

Тема: Корпоративная культура

Бизнес тренер: Чернова Ольга

День 1

Корпоративная культура

Корпоративная культура - оформленные или негласные нормы морали и поведения, а также стандарты взаимодействия внутри организации.

К задачам корпоративной культуры относятся:

Разработка имиджа организации;

Создание общих ценностей компании;

Формирование командного духа;

Создание представления о компании для каждого работника;

Определение роли каждого работника в команде;

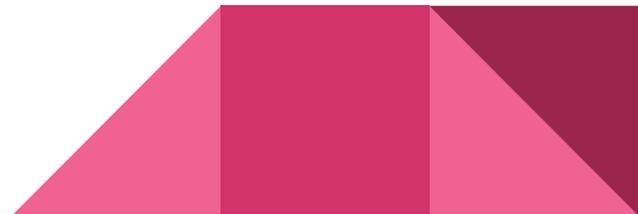
Налаживание коммуникаций;

Определение роли каждого работника в команде;

Установление правил поведения;

Обучение сотрудников;

Разрешение конфликтов между сотрудниками, отделами.



Уровни корпоративной культуры

Корпоративная философия — это изложение деловых норм и морально-этических принципов, которыми руководствуется компания в своей деятельности — более формализованное. Чаще всего это то, что декларируется и «выносится на поверхность», что можно увидеть на сайте и материалах компании: Видение, Миссия, Ценности, политики и т.д.

Понятие уровней корпоративной культуры введено Эдгаром Шейном

в 1981г. Это модель достаточно полно описывает генезис и проявление

КК.

Выделяются 3 уровня:

поверхностный (внешние факты)

внутренний

глубинный



Уровни корпоративной культуры

- **поверхностный (внешние факты)** — образцы поведения, эмоциональная атмосфера и стиль общения, технологии, стиль одежды и решения в графическом представлении бренда, организация рабочих мест и зон взаимодействия с клиентами, символы, ритуалы и т.д.;
- **внутренний** (ценностные ориентации и предписания) — моральные убеждения и этические правила, кодекс поведения, ценности, корпоративная философия;
- **глубинный** (базовые личностные предположения — что формирует личность человека) — верования и установки, национальный менталитет, отношение к миру, человеку и деятельности.
- Глубинный уровень, по определенным причинам, можно назвать определяющим. Поскольку является «стержневым» для всех, кто входит в организацию. Особенно, это важно в отношении учредителей и акционеров любой компании. Ведь это они, выражая свои жизненные ценности, формируют компанию, подбирают сотрудников, определяют стиль менеджмента.

Факторы, влияющие на корпоративную культуру

Основными факторами, которые оказывают влияние на корпоративную культуру, можно назвать следующие:

- **личности людей**, организовавших компанию (именно поэтому мы уделяем большое внимание работе с владельцами бизнесов, которые консультируем);
- **личности топ-менеджеров и ключевых сотрудников**;
- **сотрудники**;
- **внешнее окружение** (рынок и клиенты, государственное регулирование и органы).

Каждый из этих факторов может нести определяющее значение для формирования или развития корпоративной культуры конкретной организации.



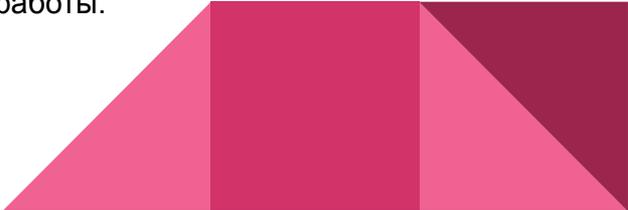
пример 1. Xiaomi

В компании Xiaomi сформирована культура упорного труда. Выйдя на рынок в 2010 году, уже к 2015 компания вошла в топ-3 крупнейших мировых производителей смартфонов.

Все потому, что топ-менеджеры компании работают по 12 часов в сутки 6 дней в неделю. Такой пример заразителен, рядовые работники не уступают руководству в объеме труда.

Благодаря этому Xiaomi регулярно предлагает рынку новые технические решения и удерживает лидирующие позиции.

Такого эффекта позволяет достичь, полное разделение и принятие корпоративных стандартов в первую очередь руководством компании. И также общие основные ценности и установленный график работы.



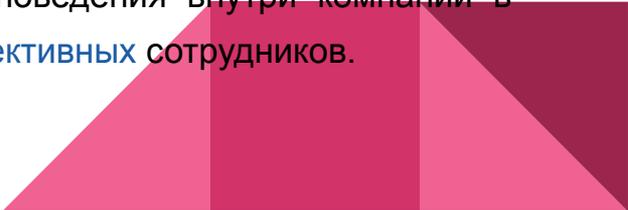
пример 2. Toyota

Еще один лидер мирового рынка, Toyota, использует “твердую” инновацию в производстве и “мягкую” во взаимодействии с работниками.

Суть заключается в провокации, внутри компании специально создаются проблемы, вызовы и конфликты для сотрудников, чтобы те благодаря их решению **генерировали новые идеи**.

“Твердая” и “мягкая” инновации работают совместно и синхронно, что приводит компанию к новым победам.

Секрет успеха в том, что руководство верно формирует стандарты поведения внутри компании в соответствии с основными ценностями. Это позволяет отсеивать **неэффективных** сотрудников.



пример 3. Google

А вот в Google, напротив, отказались от метода “кнута и пряника”. В арсенале топ-менеджеров компании не наказания и награды, то есть способность совместно находить решение проблем и вдохновлять команду на новые свершения.

Значит, их ключевая ценность - взаимоподдержка и взаимовыручка. На этом и основаны и правила поведения в компании, и даже язык общения внутри коллектива.

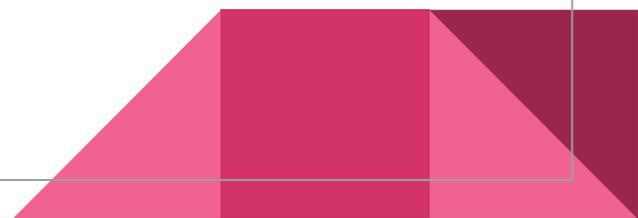
Из этого можем сделать первый вывод о корпоративной культуре - она, как ни крути, об эффективной работе компании. И каждая команда выбирает именно те стандарты взаимодействия, которые приведут ее к успеху с большей долей вероятности.

Задание: Давайте подумаем какие могут быть “+” и “-”



Плюсы и минусы

“+”	“-”
<p>1.Единый подход в работе позволяет гарантировать качество товаров или услуг;</p> <p>2. Легче воспринимаются все изменения, поскольку команда представляет собой единое целое;</p> <p>3.Каждый член команды видит свою принадлежность, ценность и нужность.</p>	<p>1.Конфликты с сотрудниками, которые не принимают установленные/принимающиеся стандарты работы фирмы, может доходить вплоть до увольнения;</p> <p>2.Невозможность принять хорошего специалиста, потому что для него, как для новичка, сформированные ценности фирмы являются неприемлемыми;</p> <p>3.Необходимость постоянно поддерживать правила примером и соответствием.</p>



Структурные элементы корпоративной культуры

внешние элементы	внутренние элементы
<ul style="list-style-type: none">- логотип (корпоративная символика)- фирменный стиль- миссия и ценности компании- цель компании- ценности- видения	<ul style="list-style-type: none">- нормы общения (правила поведения)- мероприятия- традиции- дресс код- система не материальной мотивации

На основе данных , сделаем упражнение по диагностике вашей корпоративной культуры!

перерыв 15 мин.

Кодекс корпоративной культуры

Положение о корпоративной культуре». Регламент:

- 1. Общие положения.**
 - Регламент разработки, согласования и утверждения.
 - Порядок пересмотра.
 - Основные понятия.
- 2. Корпоративная культура в компании.**
 - Роль корпоративной культуры в системе управления.
 - Видение корпоративной культуры.
 - Ключевые факторы успеха корпоративной культуры.
 - Элементы корпоративной культуры.
 - Принципы корпоративной культуры.
 - Функции и факторы влияющие на КК

Кодекс корпоративной культуры

3. Регламент формализации и развития корпоративной культуры в компании.

- Основные направления формализации и развития корпоративной культуры.
- Порядок формализации и развития корпоративной культуры.
- Подразделения, непосредственно способствующие развитию корпоративной культуры.
- Документы, регламентирующие основные элементы корпоративной культуры.

4. Оценка корпоративной культуры в компании (данный раздел регламентирует ключевые показатели эффективности внедрения корпоративной культуры, процедуры оценки процесса ее развития, периодичность проведения оценки).

5. Ответственность (в этом разделе должны быть освещены вопросы ответственности за соблюдение положений регламента и контроль исполнения).

Четыре типа корпоративной культуры

Клановая/семейная

✓ Плюсы

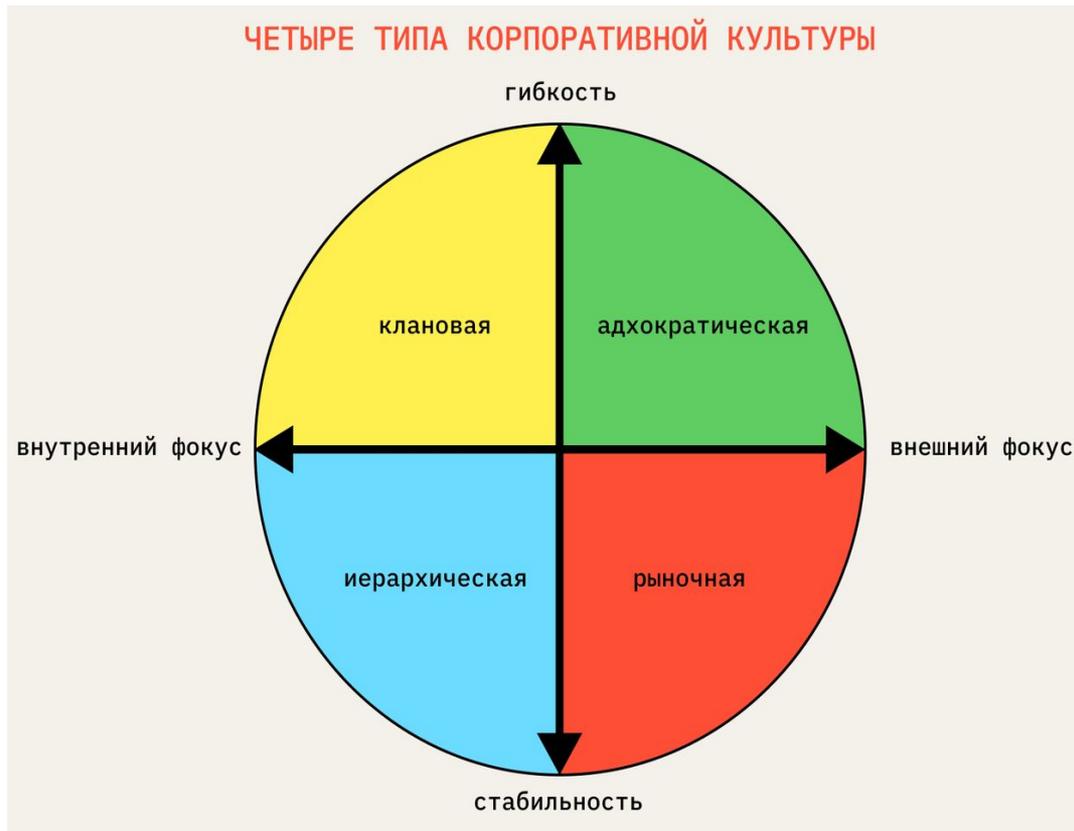
Коллективу комфортно вместе работать и отдыхать.

Все сотрудники вовлечены в процесс, и это положительно влияет на производительность труда.

✗ Минусы

«Семейные» отношения сложнее поддерживать по мере роста бизнеса.

Непрозрачные перспективы карьерного роста: повышают не за результаты работы, а «за красивые глаза».



Четыре типа корпоративной культуры

Иерархическая (бюрократическая)

✓ Плюсы

У организации есть четкие цели, а все процессы направлены на их достижение.

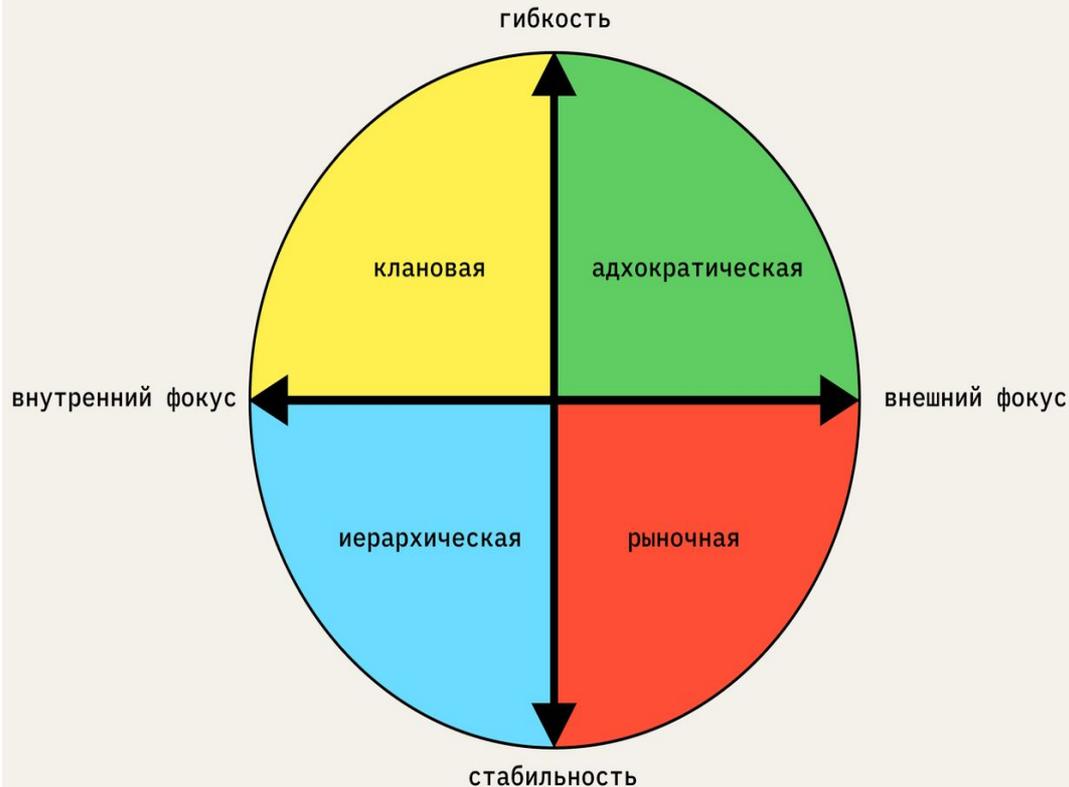
Сотрудники точно знают, чего от них ожидает руководство, поэтому чувствуют себя в безопасности.

✗ Минусы

Процессы и регламенты — на первом месте, поэтому решения принимаются медленно.

Не приветствуется нестандартное мышление, поэтому компания развивается медленно.

ЧЕТЫРЕ ТИПА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



Четыре типа корпоративной культуры

Адхократическая

✓ Плюсы

Сотрудники могут рисковать и выдвигать нестандартные идеи, вовлекаться в процессы. Это приводит к быстрому развитию компании и высокому уровню мотивации команды.

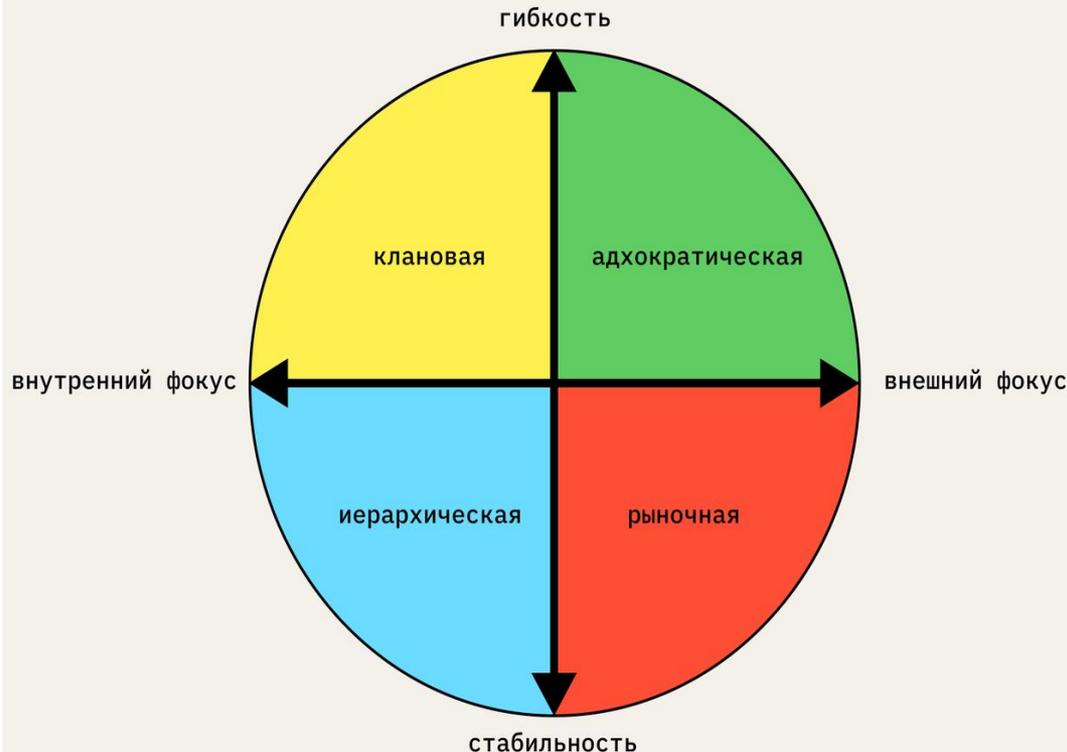
Компания вкладывается в профессиональное развитие своих специалистов.

✗ Минусы

В самом начале работы компании неизвестно, какая идея «выстрелит», поэтому нет стабильности.

Высокая конкуренция между сотрудниками, которая может привести к выгоранию.

ЧЕТЫРЕ ТИПА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



Четыре типа корпоративной культуры

Рыночная

✓ Плюсы

Сотрудники вовлечены во все процессы и работают с энтузиазмом.

Компании с рыночным подходом к корпоративной культуре успешны и

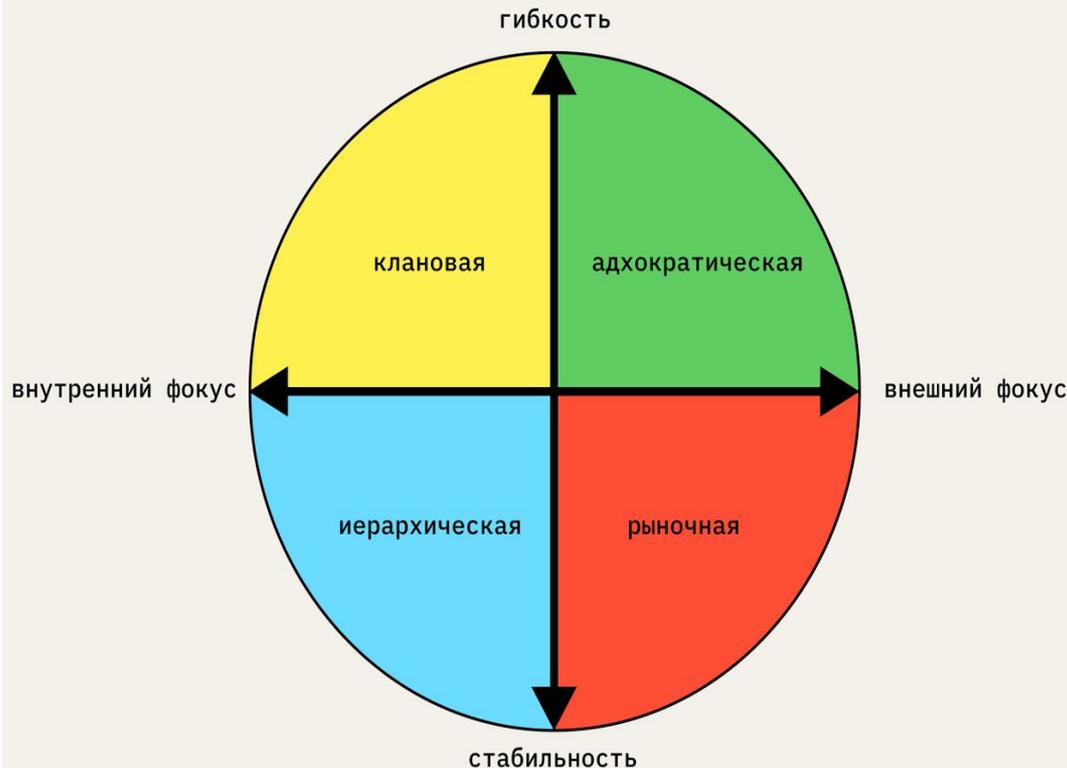
прибыльны.

✗ Минусы

Чтобы добиться поставленных целей, сотрудники работают на износ и выгорают.

Высокая конкуренция между членами коллектива приводит к конфликтам и высокой текучести персонала.

ЧЕТЫРЕ ТИПА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



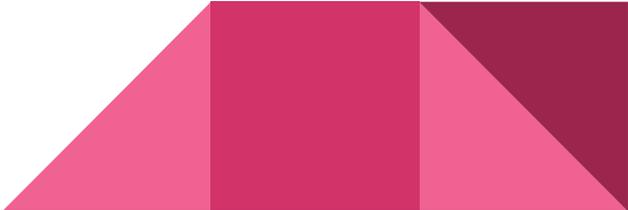
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО И корпоративная культура

Шаги успешной стратегии: Стратегический план/ реализовать/ корректировать.

Задачи: прогнозировать, вносить предложения, участвовать в разработке стратегии, проявлять творческий подход, отвечать за реализацию стратегии, создавать культуру, распределять ресурсы, создавать возможности, объединять процессы, быть наставником, решать проблемы подчиненных, выступать перед аудиторией, вести переговоры, стимулировать, выступать в роли арбитра, достигать консенсуса, проводить политику руководства, воспитывать и увлекать.

В разных обстоятельствах надо проявлять **жесткость** или искать **компромисс**, навыки работы в команде или умение принимать решения единолично. Надо уметь отходить на второй план и быть в центре внимания.

В процессе реализации стратегии **менеджер берет на себя пять управленческих задач:**

- 1. Эффективный контроль за ходом событий**
 - 2. Руководство усилиями по сближению культуры и стратегии**
 - 3. Гибкость организационной структуры**
 - 4. Лидерство в этике бизнеса и “корпоративное гражданство”**
 - 5. Руководство улучшением корпоративной культуры**
- 

Обновленная модель компетенций утверждена в КТЖ



Модель компетенций Сбер Банк России



Модель компетенций «Росэлектроники»

HARD SKILLS

ит грамотность

робототехника

фотоника

основные технические
дисциплины

программирование

новые системы
обработки данных



SOFT SKILLS

креативность (умение решать
нестандартные задачи)

эмоциональный интеллект

умение работать в команде

способность постоянно учиться

эффективная коммуникация

управление изменениями

Тест

И для того чтобы понять, на каком этапе формирования находится корпоративная культура, давайте пройдем небольшой тест, разработанный О. В. Василевской. Он позволит Вам оценить, начнете ли Вы с нуля или все совсем неплохо в Вашей компании. Итак, на каждый вопрос Вы можете дать только один из четырех ответов: **всегда, часто, иногда, нет.**

1.Нововведения в компании поддерживаются сотрудниками?

2.Высказывают ли сотрудники свое мнение о руководстве?

3.Конфликтные ситуации в компании решаются достаточно быстро?

4.Если сотрудник эффективно работает в компании от 3-5 лет, то может ли он получить повышение?

5.Работа, выполнена сотрудником, оплачивается по достоинству?

6.В организации проходят бесплатные обучающие тренинги для персонала?

Тест

7. Достаточно ли проинформирован сотрудник, перед тем как начать выполнять работу?

8. Пропагандирует ли компания корпоративный стиль?

9. Большая часть персонала компании придерживается здорового образа жизни?

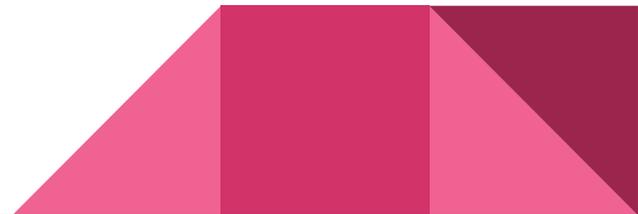
10. Устраивает ли вас организация обеденного перерыва?

11. Могут ли сотрудники компании получать при необходимости медицинскую помощь?

12. Вызывает ли у руководства чувство гордости деятельность компании и ее персонал?

13. Позитивные традиции одобряются в компании и поддерживаются?

14. Интересно ли Вам участвовать в корпоративных мероприятиях?



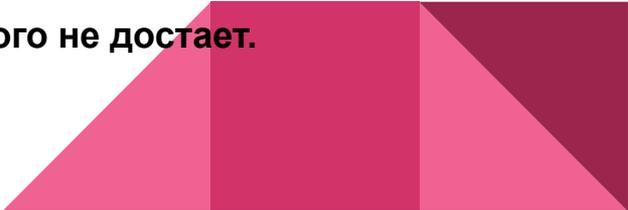
Результаты теста

А теперь, за каждый ответ “всегда” начислите себе 3 балла, “часто” - 2, “иногда” - 1, “нет” - 0 баллов. И после посчитайте результаты (надеюсь, они будут приятные).

42-35 баллов, в Вашей организации все хорошо. Главное, чему стоит уделить внимание - сохранять и развивать сложившуюся ситуацию. Отмечать и поощрять соблюдение сотрудниками добрых традиций в коллективе.

35-21 баллов, в Вашей компании есть просадка в этой области. Скорее всего, потому, что вопросу уделяется недостаточно времени. Полезно будет организовать встречу топ-менеджеров, чтобы разработать меры по формированию культуры организации.

21 и меньше баллов, нужно глубже разобраться в вопросе. Нужно понять, к какому виду культуры будет двигаться Ваша компания и почему, чего ей для этого не достает.



Домашнее задание:

Разработать на основе факта вашего стратегического развития описать модель компетенций и предложить вариант на развитие и улучшение.

Спасибо за работу!

