

Министерство образования и науки Украины
Донбасская государственная машиностроительная академия

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

**Рабочая программа,
методические указания
к самостоятельной работе**

**(для студентов экономических специальностей всех
форм обучения)**

Краматорск 2010

Министерство образования и науки Украины

Донбасская государственная машиностроительная академия

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Рабочая программа,

методические указания

к самостоятельной работе

**(для студентов экономических специальностей всех
форм обучения)**

Утверждено
на заседании
методического совета
протокол № 6 от 18.03.2010

Краматорск 2010

УДК 658

Корпоративная культура: рабочая программа, методические указания к самостоятельной работе (для студентов экономических специальностей всех форм обучения) / сост. А. В. Остафийчук. – Краматорск : ДГМА, 2010. – 20 с.

Содержат краткое изложение всего курса по отдельным разделам, а также перечень изучаемых вопросов с тезисами, методическими указаниями и вопросами. Приведена рекомендуемая литература.

Составитель

А. В. Остафийчук, ст.преп., к.э.н.

Отв. за выпуск

Е. В. Мироненко, проф., д.т.н.

СОДЕРЖАНИЕ

Общие сведения	4
1 Рабочая программа	5
1.1 Цель и задачи дисциплины «Корпоративная культура»	5
1.2 Распределение учебного времени	6
1.3 Содержание учебных модулей	6
2 Список тем для самостоятельного изучения	14
3 Методические рекомендации для самостоятельного изучения	15
4 Тезисы по дисциплине «Корпоративная культура»	15
Список рекомендованной литературы	19

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Настоящие методические указания предназначены для оказания студентам методической помощи при выполнении самостоятельной работы всех видов по указанным темам курса.

По каждой теме (модулю знаний) дано название фрагмента, краткие тезисы, помогающие понять суть изучаемого модуля, приведены ссылки на иллюстративный материал там, где могут возникнуть определенные трудности понимания.

Наличие зачетов по всем темам является основанием для получения допуска к экзамену.

Самостоятельная работа выполняется студентом согласно распределению часов по темам и включает в себя все виды самостоятельной работы.

Таблица 1.1 – Распределение часов на самостоятельную работу по темам

Темы курсов	Виды самостоятельной работы			
	Изучение конспекта и литературных источников	Подготовка к практическим занятиям	Самостоятельная работа над материалом	Подготовка реферата
1. Сущность и типы корпоративной культуры	1	1	1	
2. Структура и функции корпоративной культуры	1	1	1	
3. Диагностика элементов культуры предприятия	1	0,5	1	
4. Антикризисное управление культурой	1	0,5	1	
5. Анализ соответствия культуры предприятия стратегическим целям	1	0,5	2	3
6. Оптимизация культуры предприятия	1	0,5	1	
7. Контроль выполнения оптимизации	0,5	1	1	
8. Инвестиции в развитие культуры предприятия	1	1	1	
9. Менеджмент и ценности	0,5	1	1	3
10. Социокультурное пространство глобальных фирм	1	0,5	1	
11. Последствия репутационного кризиса	1	0,5	1	
Всего часов 36	10	8	12	6

1 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

1.1 Цель и задачи дисциплины «Корпоративная культура»

Главная цель курса «Корпоративная культура» – выучить сущность и особенности корпоративной культуры (КК) на предприятии; заложить основу знаний теоретико-методологических аспектов и навыков практического применения приемов и методов развития культуры и субкультур в рамках единой культуры предприятия, разработки инструментов формирования культуры предприятия, проектов и программ и обеспечения эффективного функционирования корпоративной культуры в динамической рыночной среде; ознакомиться с отечественным и зарубежным опытом применения принципов корпоративной культуры.

Для достижения цели поставлены такие основные задачи:

- применить критический анализ современных отечественных и зарубежных концепций культуры предприятия, включая характеристику преимуществ и ограничений их приложения в практике предприятий Украины, довести необходимость формирования современной культуры в украинских предприятиях;

- представить наиболее распространенные и новые подходы к методам создания и развития культуры предприятия, ознакомить с методами анализа профиля субкультур и оценки соответствия культуры стратегическим целям предприятия;

- определить методические принципы формулировки целей корпоративной культуры, охарактеризовать модели и методы разработки основных положений культуры с учетом избранной политики ведения бизнеса в пределах эффективной системы принятия стратегических управленческих решений;

- обосновать необходимость разработки программы развития корпоративной культуры, как инструменту реализации принципов культуры предприятия, формирования единства субкультур, в рамках общей стратегии предприятия для обеспечения непрерывности этого процесса; взаимосвязку культуры и управления.

Интегрированный подход к преподаванию курса «Корпоративная культура» позволит сформировать у студентов такие знания и навыки.

Студент должен знать:

- место и роль КК в системе управления;
- причины возникновения и преимущества КК;
- сферы использования КК;
- отличия концепций КК;
- основные методологические подходы к КК;
- особенности использования КК на предприятиях разных форм собственности.

Студент должен овладеть:

- методами определения КК;
- навыками сравнительного анализа КК разных предприятий;
- навыками построения эффективно действующего организационно-финансового, социальнопсихологического и информационно-аналитического обеспечения КК.

1.2 Распределение учебного времени

Содержанием дисциплины «Корпоративная культура» предусмотрены такое распределение учебного времени на освоение различных форм обучения (табл. 1.2)

Таблица 1.1 – Распределение учебного времени по всем формам работы студента

Триместр	Форма навчання	Кількість кредитів	Всього	Розподіл за триместрами та видами занять				Модулі	Триместр.атест.
				Лекц.	Практичн.	Контр. раб.	СРС		
14	Денне	1,5	54	8	8	2	36	1 М	МК

1.3 Содержание учебных модулей

Модуль 1 Сущность корпоративной культуры, определения методов формирования и поддержки корпоративной культуры.

Вступительная лекция. Предмет и задачи курса. Связь с дисциплинами, которые изучались. Корпоративная культура как обобщающий курс и специальная область менеджмента. Научные основания корпоративной культуры. Структура курса.

Корпоративная культура и ее содержание.

Тема 1.1 Определение и сущность корпоративной культуры организации

В современной литературе существует довольно много определений понятия корпоративная культура. Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной культуры не имеет универсального определения. Возможны лишь разнообразные функциональные описания культурной области, которые всякий раз формулируются в зависимости от конкретных целей исследования, но целост-

ного – сущностного – определения культуры, получившего общепризнанное распространение, нет.

Термин «культура» у всех на слуху, однако эта известность слова очень обманчива. Безусловно, дать грамотное краткое определение любому широкому понятию (даже давно устоявшемуся) очень трудно. Такие определения и характеристики легко даются “со стороны”, т.е. теми, кто не является профессионалами в соответствующей сфере. Специалисты же всегда дискутируют, спорят между собой. Вместе с тем трудности определения для них обусловлены, конечно не ограниченностью их взглядов, а хорошо осознаваемой сложностью понятия, исторической эволюцией его содержания, пересечением с другими концепциями и т.д.

Ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что “клиент всегда прав”, поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других - может быть всё наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

ТЗО: Телевизор, видеомагнитофон, кинофильм

[5осн.,с.13-28]

Задание на СРС: [6, с.8-38, 8, с.19-28]

Тема 1.2 Содержание корпоративной культуры.

Каждая организация как разрабатывает, так выбирает свой набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников на своем рабочем месте, осуществляя свою деятельность в соответствии с теми ценностями, и потребностями которые имеют существенное значение для ее сотрудников. Создавая организационные культуры, необходимо учитывать общественные идеалы и культурные традиции страны. Кроме этого, для более полного понимания и усвоения ценностей сотрудниками организации, важно обеспечить различное проявление корпоративных ценностей в рамках организации. Постепенное принятие этих ценностей членами организации позволит добиваться стабильности и больших успехов в развитии организации. Соблюдение их поощряется администрацией соответствующими вознаграждениями или продвижениями по службе. До тех пор пока новички не усвоят эти правила поведения, они не могут стать полноценными членами организации (коллектива).

Корпоративная культура развивается во времени подобно национальным или этническим культурам и таким же образом вырабатывает свои ценности и поведенческие нормы. Определенные модели поведения в одних организациях поддерживаются, в других - отвергаются. Некоторые организации создают «открытую» культуру, в которой считается правильным все подвергать сомнению и выдвигать новые оригинальные идеи. В

других новизна не поддерживается и общение сведено к минимуму. Кому-то приятней работать в организации с «закрытой» культурой: человек приходит на работу, выполняет свое индивидуальное задание и возвращается домой к своей личной жизни, ничем не связанной с работой. Кому-то же необходима организация семейного типа, в которой личная жизнь и работа тесно взаимосвязаны.

ТЗО: Графопроектор, слайды

[Зосн.,с.89-97, 5осн.,с.61-92, 6осн., с.23-28]

Задание на СРС: [6, с. 79-113, 8, с.29-39]

Тема 1.3 Корпоративная культура в современной экономике.

В основе неудач и успехов (предприятия) часто лежат причины, прямо или косвенно относящиеся к его корпоративной культуре. Психологический климат, стиль руководства в коллективе, сложившийся имидж предприятия влияют на производительность труда и, в конечном итоге, на конкурентоспособность продукции, на объём прибыли и т.д. Следовательно, каждый менеджер должен предвидеть последствия своих действий и принятых решений для внутриорганизационных взаимоотношений и для репутации предприятия. В передовых корпорациях управление технической подготовкой производства, самим производством, снабжением, качеством удачно сочетается с претворением в жизнь кодекса поведения своих сотрудников, отражающего базовые цели корпорации и этические ценности.

Культура предприятия влияет на трудовую деятельность работника и на деятельность предприятия в целом. В зависимости от характера влияния культуры на общую результативность деятельности предприятия можно выделить «позитивную» и «негативную» культуру предприятия. Позитивная культура стимулирует результативность деятельности предприятия или его развития. Она позволяет объединить сотрудников в единственную команду для достижения стратегических целей, способствует увеличению производительности труда, дает возможность использовать моральные стимулы, потому что основанная на главных производственных устремлениях человека: достичь совершенства в каком-то деле (мотивация достижений); влиять на других людей (ориентация и власть); получать признание. Основная идея предприятия с позитивной культурой: "Все вместе к успеху". На таком предприятии интересы рабочих совпадают с интересами руководителей, возникает команда, ориентированная на успех. При такой организации трудовой деятельности коллектива имеющиеся инструкции, правила и нормы, которые регламентируют поведение работников, становятся не определяющими, а вспомогательными, инструментами стимулирования.

ТЗО: Плакат

[4осн.,с.43-55]

Задание на СРС: [6, с. 197-216, 8, с.182-205]

Тема 1.4 Методы поддержания корпоративной культуры.

Культура предприятия должна постоянно поддерживаться соответствующими методами стимулирования труда. Существуют следующие методы поддержки. Поведение руководителя. Заявления, призывы, декларации руководства.. Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Действующее на предприятии отношение к работникам, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях. Поэтому очень важно всегда принимать только уравновешенные решения относительно наказания или поощрения работника.

Учеба персонала. Учеба и повышение квалификации персонала призванный не только передавать работникам необходимые знания и развивать в них профессиональные навыки.

Организационные ритуалы, традиции, правила и порядки. Культура предприятия закрепляется и реализуется в ритуалах, традициях и порядках, которые действуют в отдельных подразделениях. Особенное внимание здесь стоит обратить на опасность даже разовых отступлений от заведенного порядка. Например, если вдруг из каких-то причин руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, это не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководства разделять объявленные ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и заинтересованность в конечных результатах работы.

Широкое внедрение корпоративной символики. Широкое внедрение корпоративной символики (в упакованной готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отображается на отношении персонала к предприятию, повышает чувство гордости за свое предприятие.

ТЗО: Плакат

[4осн.,с.43-55]

2 Элементы корпоративной культуры.

Тема 2.1 Система ценностей, стандарты поведения.

Культура корпорации представляет собой как бы два организационных уровня. На верхнем уровне представлены такие видимые факторы, как одежда, символы, организационные церемонии, рабочая обстановка. Верхний уровень представляет элементы культуры, имеющие внешнее видимое представление. На более глубоком уровне располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в компании. Ценности второго уровня тесно связаны с визуальными образцами (слоганами, церемониями, стилем деловой одежды и др.), они как бы вытекают из них и обозначают их внутреннюю философию. Эти ценности поддерживаются и вырабатываются сотрудниками организации, каждый работник компании должен разделять их или хотя бы показывать свою лояльность по отношению к принятым корпоративным ценностям.

Ценности организации являются ядром организационной культуры, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

Ценностные отношения не возникают до тех пор, пока субъект не обнаружил для себя проблематичность удовлетворения актуальной потребности. Применительно к организационной культуре ценности можно определить как целевое и желательное событие, поскольку личность всегда занимает позицию оценки по отношению ко всем элементам окружающей ее внешней среды. Ценности в данном случае служат стимулом, необходимым условием для любого рода взаимодействия.

Система ценностей находит свое отражение в формулировке кредо организации. Кредо компании включает цель ее деятельности, основные принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам, акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу. Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы, эти принципы и обязательства позволяют сплачивать сотрудников вокруг единых ясно определенных целей и ценностей.

ТЗО: Графопроектор, слайды

[Зосн.,с.97-104, 5осн.,с.223-246, 6осн., с.115-125]

Тема 2.2. Девизы, ритуалы, герои.

Основные ценности и убеждения находят выражение не только в программных документах, сводах законов, кодексах чести, книгах о внутрифирменных стандартах по ведению бизнеса, 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

Развитые корпоративные культуры вырабатывают довольно разнообразную мифологию. Мифология предприятий существует в виде метафорических историй, анекдотов, которые постоянно циркулируют на предприятии. Обычно они связаны с основателем предприятия и призваны в наглядной, живой, образной форме довести до служащих ценности компании.

Видное место в мифологии предприятия отводится «героям»: «рожденные герои» оказывают влияние на деятельность предприятия в течение длительного времени. Это «отцы-основатели» компании, а также менеджеры, служащие, которые принесли ей наибольший успех. «Герои ситуации» – это служащие, добившиеся наибольших успехов на том или ином временном отрезке. Эти «герои» дают возможные образцы поведения, они определяют тип, норму достижения. В мифологии предприятия могут цирку-

лизовать также «герой-экспериментатор», «герой-новатор», «герой-все время отдающий компании»

Видимыми проявлениями корпоративной культуры являются ритуалы. Ритуал – это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации, отвечая на следующие вопросы: «Какие поставленные цели наиболее существенны?»; «Какие люди наиболее ценны для организации, а какие только начинают приобретать вес?»

Задание на СРС: [8, с.206-220]

3 Внутрикorporативный PR.

Тема 3.1. Информационные потребности сотрудников.

Благоприятный имидж фирмы начинается с мнения о ней ее же сотрудников. Многие компании на своем печальном опыте убедились, что если не выстраивать отношения со своим коллективом осознанно и с опорой на стратегические задачи компании, то они все равно выстроятся, но хаотично и с существенными искажениями.

Внутренний PR – это управляемая деятельность по развитию корпоративной культуры, в основе которой лежат те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами команды. Решаемые задачи: постановка оперативной информации о настроениях, потребностях, тенденциях в кампании и организация целевого информационного воздействия на внутреннюю среду компании.

Сформулированные ценности и цели по отношению к своей внутренней целевой аудитории являются стратегическим уровнем внутреннего PR. На оперативном уровне это должно воплощаться в практические действия и мероприятия, достигающие поставленных задач. Внутренний PR является частью как маркетинговой, так и кадровой политик. Современный бизнес диктует менеджерам такие требования, которые, по всей видимости, заставят одних руководителей развивать свои внутрикorporативные PR-меню, а остальных – взяться за их формирование.

ТЗО: Графопроектор, слайды

[Зосн.,с.47-65, 5осн.,с.165-209, 6осн., с.93-113]

Задание на СРС: [8, с.206-220]

Тема 3.2. Формирование коллективных представлений сотрудников о миссии и стратегии компании/

Услуги внутрикorporативного (внутреннего) PR в Украине пока востребованы мало - их доля в общем объеме заказов агентств составляет не более 10%. Причем осознание позитива внутреннего PR, по словам экспертов, происходит в большинстве отечественных компаний посредством получения негативного опыта – при появлении конфликтов, связанных с зарплатами, социальными программами, переездами, изменениями системы управления или поощрения, перестановками в менеджменте и т. п.

Главная задача внутреннего PR – ликвидация информационного вакуума между высшим руководством и сотрудниками. Направления работы PR-структур могут быть различными. В любом случае не следует, однако, упускать из виду одну из главных задач – создание атмосферы, в которой работники корпорации трудятся с большей отдачей. Bank of America, например, использовал некоторые идеи, направленные на повышение удовлетворенности у персонала банка.

Функции внутрикорпоративного PR:

- 1 Помогает сотрудникам осознавать свою миссию в коллективе.
- 2 Держит сотрудника в курсе последних событий в жизни компании.
- 3 Помогает координировать работу различных подразделений одной компании.
- 4 Предоставляет руководству возможность изучать и своевременно удовлетворять или предупреждать потребности сотрудников.
- 5 Помогает формировать гармоничный климат в коллективе.
- 6 Способствует повышению уровня лояльности сотрудников и способствует формированию командного (корпоративного) духа в компании.

Пиар – это целенаправленная деятельность. Частями пиар не существует, т.е. написав одну-две статьи, проведя несколько мероприятий, - Вы не закроете брешь в корпоративной культуре. Внутренний же пиар должен присутствовать всегда: его формирование началось, когда в голове учредителя возникла мысль основать компанию, и не заканчивается до тех пор, пока существует сама компания.

ТЗО: Плакат

[5осн.,с.210-222, 6осн., с.52-61, 8осн., с.256-277]

Задание на СРС: [5, 11]

4 Корпоративный Event-management.

Тема 4.1 Основы Event-management.

Event management или событийный менеджмент в последнее время становится все более распространенным и модным выражением. Каждый в праве трактовать event по своему, но основная идея его крайне проста. Event management означает организацию события, при чем не зависимо от содержания, формата, направления и целей этого события. Центральным составляющим является само события и пути его создания.

Основные этапы успешного Event:

- определение даты, целей, аудитории и формата мероприятия;
- создание концепции и подсчет сметы;
- утверждение бюджета;
- разработка детального сценария;
- выбор места проведения, утверждение меню или заказ кейтеринга;
- приглашение ведущего/артистов/исполнителей/хостесс;
- разработка дизайна, печать и рассылка пригласительных;
- контроль сроков выполнения плана;

- координация мероприятия в день проведения: украшение зала, встреча гостей, фото и видеосъемка, осуществление сценария в срок;
- создания фильма о событии.

Event Management разнообразен по формам и предназначению. В бизнесе – это деловые встречи, презентации продуктов, семинары, спонсорские программы, выставочные шоу-программы, бизнес-завтраки и мастер классы, и наконец, распространенные ныне юбилеи и корпоративные вечеринки. В разрезе корпоративной культуры компании, событийная коммуникация – event management – является важнейшим компонентом формирования имиджа и PR-портрета компании.

ТЗО: Графопроектор, слайды

[5осн., с.286-352, 8 осн., с. 119-146, 177-194, 457-481, 12 осн., с.39-102]

Задание на СРС: [6, с. 144-196, 8, с.121-161, 206-220]

Тема 4.2 Планирование и обоснование эффективности корпоративных мероприятий

Во многих компаниях считается, что внутренний PR, внутренние корпоративные коммуникации – это издание корпоративной газеты, организация и обеспечение Интранета, проведение вечеринок и мероприятий – и все. Между тем, управление внутренними коммуникациями – это полноценный и очень влиятельный на конечный результат бизнес-процесс с целями и методами, структурой, стратегией и прочими атрибутами. Это – комплексная и высокотехнологичная деятельность, направленная на сотрудников компании, на формирование корпоративной идентичности и лояльности, на внедрение и развитие корпоративных культурных стандартов и многое другое. От того, насколько точно сотрудники представляют стратегию бизнеса, его возможности и результаты, по каким каналам организовано общение «по вертикали» и «горизонтали», как используется творческий коллективный потенциал, насколько привлекателен для сотрудников корпоративный бренд зависит удовлетворенность сотрудников работой в компании, привлекательность компании для партнеров и акционеров, особенно - для зарубежных инвесторов (для которых качество корпоративной культуры является одним из обязательных атрибутов надежности и перспективности компании).

ТЗО: Графопроектор, слайды

[3осн., с.70-76, 5осн., с.254-274, 6осн., с.126-215, 12 осн., с.230-264]

Задание на СРС: [6, с. 261–299; 8, с.288-317]

Заключительная лекция. Специфика текущего этапа развития КК на предприятиях Украины и стратегии выхода из кризисного состояния с помощью эффективного использования коммуникационных технологий.

2 СПИСОК ТЕМ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

- 1 Актуальность концепции корпоративной культуры в современном менеджменте.
- 2 Этапы диагностики КК.
- 3 Исторический аспект развития концепции культуры организации.
- 4 Инструменты диагностики КК.
- 5 Определение корпоративной культуры.
- 6 Методы диагностики КК.
- 7 Модели корпоративной культуры.
- 8 Визуализация корпоративной культуры.
- 9 Ценностно-нормативная структура корпоративной культуры.
- 10 Методологические и методические проблемы диагностики корпоративной культуры.
- 11 Игровая структура корпоративной культуры.
- 12 Этапы оценки КК.
- 13 Имиджевая структура корпоративной культуры.
- 14 Описание стратегии организации как критерия оценки корпоративной культуры.
- 15 Функции корпоративной культуры.
- 16 Построение стратегически необходимой корпоративной культуры.
- 17 Субкультуры в организации.
- 18 Визуализация стратегически необходимой корпоративной культуры.
- 19 Корпоративная культура и смежные понятия.
- 20 Оценка необходимых культурных изменений.
- 21 Теоретические предпосылки управления корпоративной культурой.
- 22 Формирование корпоративной культуры.
- 23 Инструменты диагностики КК.
- 24 Поддержание корпоративной культуры.
- 25 Методы диагностики КК.
- 26 Изменение корпоративной культуры.
- 27 Формализация корпоративной культуры.
- 28 Профессиональная этика.
- 29 Влияние корпоративной культуры на управление персоналом.
- 30 Этика бизнеса.

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

Студенту рекомендуется работать над освоением учебного материала по следующей схеме:

1 Прочитать и понять тезисы, которые приведены ниже, к каждому модулю знаний, т.е. к каждому вопросу.

2 Посмотреть соответствующий иллюстративный материал.

3 Попытаться ответить себе на следующие вопросы:

- в чем суть (ключевой момент) изучаемого вопроса?
- какие главные вопросы, связанные с изучаемым фрагментом знаний, вы можете себе сформулировать?
- какие методы можно предложить для решения сформулированной проблемы?
- возможно ли в данной проблеме решение задачи оптимизации, и если возможно, то как?

4 Если вы затрудняетесь ответить на эти вопросы, и вам кажется, что лекционного материала вам недостаточно, то в этом случае рекомендуется обратиться к учебникам. Основным учебником является учебник Капитонов Э.А., который приведен в списке литературы под номером [3].

4 ТЕЗИСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА»

Формулирование видения, миссии и целей деятельности предприятия

Видение перспективы – картина того состояния бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных обстоятельствах и к которому устремлены чаяния владельцев компании или ее топ-менеджмента. Видение перспективы, как правило, представляет собой результат мысленного движения от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний с учетом опасностей и возможностей. Видение перспективы – определенность в отношении того, каким должен быть бизнес, т.е. представление о том, какой компания должна стать и чего намерена достичь в будущем.

Взгляды менеджеров на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься, а также на долгосрочный курс ее развития составляют стратегическое видение. Оно отделяет одну компанию от других и наделяет ее собственными отличительными чертами.

Высшие руководители должны иметь ясное видение перспективы, а также решимость, лидерские и профессиональные навыки, творческие способности для того, чтобы вести организацию вперед, к реализации этого видения».

Содержание видения – это письменное изложение взглядов работника компании на следующие ключевые элементы организационной стратегии:

Как добиться успеха в бизнесе или в одной из его сфер?

Что больше всего ценят потребители?

Как можно победить конкурентов?

Какие факторы будут определять рыночные тенденции в ближайшие пять лет?

Каких людей должна набирать компания, чтобы достичь своих целей?

По каким признакам лидер может узнать, что пора взять на вооружение новую технологию?

Миссия – это краткое выражение основной цели предприятия, четко сформулированная причина его существования.

В идеале в миссии должны быть отражены следующие моменты:

- кто ваши клиенты (для кого работает Ваша организация);
- какие товары и/или услуги Вы предлагаете (какие потребности удовлетворяет Ваша организация и какими способами);
- какими ценностями Вы руководствуетесь при принятии решений;
- к чему Вы стремитесь в будущем (какой Вы хотите видеть свою организацию через много лет).

Примеры миссий:

«Matsushita желает способствовать улучшению качества жизни, снабжая мир дешевыми, как вода, электроприборами».

Фирмы Хегох: «От копировальной техники к офису будущего».

«Два века традиций – гарантия качества» (Фольгопрокатный завод, Санкт-Петербург (Россия));

«Мы экономим ваше время и деньги» (Инвестбанк);

«Стихии не подвластен» (Онэксимбанк);

«Мы работаем на рынке промышленной электроники («Проммонтажэлектроника», г. Харьков);

«На шаг впереди спроса» (фирма «Надия», Харьков);

Разрабатывая миссию и цели деятельности, руководитель должен придерживаться следующих требований:

1 Миссия – это не одна цель, а скорее – система целей, напоминающая лестницу... (см. Рис. 1). Достигнув одну конкретную цель, Лидер и его команда ставят следующую (помните: не дожидаясь застоя, Дело-1 заменяют на Дело-2). В виде зрительного образа удачен пример актера Олега Янковского, взбирающегося по бесконечной лестнице в финале фильма Марка Захарова "Тот самый Мюнхгаузен".



Рисунок 1.1 – Динамика показателей деятельности предприятия

2 Цели должны быть новыми (либо новыми должны быть средства их достижения).

3 Цели не должны быть мелкими либо такими же, как у Конкурентов. Мелкие, повседневные цели «не дают зажигания» в команде.

4 Цели должны быть позитивными. Точнее: положительные результаты достижения целей должны быть глобальными, а отрицательные – если они неизбежны – локальными.

5 Цели должны разделяться основными сотрудниками на уровне убеждений, а не объявляться по приказу Руководства.

Корпоративный кодекс как основа культуры предприятия.

Базовым моментом, дающим начало становлению корпоративной культуры, является четкое определение правил игры, формализация и регламентация отношений. Одним таких документов – фундаментом корпоративной культуры является Кодекс деловой этики (делового поведения) сотрудников компании, введение которого позволяет решить следующие задачи:

1 Четкое недвусмысленное описание корпоративных норм и ценностей, принятых в компании, что способствует однозначному пониманию «законов организации» всеми сотрудниками.

2 Достижение «прозрачности правил игры» в компании.

3 Исключение ситуации, когда компания декларирует одни принципы, а на деле проводит совсем другую политику.

4 Экономия времени при адаптации нового сотрудника.

Как правило, Кодекс очень подробно описывает корпоративные нормы и ценности компании, а также правила деловой этики. При подготовке к внедрению Кодекса в организационную практику нужно планировать и формировать коммуникативные потоки, грамотно выстраивать внутренний PR. Опыт показывает, что на стадии внедрения Кодекса в практику компании большую роль играет разъяснительная работа. В противном случае положения Кодекса не будут приняты сотрудниками и останутся существовать лишь «на бумаге».

Корпоративный кодекс включает:

- 1 Общие положения корпоративной идеологии.
- 2 История возникновения и развития Компании.
- 3 Что ценит и ожидает Компания от своих сотрудников
- 4 Обязательства Компании перед сотрудниками.
- 5 Протокол бизнес-норм:
 - а) общение сотрудников;
 - б) внешний вид сотрудников;
 - в) этические нормы общения с Клиентами;
 - г) поведение в публичных местах и с представителями СМИ;
 - д) протокол совещаний;
 - е) система коммуникативной безопасности в Компании (включая типы информации, не подлежащей разглашению).
- 6 Ритуалы и традиции.
 - а) ритуал посвящения;
 - б) этапы роста сотрудников Компании;
 - в) поощрения и взыскания;
 - г) тренинги, семинары, конференции;
 - д) корпоративные праздники.

Внешние связи: отношения с органами государственной власти, социальные, культурные и благотворительные проекты.

Составить список потребностей компании в GR (GR-needs) и разработать GR-стратегию.

Современная политическая и деловая жизнь немыслима без PR – public relations. Но наряду с многотысячной армией пиарщиков, занимающихся «общественными связями», существует другая, более могущественная когорта специалистов – «джиарщики». GR – это government relations, то есть связь с органами власти, без помощи которых не может осуществиться ни один серьезный бизнес-проект.

Government relations включает в себя:

- информационный GR, то есть проведение специальных информационных кампаний в органах власти с целью донесения до них определенных позиций;
- лоббирование, то есть задействование различных рычагов формирования того или иного решения;
- взаимодействие с судебными органами, органами арбитража. Такое взаимодействие относится к GR, если оно происходит с достаточно высокоуровневыми инстанциями;
- социальная и социально-благотворительная активность, связанная с крупномасштабными социальными или благотворительными проектами, с действиями органов государственной власти".

Разработать план информационной кампании, направленной на информирование инвесторов и клиентов о социальных проектах компании.

Разработать план мероприятий по вовлечению клиентов и партнеров компании в реализацию благотворительной программы.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Витчак Е. Корпоративная культура: практикум для начинающих / Елена Витчак // Кадровое дело. — 2008. — № 7. — С. 23
2. Герчиков В.И. Внутрифирменное социальное партнерство как эффективное средство ведения бизнеса / В.И. Герчиков // Работодатель, государственная служба занятости – партнеры на рынке труда: проблемы и решения. — 2002, С. 47—49.
3. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: Теория и практика / Э.А. Капитонов. — М. : Альфа-Пресс, 2005. — 352 с.
4. Кевин М. Томсон. Рецепты корпоративной культуры. Как изменить привычное поведение / М. Томсон Кевин. — М. : Баланс Бизнес Букс, 2005. — 272 с.
5. Коваленко Г.А. Корпоративный менеджмент : учеб. пособ. [по курсу Стратегия постоянных улучшений. Корпоративная культура фирмы как система ценностей] / Г.А. Коваленко. — Краматорск. : ДГМА, 2004. — 124 с.
6. Коваленко Г.А. Повышение роли коллективного договора в усилении социальной защищенности работников крупного промышленного предприятия / Г.А. Коваленко // Корпоративна культура організацій ХХІ століття. Зб. наук. праць. Вип. 2. — Краматорськ. : ДДМА, 2003. — С. 133—140.
7. Корпоративная культура. Социологический аспект / под ред. Капитонова Э.А. — М. : Росиздат, 2004. — 384 с.
8. Корпоративная культура и управление изменениями: Harvard Business Review. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 192 с.
9. Корпоративная культура : [учеб. пособ.] / [Г.Л.ХаеТ, А.Л.Еськов, Л.Г.ХаеТ и др.]; под ред. Г.Л.ХаеТа. — Киев. : Центр учебной литературы, 2003. — 403 с.
10. Корпорація: управління та культура : [монографія] / [А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Е.Н, Коренев, І.В, Мажура]. — Дрогобич. : Вимір, 2006. — 376 с.
11. Кох Р. Стратегия / Р. Кох. — М. : Эксмо—Пресс, 2007. — 224 с.
12. Красовский Ю.Д. Организационное поведение : учеб. пособ. [для вузов] / Ю.Д. Красовский. — М. : ЮНИТИ—ДАНА, 2004. — 511 с.
13. Социальная психология : учебник [для высших учебных заведений] / под. ред.. Г. М. Андреевой. — М. : Аспект Пресс, 2006. — 363 с.
14. ХаеТ Г.Л. Корпоративна культура і цінності людини / Г.Л. ХаеТ, О.А. Медведева. — Краматорськ. : ДГМА, 2003. — 268 с.
15. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. — СПб. : Питер, 2008. — 330 с.

Навчальне видання

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

**Робоча програма,
методичні вказівки**

до самостійної роботи

**(для студентів економічних спеціальностей
усіх форм навчання)**

(Російською мовою)

Укладач

ОСТАФІЙЧУК Аліна Володимирівна

За авторською редакцією