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

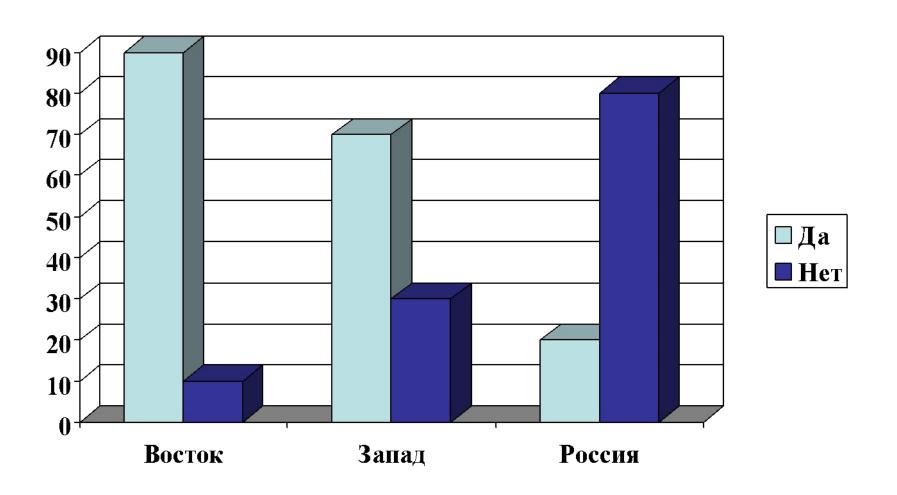
«Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей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



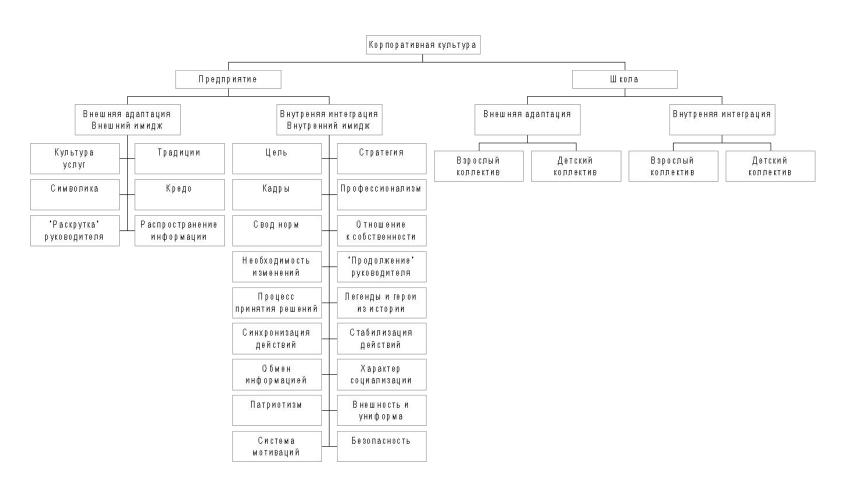
Основные признаки культурной корпорации

- 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



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 (писаные и неписаные) 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 атрибутики

- 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 приспосабливаться);
- 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, <u>в школе может быть принято следующее</u>:

- 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.
- <u>Качество работы</u> можно изменить только тогда, когда в целом начинаешь относиться к ней с позитивным настроем. И это качество нельзя сформировать в приказном порядке. <u>Важно помнить: управляют механизмами, людей надо воодушевлять!</u>
- 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».

- <u>Взаимна</u>я <u>поддержка</u>. «Мы работаем командой. Мы одна семья.
- <u>Профессионализм</u>. Нет необходимости расписывать все параметры качественной работы. Каждый делает то, что он умеет лучше других, делясь своим опытом и находками».
- <u>Корпоративная кадровая политика в области управления</u> <u>персоналом</u>, оценки персонала, его обучения и мотивации:
- а. управление кадровым резервом;
- b. продвижение и передвижение персонала;
- с. регулярная оценка персонала;
- f. обучение;
- g. система стимулированных выплат (доплат, надбавок), льгот и компенсаций, премиальная система, нематериальное стимулирование
- <u>Корпоративная символика</u>: 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.