

Силичи.6-7.10.2011.

«Корпоративная культура,
её стандарты и их влияние
на личную эффективность
специалистов»



1. сессия

- Принятие групповых норм,
- выяснение опасений, ожиданий участников,
- введение в содержание тренинга
- Личная эффективность как категория менеджмента в работе ГУГ.

Дерево жизни.





Дерево жизни

- Корни- это наши истоки, откуда мы берём силу.
- Ствол- наш путь , который мы прошли.
- Ветки- направления наших связей и коммуникаций.
- Листья, плоды- это наши результаты нынешние и будущие.



Наша роща



- Объединитесь в группы.
- Создайте из Ваших деревьев рощу, сад, лес.
- Найдите, что Вас объединяет, а в чём каждый из Вас особенный.
- Представьте свою работу всей группе.

нормы группы



Принятие норм работы на тренинге.

- Объединитесь в 5 групп.
- разработайте по 3 нормы под девизом «Обязательные»
- «Рекомендательные»
- «Запретительные».
- Представьте Ваши нормы для всей группы.
- Путём консенсуса определите нормы для всей группы.

Личная эффективность?

- Моя личная эффективность зависит в основном от
- **Моей компетенции.**
- **Моего настроения.**
- **Ресурсов и условий.**
- **Организации работы.**

Навыки личной эффективности - это инструменты для эффективной деятельности. Они нужны для того, чтобы эффективно воплощать свои намерения и достигать своих целей. Чем лучше я знаю чего хочу от жизни, тем лучшее применение я могу найти этим техникам.

Управленческая решетка Блейка-Моутона

	9	1.9.	«дом отдыха»					«команда»		9.9.	
I. незначительное ← внимание к людям → повышенное	8	Максимум внимания к людям, минимум внимания к работе						Высокая ориентация на эффективность работы в сочетании с доверием и уважением к людям			
	7										
	6				«организация»						
	5					5.5.					
	4				Умеренное внимание и к людям, и к работе						
	3	Минимум внимание и к людям, и к работе						Максимум внимания к работе и минимум внимания к людям			
	2										
	1	1.1.	«страх перед бедностью»						«Авторитет — подчинение»		9.1.
			1	2	3	4	5	6	7	8	9

II. пониженное ← внимание к делу → повышенное



К наиболее значимым характеристикам

корпоративной культуры относятся:

- осознание работником своего места в компании (группе);
- тип совместной деятельности;
- нормы поведения;
- тип управления;
- культура общения;
- система коммуникаций;
- деловой этикет;
- традиции компании;
- особенности трактовки полномочий и ответственности;
- трудовая этика.

Согласно модели американского социального психолога Э.Шейна, корпоративная культура состоит из трех уровней:

- 1) Уровень артефактов - самый поверхностный, включающий все внешние проявления культуры, которые способен воспринимать человек (технологии, архитектура, логотипы, организационный фольклор, форменная одежда и т.п.).

2) Уровень верований и ценностей - более глубокий уровень корпоративной культуры, который обнаруживается либо через взаимодействие с физическим окружением, либо через социальный консенсус.

3) Уровень базовых предположений - самый скрытый и с трудом осознаваемый «слой» корпоративной культуры. Э.Шейн выделяет пять базовых предположений, которые направляют жизнедеятельность организации.

Классификация

корпоративных

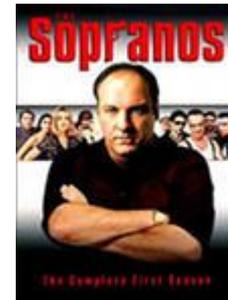
управленческих моделей, предложенной голландским ученым Фонсом

Тромпенаарсом и британским исследователем Чарльзом Хампден-Тернером.

В основу классификации были заложены следующие дуальные критерии:

- формальная структура / неформальная структура;
- иерархичность / эгалитаризм;
- ориентация на личность и отношения / ориентация на решение задачи достижение целей.

Семейная культура



- по характеру отношенческая и иерархичная одновременно, ориентированная на власть. «Отец семейства» обладает опытом, значительной властью, что позволяет ему, как предполагается в этой культуре, знать лучше подчиненных, что лучше делать и что принесет большую пользу.

Эйфелева башня



- Данная культура, как и семейная, иерархична. Однако данный тип иерархии покоится на распределении функций и служебных задач так, что каждый вышестоящий уровень концентрирует у себя и координирует весь набор функций, выполняемых на нижестоящих этажах. Власть в «Эйфелевой башне» непосредственно связана с занимаемой должностью, т.е. предписывается статусом, но не статусом личности (как в семейной культуре), а статусом роли. Поэтому руководитель могуществен ровно настолько, насколько ему это предписано правилами, санкционированными полномочиями на выполнение своих функций.

«Управляемая ракета»



- кибернетический тип культуры, так как ориентация на задачи осуществляется посредством сигналов обратной связи и имеет циклический, а не линейный характер.
- Вместе с тем данная культура индивидуалистична по характеру, так как вынуждена объединять на временной основе большое число в различных направлениях специализированных работников, где постоянна лишь ориентация на персональное развитие и совершенствование.

Инкубатор



- как самостоятельная модель корпоративной культуры базируется на идее экзистенциализма о вторичности организации по сравнению с целями самореализации и самовыражения индивидуумов, чему и служат инкубаторы. Здесь главная цель — освободить индивидуумов от рутинной работы для творческой деятельности, минимизируя время на самообслуживание.
- Культура типа «инкубатор» ориентирована на развитие личности, поэтому важнейшим аспектом мотивации для работника, выступает возможность профессионального роста и самореализации, совершенствования и самовыражения. Управление изменениями происходит без напряжения, поскольку необходимость постоянного изменения заложена существования компании. Функции легко делегируются и в коллективе единомышленников-профессионалов

Основные элементы корпоративной культуры

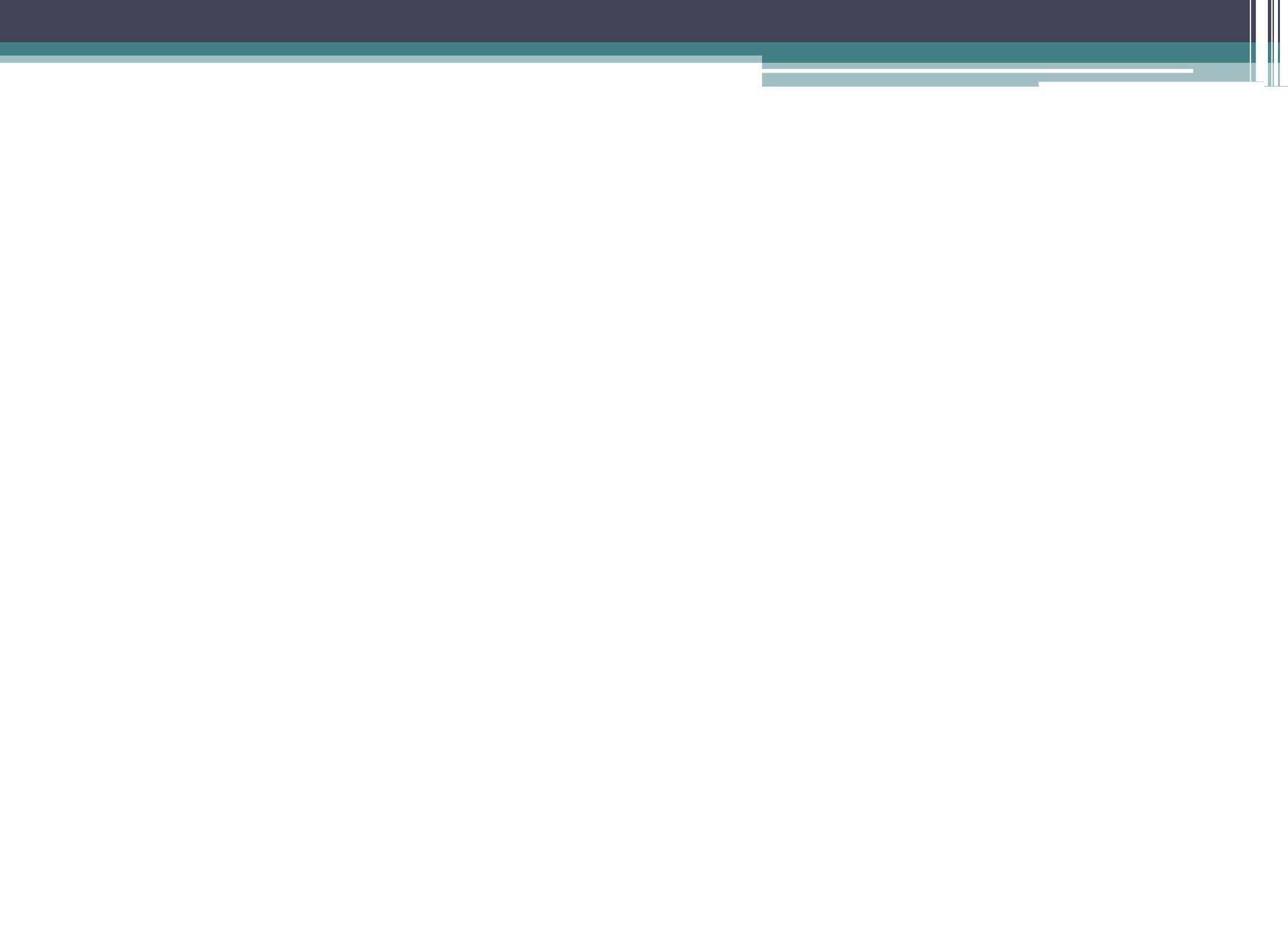
- **Тип совместной деятельности** — характер взаимодействия работников в рамках коллективного труда, способ организации такого труда.



МОДЕЛЬ К. КАМЕРОНА И Р. КУИННА

- Иерархическая культура.
- Рыночная культура.
- Клановая культура.
- Адхократическая культура (от латинского выражения *ad hoc*; «адхократия» определяет некую временную, специализированную, динамическую организационную единицу).

Теперь		Предпочтите льно	
A	29	A	29
B	20	B	27
C	27	C	23
D	24	D	11
Всего	100	Всего	100



Тип управления

Бюрократический



Характеристика

Решения принимаются вышестоящим руководителем. Главный рычаг воздействия на подчиненных — приказы, наказания (т.е. сила).

Указанный тип предполагает наличие технологически и организационно дисциплинированных сотрудников, беспрекословно выполняющих распоряжения начальства. Здесь инициатива минимальна

Демократический



Главным рычагом управления является закон, демократический по своему содержанию, обеспечивающий интересы как большинства, так и законопослушного меньшинства

Авторитарный

Главный рычаг управления — авторитет руководителя при беспрекословном подчинении исполнителей

Рыночный

Решения принимаются в соответствии с законами рынка, который и является мерилom эффективности этих решений. Основной рычаг воздействия на исполнителей — деньги

Коллективистский

Главный рычаг управления — знания, компетентность. Активное и равноправное участие всех высокопрофессиональных исполнителей в принятии решений

Корпоративные стандарты являются частью корпоративной культуры и представляют собой правила, которые принято выполнять.



В разных компаниях эти правила могут быть разными, но их усредненный перечень сводится к следующему:

- отношения с коллегами (отношения руководителей и подчиненных, поведение в конфликтных ситуациях, правила взаимозаменяемости, общение при заказчике, порядок повышения квалификации и обучение нового сотрудника);
- отношения с клиентами (приветствие, ведение переговоров, разговоры по телефону, расчеты, поведение в конфликтной ситуации, прощание);
- рабочее место (оформление, поддержание порядка, поведение на рабочем месте, передача его другому исполнителю);
- отношения с внешней средой (защита интересов компании, сохранение коммерческой тайны, способы представления компании).

Взаимосвязь типов совместной деятельности, типов и рычагов управления

Тип совместной деятельности	Тип управления	Рычаг управления
Индивидуальный	Рыночный	Деньги
Последовательный	Бюрократический	Сила
Взаимодействующий	Авторитарный	Авторитет
Творческий	Демократический, коллективный	Знания

Внедрение Стандартов



Содержание Стандарта кодекса корпоративной культуры ОАО "Российские железные дороги"

- 1. Назначение Стандарта.
- 2. Термины и сокращения, применяемые в Стандарте.
- 3. Область применения Стандарта.
- 4. Преемственность корпоративной культуры компании.
- 5. Базовые принципы Стандарта.
- 6. Содержание Стандарта:
 - 6.1. Укрепление корпоративного духа.
 - 6.2. Соблюдение этических норм корпоративного поведения.
 - 6.3. Соблюдение норм деловой этики компании.
 - 6.4. Предотвращение конфликта интересов.
 - 6.5. Формирование и поддержание позитивного имиджа компании.
 - 6.6. Формирование и развитие корпоративного стиля.

Предотвращение конфликта интересов (цитата)

- Недопущение конфликта интересов является важным условием для обеспечения защиты интересов Компании, ее акционеров, деловых партнеров и работников. Политика Компании в области предотвращения конфликта интересов основывается на следующих основных принципах:
- - эффективная система корпоративного управления предполагает четкое разделение обязанностей работников и
- должностных лиц, исключаящие ситуации, при которых происходит конфликт
- интересов;
- - сферы потенциальных конфликтов интересов должны быть выявлены, минимизированы и поставлены под строгий и независимый контроль;
-

Зарубежный опыт

Кто уважать себя заставил....

- В фирме "Success Factors" (Великобритания), занимающейся программным обеспечением в области управления талантами и повышения результативности, Корпоративный кодекс поведения знают все. Всех будущих сотрудников обязывают его прочитать и расписаться, прежде чем начать работу в компании. Перечень содержит 15 правил, по большей части достаточно мягких. Под номером первым идет обязательство "со страстью" относиться к работе, под N 14 - "получать от работы удовольствие«.....

Внедрение стандартов на практике часто сопровождается ошибками, многие из которых можно было бы избежать при реалистичном подходе.

- 1. Недостаточная (или формально декларируемая) заинтересованность первых лиц компании в создании и внедрении стандартов. Если первое лицо показывает, что это неважно, неценно, незначимо, или только заявляет, что стандарты - это хорошо, а реальной поддержки созданию и внедрению стандартов не оказывает, то велика вероятность, что ничего и не выйдет.

Ошибки при внедрении стандартов

- 2. Несоответствие содержания стандартов ценностям компании. Например, стандарт утверждает одни требования к сотрудникам, а на самом деле в компании приветствуются другие типы и модели поведения. И даже если сотрудники на тренингах научатся вести себя по стандарту, в практике работы они будут поступать иначе, поскольку заданная таким стандартом модель поведения противоречит организационной культуре.

Ошибки при внедрении стандартов

- 2. Несоответствие содержания стандартов ценностям компании. Например, стандарт утверждает одни требования к сотрудникам, а на самом деле в компании приветствуются другие типы и модели поведения. И даже если сотрудники на тренингах научатся вести себя по стандарту, в практике работы они будут поступать иначе, поскольку заданная таким стандартом модель поведения противоречит организационной культуре.

Ошибки при внедрении стандартов

- 3. Силовое насаждение стандартов и уверенность руководителей в действенности приказа. В этом случае документ спускается сверху и затем следует жесткий приказ "Выполнять", а что, как, зачем, с какой целью, персоналу не объясняется. Многие управленцы недооценивают силу привычки и ту энергию, которую придется на первых порах сознательно прилагать работникам, чтобы работать по принятым стандартам.

Ошибки при внедрении стандартов

- 4. Нереалистичные (или расплывчатые) стандарты. Когда в документе описывается поведение персонала, который по каким-либо причинам не готов работать именно в таком стиле, не умеет, слабо мотивирован, недостаточно стимулирован и пр. Кроме создания самих правил и требовательности руководства, необходимо сформировать условия для их выполнения, а также механизм проверки, работают правила или же являются на самом деле обычной декларацией требований и пожеланий руководителей компании к персоналу. Качественные правила и достойные условия их реализации могут послужить значительным стимулом для развития организации. Важно, чтобы декларируемые вещи обязательно соответствовали действительности.

АНАЛИЗ УСЛОВИЙ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

СТБ ISO 9001-2009

1

Глобализация рынка, насыщенность товарами и услугами

2

Ужесточение конкуренции во всех сферах деятельности

3

Изменчивость внешних условий деятельности организаций

4

Возрастающая изменчивость требований потребителей

4

Сокращение ресурсов и повышение их стоимости,

**ВАЖНОСТЬ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА
И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

для мирового сообщества, в т.ч. и для нашей республики

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГИ) -

П
О
С
О
Б
Н
О
С
Т
Ь

СОВОКУПНОСТЬ СВОЙСТВ И ХАРАКТЕРИСТИК ПРОДУКЦИИ (УСЛУГИ), *отражающих ее отличие от продукции (услуги) конкурента*

ПО СТЕПЕНИ СООТВЕТВИЯ КОНКРЕТНОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ПОТРЕБНОСТИ, ТАК И ПО ЗАТРАТАМ НА ЕЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ, *и обеспечивающих преимущественную по сравнению с продукцией (услугой) конкурентов возможность ее реализации на конкретном рынке в рассматриваемый период*

ЭТО СПОСОБНОСТЬ

- ❑ эффективно осуществлять свою деятельность в условиях конкурентной борьбы,
- ❑ обеспечивать научно-техническое развитие организации,
- ❑ обеспечивать мотивацию персонала и высокий уровень конкурентоспособности продукции



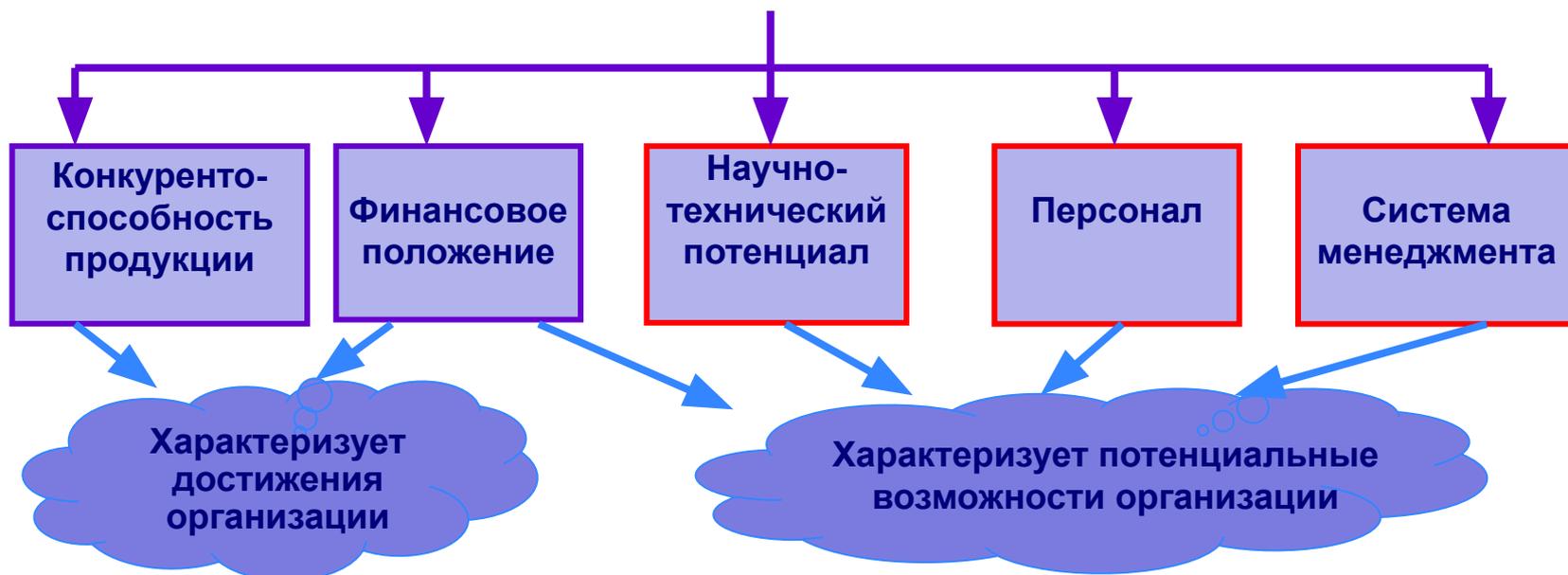
ЭТО СПОСОБНОСТЬ

- ❑ эффективно осуществлять свою деятельность в условиях конкурентной борьбы,
- ❑ обеспечивать научно-техническое развитие организации,
- ❑ обеспечивать мотивацию персонала и высокий уровень конкурентоспособности продукции

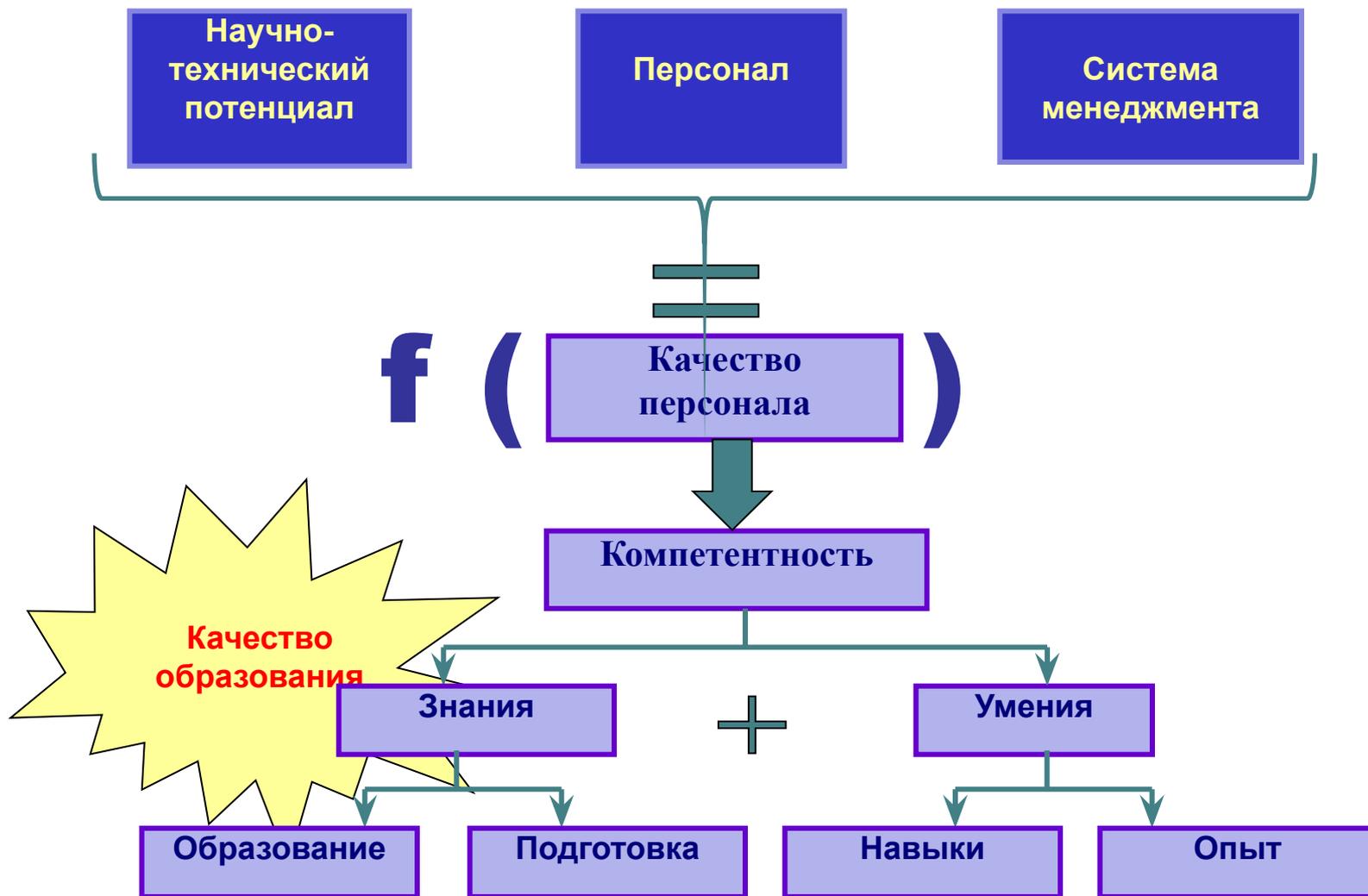


СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ



ВЛИЯНИЕ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ НА СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ



ВНЕШНИЕ ПОБУЖДАЮЩИЕ ФАКТОРЫ для создания СМК

- ❑ национальные и зарубежные директивы и нормативные правовые акты
- ❑ требования потребителей
- ❑ обязательное условие партнерства
- ❑ требования кредитных и инвестиционных организаций
- ❑ условия международных договоров

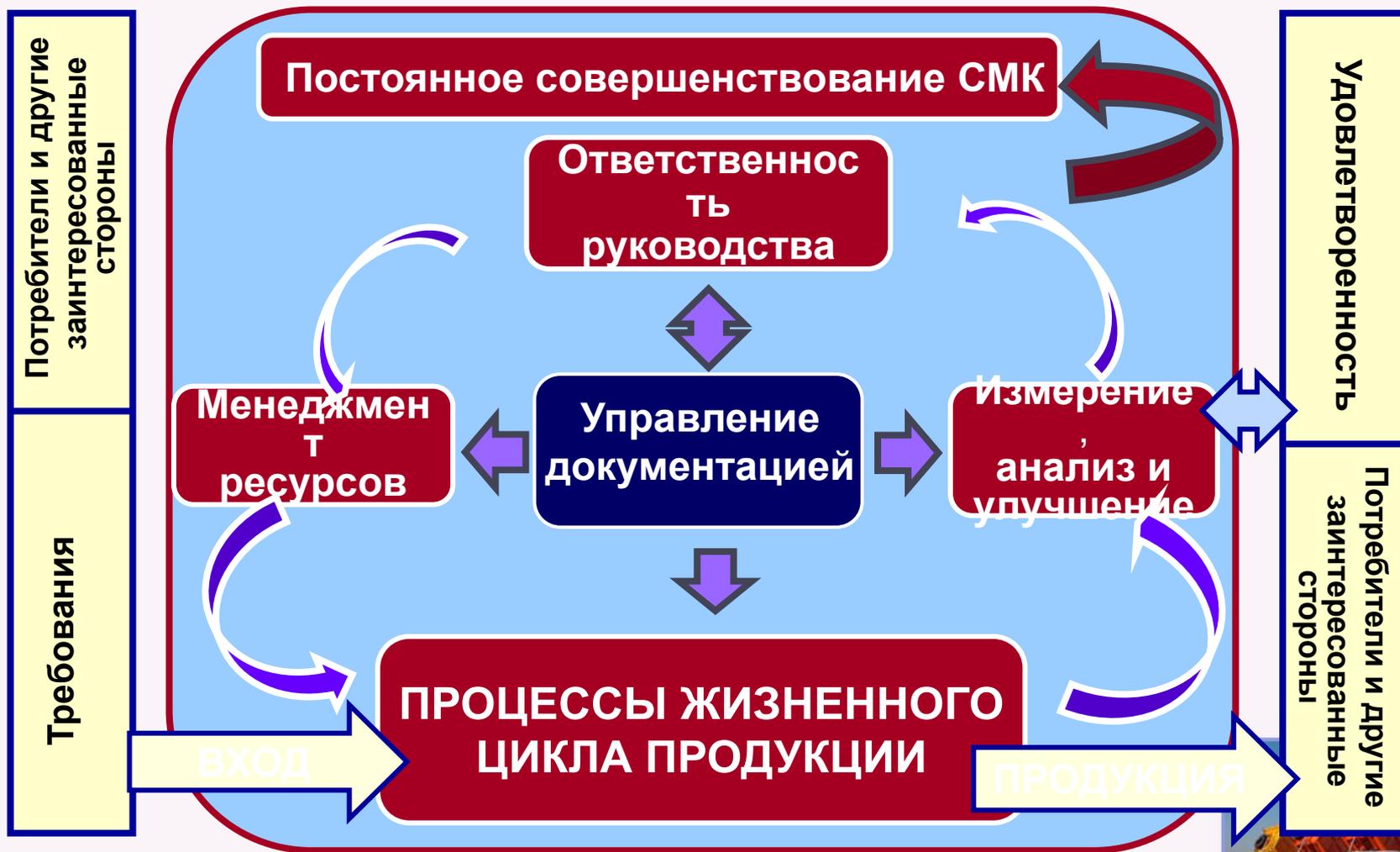
для создания СМК

- создание эффективной системы управления
- повышение удовлетворенности потребителей
- упорядочение взаимоотношений между подразделениями
- рациональное использование ресурсов
- вовлечение персонала и создание системы мотивации

Восемь принципов менеджмента качества определены в **СТБ ИСО 9000-2000** «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» и **СТБ ИСО 9004-2001** «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по улучшению деятельности».



МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА



ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

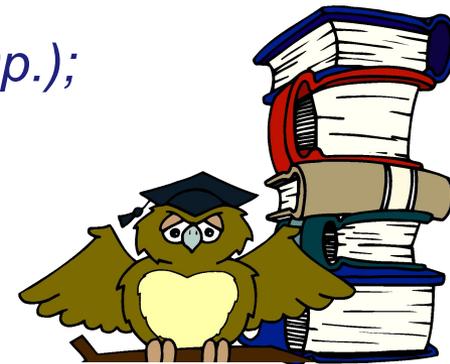
СТБ ISO 9001-2009



- Продукция – это результат процесса

Имеются четыре общие категории продукции:

- услуги (в том числе образовательные, туристические, гостиничные, социальные и др.);
- программные средства;
- технические средства;
- перерабатываемые материалы.



Типичная продукция ГУГа ?

ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ – СУТЬ ISO/DIS 9004:2008

Организация должна обладать
способностью:

- обучаться
 - изменяться
 - обновляться
- ИСПОЛЬЗУЯ**

ПРОЦЕССЫ:

- связанные,
- эффективные
- согласованные

основанные
на
принципах
менеджмента
качества

МЕНЕДЖМЕНТ РИСКОВ

Достижение целей организации и запланированных результатов **при минимальных потерях**

Обеспечение **прогнозирования развития событий и адекватных действий** по их успешному использованию или предотвращению



Риск – это сочетание вероятности причинения ущерба и последствия этого ущерба

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

знаниями

талантами

компетенциями

позволяет

*сохранять и накапливать те знания,
которые необходимы для успешной работы*

обеспечивая

эффективное управление организацией

- **Устойчивое развитие**
- **Стратегическое планирование**
- **Менеджмент рисков**
- **Менеджмент знаний**
- **Внедрение инноваций**
- **Эффективность процессов**
- **Проектный менеджмент**

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

СТБ ISO 9001-2009



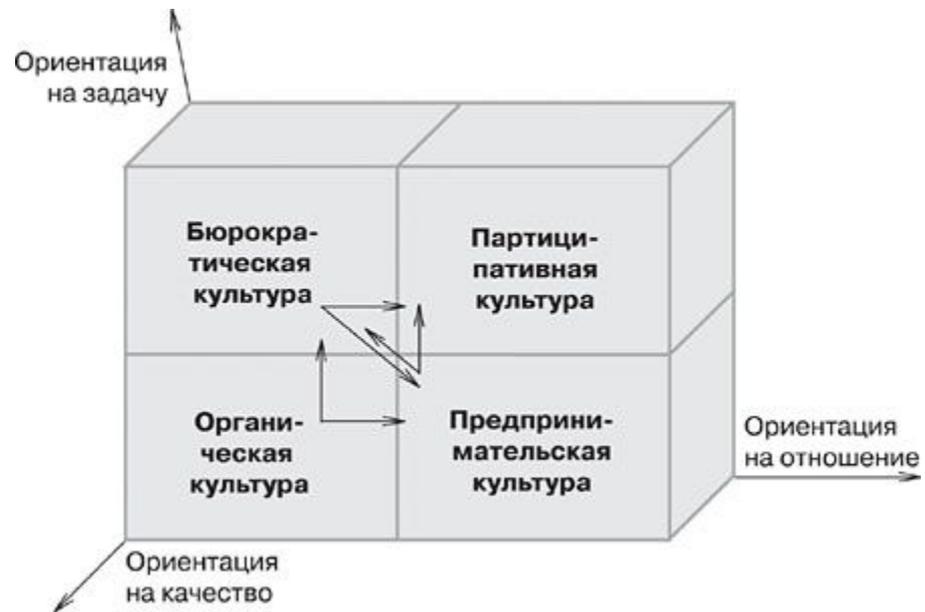
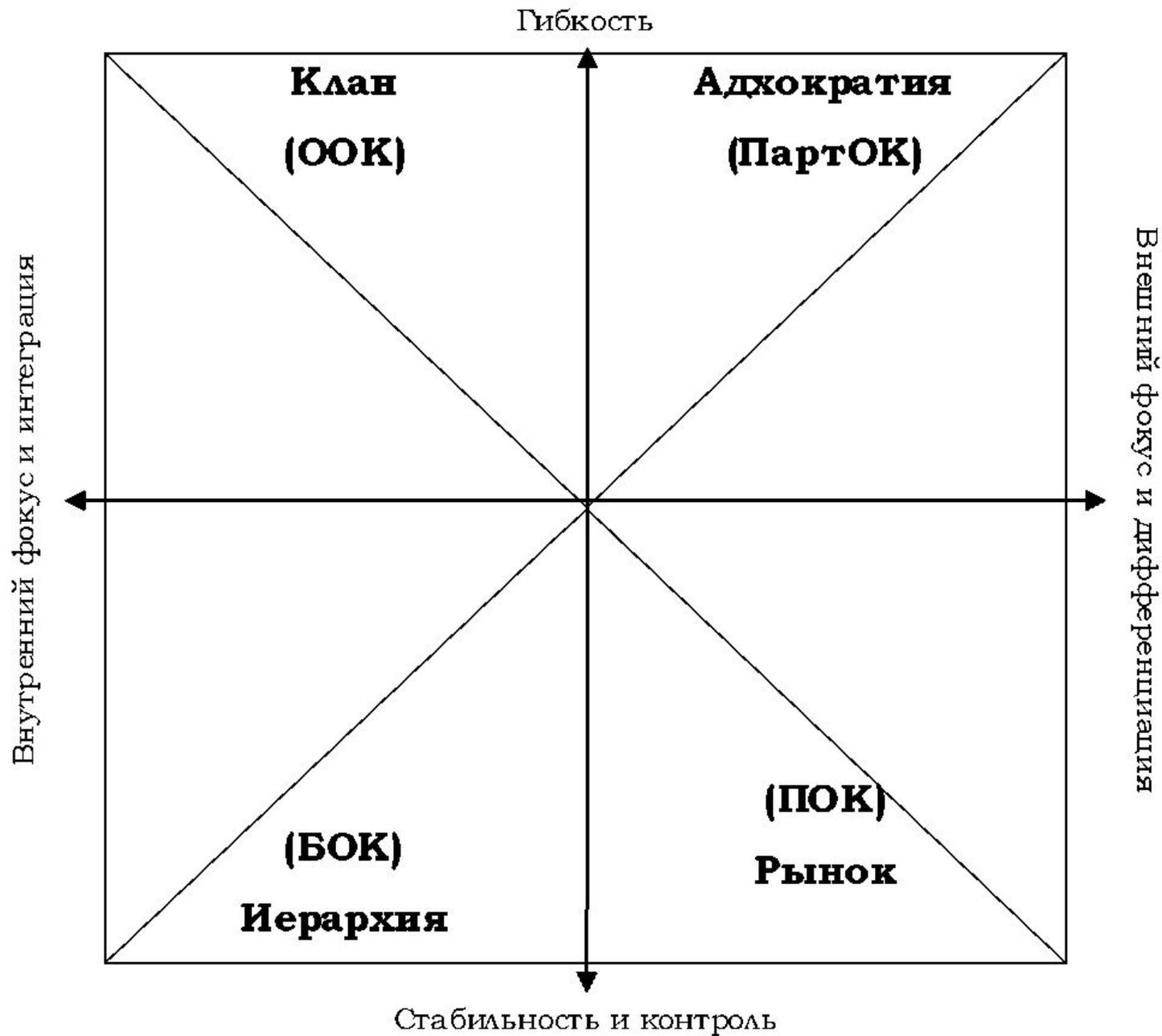


Рис. 2. Виды рынков по квалификации продавца и покупателя









Sì, il solito bla, bla, bla, ma l'importante è che gli operatori facciano tante telefonate, in fretta e portino a casa l'obiettivo assegnato!!!!

