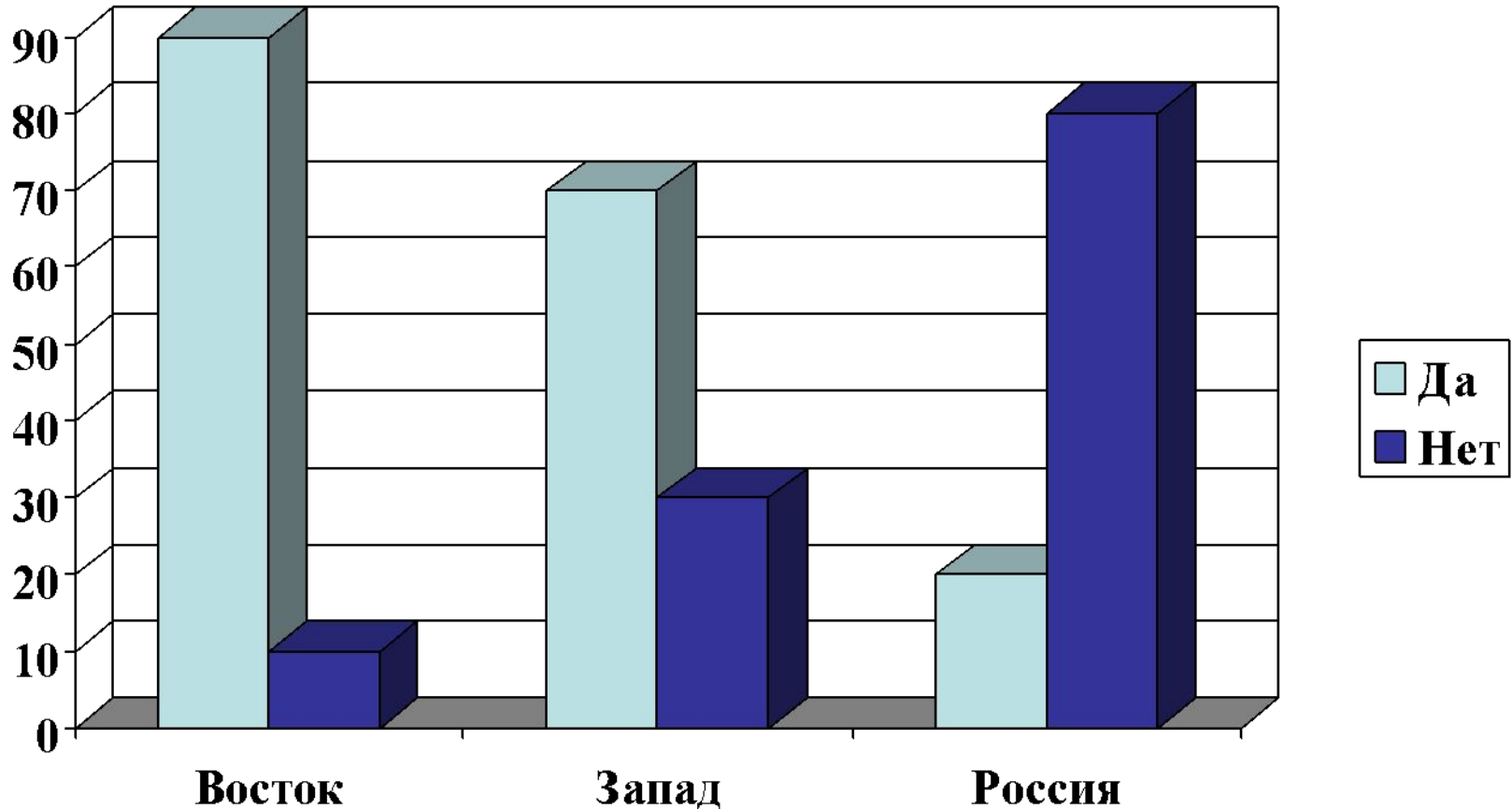
«Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды».

(В.А. Спивак)

Другие определения корпоративной культуры

- История, представленная в настоящем» (Барри Феган)
- «Уникальная общая психология организации» (П. Вейл)
- «Набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации» (Д.Ньюстром, К. Дэвис)
- «Сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях» (Т.Ю.Базаров)

Необходимость формирования корпоративной культуры



Основные признаки культурной корпорации

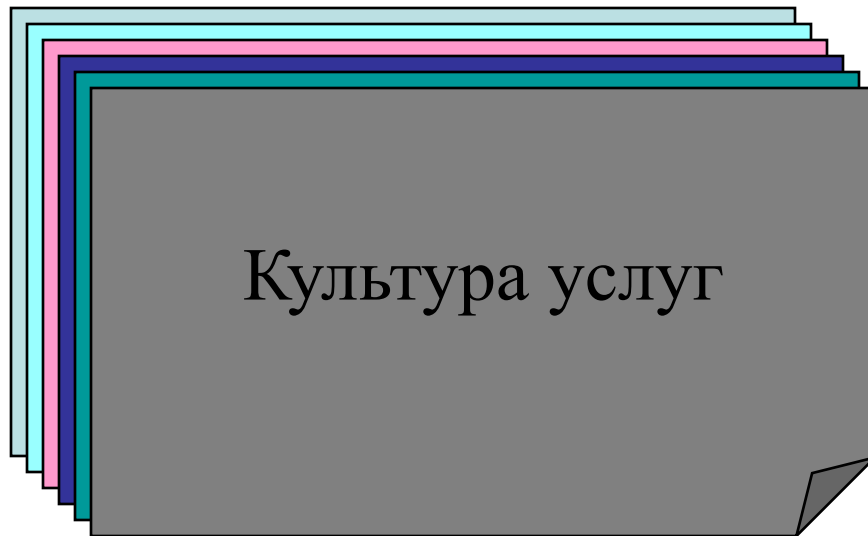
- соответствие современным критериям по всем факторам культуры (материальным и духовным);
- гармоничность (отдельные элементы культуры по уровню своего развития, по направленности, по идеям, целям, задачам, способам достижения целей соответствуют друг другу);
- соответствие деятельности организации нормам закона;
- опора на современные достижения наук с социально-экономической и технической точки зрения;
- восприятие людей как главной ценности, обеспечение взаимодействия между людьми и группами на психологическом уровне;
- динамичность развития организации.

Корпоративная культура – это культура организации

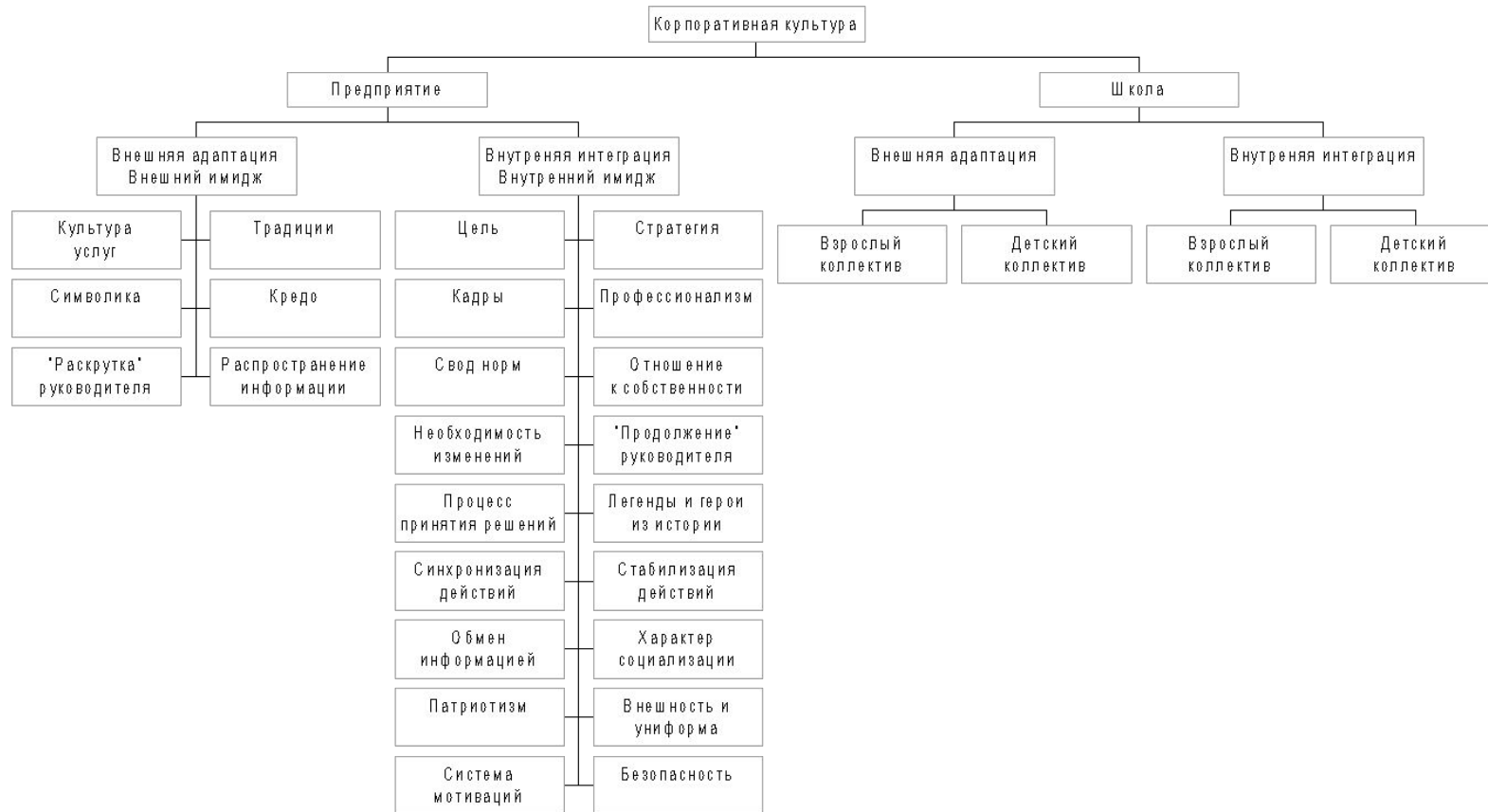


Внешний имидж
(Внешняя адаптация)

Внутренний имидж
(Внутренняя интеграция)



Воспитательная система школы – это потребность организации в создании корпоративной (имиджевой) культуры



Цель развития корпоративной культуры учреждения как разновидности ее воспитательной системы

Корпоративная культура влияет на формирование устойчивого, сложившегося в процессе жизнедеятельности стиля работы личности, принципов его самоорганизации, а также внутренних процессов связанных с целеполаганием и проектированием общей стратегии собственного поведения, что обеспечивает в конечном итоге, способность конкурировать в цивилизованном рынке.

«Два в одном» - корпоративная культура



Общественная презентация проекта «Школа без неудачников» Департамент образования США 2005 год



Символ образованной Америки «Школьный колокол»



Школа с углубленным изучением права



Школа открытого типа

Девиз: «Учиться никогда не поздно»



Форма учащихся – признак престижной школы



Флаги при входе в кабинет директора



Уголок славы, флаг, форма, спортивная команда



Телестудия школы



Миссия ассоциации педагогов «Учить ради Америки»



Миссия ассоциации педагогов «Учить ради Америки»

НАШИ ГЛАВНЫЕ ЦЕННОСТИ

Неустанное стремление к результату. Мы преисполнены амбиций достичь измеряемых результатов в работе и при движении к цели. Как результат, мы готовы преодолеть все препятствия на пути к нашим целям с горячим чувством потребности в этом. **Положительные эмоции.** В нас всегда присутствует критическое мышление о том, что мы делаем, какие решения принимаем. Мы постоянно в поиске наилучших идей и поэтому всегда продолжаем учиться. **Мы учимся** на своих ошибках, приобретаем опыт и применяем свои знания в будущих делах. Мы изыскиваем ресурсы и получаем отдачу – это помогает достичь наших целей. **Персональная ответственность.** Мы делаем все что от нас зависит за что бы мы не взялись, мы воспринимаем это как личное и поэтому достигаем наилучших результатов. **Уважение и человеколюбие.** Мы общаемся с другими так, чтобы показать насколько мы ценим их самих, а также их вклад в то дело, которое делаем сегодня, демонстрируем ожидания еще больших совместных достижений в будущем. Мы понимаем ограниченность нашего собственного опыта и поэтому готовы воспринимать опыт других. **Позитивный взгляд.** Мы провозгласили большие цели и новые великие идеи с чувством вновь открываемых возможностей. Мы верим в то, что и другие думают также, и поэтому относимся к ним со всем великодушием. **Единство.** Мы честны и нравственны во все что делаем. Делая выбор, мы нацелены на единственно верный путь, который максимально достигнет добрых целей. **Мы одна команда.** Мы чувствуем ответственность за успех нашего все более широкого движения и готовы участвовать своим трудом в достижении результатов всей команды.

Ассоциация педагогов «Учить ради Америки»

Герб школы на «визитках» учителей школы



Знаки победы. Победить - это больше чем цель



На все времена – директор



СИМВОЛ ШКОЛЫ – «ЛЕВ»



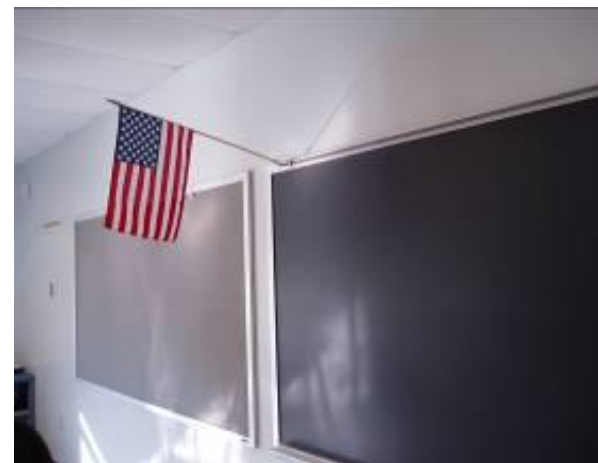
«Фирменный стиль» образования — «половое воспитание»



Имидж серьезной и богатой организации



Ценности на стене



Структура корпоративной культуры

Корпоративная культура

Внутренняя сторона

Компоненты:

- Ценностно-нормативный
 - Организационный
 - Коммуникативный
- Социально-психологические отношения
- Игровой (мифологический)

Внешняя сторона

Внешняя
идентификация
(фирменный стиль)

Ценностно-нормативный КОМПОНЕНТ

- миссия организации;
- основные ценности, разделяемые в организации;
- корпоративные традиции;
- корпоративные правила, внутренние регламенты (включая взаимоотношения с клиентами).

Организационный компонент

- формальная и неформальная организационная структура;
- структура власти и лидерства;
- нормы и правила (писанные и неписанные) внутреннего взаимодействия;
- традиции и правила «внутреннего распорядка» (поведения на рабочем месте) .

Коммуникативный компонент

- структура формализованных и неформальных информационных потоков;
- качество коммуникации: потеря и преобразование информации;
- направленные действия по «внутреннему PR».

Социально-психологические отношения

- структура взаимных симпатий, выборов, предпочтений;
- система ролей в организации (конструктивных, деструктивных и др.);
- внутренняя позиционность и конфликтность;
- отношения к руководителям организации (авторитетность).

Игровой (мифологический) КОМПОНЕНТ

- корпоративные предания (история);
- мифы и легенды об организации, ее сотрудниках и руководителях;
- «игры (в социально-психологическом смысле), в которые играют сотрудники и боссы».

Внешняя идентификация (корпоративный стиль)

- имидж организации – образ, который направленно транслируется клиенту;
- имидж, который воспроизводится в реальном общении с клиентом;
- восприятие компании и ее продукта в обществе;
- атрибуты фирменного стиля: логотип, слоган и др.

Элементы внешней идентификации

- Фирменное наименование
- Фирменный блок (логотип и товарный знак)
- Слоган, лозунг
- Гимн
- Геральдика
- Награды
- Фирменная маркировка
- Корпоративные издания, сайт в Internet
- Справочники
- Одежда
- Атрибутика
- Сувенирная продукция
- Информационные носители

Носители фирменной маркировки

- Бланки и другие документы
- Бумаги для заметок и договоров
- Конверты
- Папки для бумаг
- Именные записные листы для руководителей
- Открытки, плакаты, журналы, альбомы и т.п.
- Бейджи
- Визитки, кляссеры для визиток
- Сувенирная продукция

Носители для геральдических СИМВОЛОВ

- Знамя
- Флаг, флажки
- Вымпелы
- Значки
- Нашивки
- Наклейки

Сувенирная продукция

- Блокноты, еженедельники
- Папки, скоросшиватели
- Авторучки
- Брелки, значки
- Кружки
- Наклейки (липкие, магнитные, термические)
- Часы (настольные, настенные, наручные)
- Календари (карманные, настольные, настенные)
- Закладки
- Пакеты
- Футляры для очков, пеналы

Элементы фирменной одежды и атрибуты

- Футболки, майки
- Кепки, бейсболки, банданы
- Галстуки
- Носовые платки

Элементы кодекса корпоративного взаимодействия и корпоративной культуры отрасли

- Кодекс учителя
- Кодекс воспитателя
- Кодекс учащегося
 - Кодекс родителя
- Кодекс управленца

Составляющие корпоративной культуры (данные журнала «Деньги»)

Мнение руководителей компании (факторы ранжированы по значимости в организации):

- Профессионализм.
- Преданность и лояльность по отношению к фирме.
- Материальное и моральное стимулирование и поощрение квалифицированных специалистов.

В то же время, сотрудники этих компаний представили свое мнение о корпоративной культуре так:

- Дружеские взаимоотношения с коллегами.
- Возможности профессионального роста.
- Материальные льготы и вознаграждения.

Составляющие корпоративной культуры

- **предназначение организации и ее «лицо»** (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство и другие);
- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т. д.);
- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служба);
- **обращение с людьми** (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т. д.);
- организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы и другое);
- **стиль руководства и управления** (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспособливаться);
- **процессы принятия решений** (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т. д.);
- распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);
- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);
- характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);
- **пути разрешения конфликтов** (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т. д.);
- оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты).

1.2.2. Девизы, лозунги, символы

Основные ценности и убеждения находят выражение не только в программных документах, сводах законов, кодексах чести, но и в девизах, лозунгах. Являясь одним из элементов корпоративной культуры, они в емкой и лаконичной форме подчеркивают наиболее сильные, значимые стороны той или иной компании:

- «IBM - означает сервис»;
- Дженерал Электрик - «Наш важнейший продукт - прогресс»;
- Du Pont - «Лучшие продукты для лучшей жизни с помощью химии»;
- Samsung -«Хорошо там, где мы есть»
- Электролюкс - сделано с умом.
- Концептуальный знак и лозунг, ясно и просто выражающий философию организации, являются сильнейшими элементами, вокруг которых строится корпоративная культура.

Корпоративные ритуалы

- «Ритуалы поощрения»
- «Ритуалы порицания»
- «Ритуалы интеграции». В контексте работы - это конференции, семинары, деловые игры, и так далее. Это различные светские мероприятия, вечеринки, совместные поездки, занятия спортом.

Анализ содержательной стороны корпоративной культуры

- Осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других – через индивидуализм).
- Коммуникационная система и язык общения.
- Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т. п. подтверждают наличие множества микрокультур).
- Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи.
- Осознание времени, отношение к нему: степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это.
- Взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу и т. п.; степень формализации отношений, пути разрешения конфликтов).
- Ценности и нормы (как набор ориентиров в том, что такое *хорошо* и что такое *плохо*);
- Мировоззрение (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость и т. п.; отношения к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т. п.
- Развитие и научение работника (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; подходы к объяснению причин).
- Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждения; отношения «человек-машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).

Принятие норм поведения

Например, в школе может быть принято следующее:

- Появляться на работе в строгой одежде;
- Держать дистанцию при общении с детьми;
- Не критиковать на общих собраниях руководство школы, а делать это только в кабинете руководителя;
- Здороваться с коллегой обязательно за руку;
- Ни в коем случае не задерживать начало урока;
- Не отменять занятий ради каких бы то ни было мероприятий;
- Не принимать никаких серьезных решений без широкого предварительного обсуждения;
- Считать, что местная власть не понимает всей глубины и остроты проблем, стоящих перед школой;
- Отмечать дни рождения сотрудников и праздники в учительском коллективе, причем пренебрегать этим недопустимо;
- Считать, что подготовка детей в школе по физике и математике требует особого пристального внимания;
- Обращаться с детьми на «вы»;
- Учителям не уходить немедленно домой после окончания уроков;
- Руководству школы осуществлять строгий контроль за ее деятельностью;
- Считать, что родители некомпетентны в вопросах обучения и воспитания;
- Считать, что дифференциация детей по классам с различным уровнем интеллектуальных способностей аморальна;
- И прочее, прочее, прочее.

Корпоративные принципы:

- Постоянное развитие и совершенствование.
- Оптимизм. Стремление дарить людям радость.
- Качество работы можно изменить только тогда, когда в целом начинаешь относиться к ней с позитивным настроем. И это качество нельзя сформировать в приказном порядке. Важно помнить: управляют механизмами, людей надо воодушевлять!
- 4. Мы несем ответственность за то, что говорим и делаем. Руководящие работники являются для сотрудников эталоном отношения к работе. Наиболее убедительным всегда был и останется принцип «делай как я», а не «делай как я говорю».

- Взаимная поддержка. «Мы работаем командой. Мы одна семья.
- Профессионализм. Нет необходимости расписывать все параметры качественной работы. Каждый делает то, что он умеет лучше других, делюсь своим опытом и находками».
- Корпоративная кадровая политика в области управления персоналом, оценки персонала, его обучения и мотивации:
 - а. управление кадровым резервом;
 - б. продвижение и передвижение персонала;
 - с. регулярная оценка персонала;
 - ф. обучение;
 - г. система стимулированных выплат (доплат, надбавок), льгот и компенсаций, премиальная система, нематериальное стимулирование
- Корпоративная символика: эмблема, гимн, наличие единого корпоративного стиля, внешнего и внутреннего имиджа в отрасли образования,
- Корпоративные традиции
- Школьная газета;
- Корпоративные мероприятия (собрания, конференции, праздники, юбилеи).

Проблемное поле «Корпоративная культура образовательных систем»

- Образовательные системы не обладают свойствами открытости, восприимчивости к достижениям других наук.
- Корпоративная культура образовательных систем характеризуется высокой степенью боязни неопределенности, длинной управленческой дистанцией.
- Педагогическое сознание негативно воспринимает технологические подходы к развитию образовательных систем.
- Образование в России до сих пор реально не рассматривается как стратегическая область (как, например, область компьютерных технологий).
- Технологии, используемые в производстве, экономике, менеджменте и т.д., слабо адаптированы к образовательным процессам.
- Преподаватель часто воспринимается как транслятор учебных программ, а формирование личности, гражданина часто остается на втором плане.
- Традиционно образовательная деятельность воспринимается как искусство, а не как производственный процесс (с технологическими признаками). Однако истинных «деятелей искусства» в педагогике недостаточно, чтобы определять вектор развития образования.

Меры по улучшению корпоративной культуры

- Создать проект программы формирования *«Делового поведения работника»*.
- Разработать *технологию формирования корпоративной культуры*.
- Провести мероприятия по преодолению *«сопротивления персонала»*.
- Разработать и внедрить *«Программу адаптации на новой работе»*.
- Провести среди управленцев *корпоративный тренинг по тим-билдингу*.
- Разработать *«свод основных правил для сотрудников, или корпоративные правила»*.
- Создать систему *Внутрикорпоративного PR*.

Модель корпоративной культуры в отрасли образования

система следующих элементов:

- корпоративные ценности;
- корпоративные принципы;
- корпоративные стандарты поведения;
- корпоративная кадровая политика;
- корпоративная символика;
- корпоративные традиции.