

# ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Н.А.Евтихиева, к.э.н

**«Главным фактором, определяющим скорость компании сегодня, становится её корпоративная культура»**

Билл Гейтс (1955), Один из создателей компании Microsoft

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА** – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации

## ЭЛЕМЕНТЫ И КОМПОНЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

### ЭЛЕМЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

- Стиль руководства
- Нормы и правила
- Язык общения коммуникации
- Внешний вид персонала
- Мотивация
- Истории, мифы, легенды
- Герои
- Традиции
- Ценности

### ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА КОМПАНИИ

- История организации
- Социальная миссия
- Личность руководителя
- Стиль управления
- Деловая репутация
- Фирменный стиль
- Качество предоставляемых товаров и услуг
- Уровень обслуживания клиентов
- Паблисити – известность в широких кругах общества

## ПАРАМЕТРЫ ИЗМЕРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ – ПО ГЕРТУ ХОФСТЕДЕ

1. Фокус на метод или на цель?
2. Кто заботится об интересах сотрудника?
3. Идентификация с компанией или с профессией
4. Доступ к информации для людей извне
5. Степень контакта с инсайдерами
6. Суровость или обходительность для аутсайдеров

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – ПО ЭДГАРУ ШЕЙНУ

«Комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции, функционирующий достаточно долго, чтобы подтвердить свою состоятельность, и передаваемый новым членам организации – как единственно правильный» (1982)

## МОДЕЛЬ ЭДГАРА ШЕЙНА – ТРИ УРОВНЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

АРТЕФАКТЫ – поверхностный уровень	ЦЕННОСТИ – подповерхностный уровень	ОБЯЗАТЕЛЬСТВА – глубинный уровень
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Инфраструктура, здания и офисы</li> <li>▪ Продукты и технологии</li> <li>▪ Стиль одежды</li> <li>▪ Язык и манера общения</li> <li>▪ Рабочее место</li> <li>▪ Эмоциональная атмосфера</li> <li>▪ Внешние ритуалы и церемонии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ключевые ценности компании</li> <li>▪ Кодекс поведения сотрудников</li> <li>▪ Моральные взгляды и убеждения</li> <li>▪ Этические правила</li> <li>▪ Стратегия</li> <li>▪ Философия</li> <li>▪ Цели и целеполагания</li> <li>▪ Миссии, девизы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Отношение к общечеловеческим ценностям</li> <li>▪ Верования и убеждения</li> <li>▪ Национальный менталитет</li> <li>▪ Представление о природе человека</li> </ul>

## ГРУППЫ ПРОБЛЕМ ПО ЭДГАРУ ШЕЙНУ

1. Внешняя адаптация - То, ЧТО должно быть сделано организацией и КАК это должно быть сделано
2. Внутренняя интеграция - То, как работники организации решают ежедневные проблемы, связанные с их работой и пребыванием в организации

### ПРОБЛЕМЫ ВНЕШНЕЙ АДАПТАЦИИ

1. Миссия и стратегия - определение миссии, выбор стратегии
2. Цели - установление целей и достижение согласия по ним
3. Средства
  - Методы для достижения целей
  - Согласие по методам
  - Решения по организационной структуре
  - Система стимулирования и подчинённости
4. Контроль - критерии измерения результатов, создание ИС
5. Коррекция - действия в отношении индивидов, не выполнивших задание

### ПРОБЛЕМЫ ВНУТРЕННЕЙ ИНТЕГРАЦИИ

1. Общий язык и концептуальные категории - методы коммуникации и значение используемого языка и концепций
2. Границы групп и критерии вхождения и выхода - установление критериев членства в организации и группах
3. Власть и статус - правила приобретения, поддержания, потери власти и распределения статусов
4. Личностные отношения - правила, определяющие уровень и характер социальных отношений в организации
5. Награждения и наказания - определение желательного и нежелательного поведения
6. Идеология и религия - определение значения вещей, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю, вера как снятие стресса

### ВИДЫ КУЛЬТУР ПО ЦЕННОСТЯМ И ПРАВИЛАМ

НИЗКОКОНТЕКСТУАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА	ВЫСОКОКОНТЕКСТУАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА
Базовые ценности оформляются в виде «Кодекса корпоративного поведения» – миссия, правила поведения, порядок взаимоотношения между сотрудниками, с клиентами и партнёрами	Роль письменного кодекса исполняет устный рассказ о том, «Как у нас это принято делать», наличие группы людей, играющих роль рассказчиков – «Story tellers»

## ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



### ЧТО ПЕРВИЧНО – ЧТО ВТОРИЧНО

Прекрасные результаты никогда не получаются без прекрасных людей и сильной корпоративной культуры	Великие люди и сильная культура чаще всего связаны с самыми эффективными организациями
---	--

**КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА КОМПАНИИ НА РАННЕЙ СТАДИИ** – когда ещё невозможно говорить о результатах и цифрах – видение лидера, его команда, цели организации и её корпоративная культура

КОМАНДА	ЦЕЛЬ	КУЛЬТУРА
«Сырая» ДНК фирмы	Её идеология	Уникальный способ работы, основанный на общих принципах, нормах и ценностях

### КОРПКУЛЬТУРА – КАК ПРОИЗВОДНАЯ

- Допущения и предпочтения тех, кто создал организацию
- Опыт, привнесённый последователями создателей (основателей)

**Поддержание корпоративной культуры на необходимом уровне:**

- Подбор сотрудников – правильные работники
- Действия высшего руководства
- Методы социализации новых работников

## ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

<b>Мобилизация и объединение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Общие ценности способствуют сплочению коллектива и быстрому достижению целей</li> </ul>
<b>Организация и гармонизация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Принятие сотрудниками правил и процедур работы в компании</li> <li>▪ Взаимодействия между собой и с внешней средой – эффект синергии</li> </ul>
<b>Охраняющая функция</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Минимизация финансовых и юридических рисков предприятия</li> <li>▪ Определяют недопустимые действия</li> </ul>
<b>Привлечение в компанию талантов и удержание ключевых сотрудников</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HR-брендинг или внутренний PR</li> <li>▪ Это то, что интересует соискателя в первую очередь</li> </ul>
<b>Формирование имиджа и деловой репутации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Привлечение и удержание клиентов</li> <li>▪ Развитие личных и деловых отношений сотрудников с внешним окружением</li> </ul>
<b>Повышение рыночной стоимости</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Составная часть нематериальных активов – прямо влияет на рыночную стоимость компании</li> </ul>

## КОМПОНЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

- Принятая система лидерства
- Стили разрешения конфликтов
- Действующая система коммуникации
- Положение индивида в организации
- Принятая символика: лозунги, ритуалы, организационные табу

## ПРОВОЗГЛАШАЕМЫЕ УБЕЖДЕНИЯ И ЦЕННОСТИ

- Стратегия
- Философия
- Ценности
- Верования

## ТРИ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СИЛЬНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ:

1. Сильное лидерство – высшее руководство является олицетворением корпоративных ценностей организации
2. Степень, в которой работники разделяют ценности культуры
3. Степень приверженности сотрудников ценностям компании

## СУБКУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

**СУБКУЛЬТУРА – совокупность ценностей, отличающих ту или иную подгруппу в рамках организации**

**ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН:**

1. **ПРЕДСТАВЛЯТЬ** какие субкультуры существуют в организации
2. **ОЦЕНИТЬ ВЛИЯНИЕ** которые они могут оказать на достижение целей организации
3. **УПРАВЛЯТЬ** этими субкультурами

### КЛАССИФИКАЦИЯ СУБКУЛЬТУР

По степени совпадения ценностей субкультуры с ценностями организационной культуры в целом	По территориальному и функциональному признакам	По степени вовлечённости в управленческие процессы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Передовая» – субкультура центрального аппарата управления</li> <li>• «Неконфликтующая» – ключевые ценности доминирующей культуры принимаются членами группы, не конфликтуют с общепринятыми</li> <li>• «Контркультура» – отвергаются ценности доминирующей культуры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Субкультура территориальных подразделений или филиалов</li> <li>• Субкультура различных функциональных подразделений организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Субкультура топ-менеджмента компании</li> <li>• Субкультура руководителей среднего звена</li> <li>• Субкультура рядовых сотрудников организации</li> </ul>

## **ИЗМЕНЕНИЕ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **СОСТАВЛЯЮЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

1. Формирование новой миссии
2. Новые цели организации
3. Новая идеология
4. Новые модели эффективного руководства
5. Оценка эффективности организации, её формальной структуры
6. Проектировка помещений, зданий и т.д.
7. Использование опыта предыдущей деятельности
8. Переоценка укоренившихся процедур и традиций

### **КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ИЗМЕНЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

1. Организационный кризис
2. Уровень культуры
3. Смена руководства
4. Стадии жизненного цикла
5. Размер и возраст организации
6. Наличие субкультур
7. Изменение внешних условия
8. Позиционирование на рынке
9. Бизнес-цели

### **СПОСОБНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ**

- Постоянное повышение качества
- Уважение к конкурентам
- Значительные средства на R&D
- Значительные средства на развитие персонала
- Отслеживание нововведений, новые товары

### **ВЛИЯНИЕ СИЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ НА РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА**

#### **ДЛЯ РАБОТНИКОВ:**

- Реализовать свой потенциал
- Добиться признания
- Продвинуться по карьерной лестнице

#### **КРИТЕРИИ ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА:**

- Система подбора персонала – как принимаются на работу новые сотрудники
- Обеспечение продвижения или увольнения
- Система вознаграждений и смены статуса
- Обучение и развитие персонала

## МАТРИЦА УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ ПИТЕРА ДРУКЕРА



### КАЖДАЯ СЛОЖИВШАЯСЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ИМЕЕТ

- «ГЕРОЕВ»
- «БОРЦОВ ЗА ИДЕЮ»
- «МУЧЕНИКОВ»

### ДЕВИЗЫ, ЛОЗУНГИ, СИМВОЛЫ

Важные элементы корпоративной культуры – подчеркивают наиболее сильные и значимые стороны компании

### ОБРЯДЫ И РИТУАЛЫ

- Формальные нормы поведения
- Неформальные обряды и ритуалы повседневной жизни – дополнительный стимул в работе

**Повод для изменения культуры – набор старых традиций, которые существуют много лет и давно не приносят никакой пользы**

- Хорошие старые – сохранять и усиливать
- Хорошие новые – изобретать и оттачивать
- Плохие старые – отучать и избавляться
- Плохие новые – переосмыслить и попробовать еще раз

### ДВИЖЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ

ОТСУТСТВИЕ ОГРАНИЧЕНИЙ	ОГРАНИЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ
Демократичность деловой культуры	Тоталитарно-бюрократический характер



## ДОВЕРИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

### ИСТОЧНИКИ ФОРМИРОВАНИЯ ДОВЕРИЯ

- ☐ Открытость и доступность информации
- ☐ Первоочередное и безусловное решение социальных проблем
- ☐ Справедливая и непротиворечивая законодательная база
- ☐ Возможность каждого выражать свои интересы и оказывать влияние на принятие решений
- ☐ Защита собственности граждан
- ☐ Добросовестность, честность и компетентность руководителей
- ☐ Чёткая обратная связь
- ☐ Неотвратимость вознаграждения
- ☐ Устойчивость институтов, «правил игры», договорных отношений и партнёрских связей
- ☐ Гарантирование минимума жизненных благ и условий плодотворной деятельности
- ☐ Достойный имидж и культура организации

### ПРЕДПОСЫЛКИ ДОВЕРИЯ РАБОТНИКОВ К РУКОВОДИТЕЛЯМ

Компетентность руководителей, их справедливость, умение правильно оценить результаты работы и по достоинству вознаградить работников	Добросовестность и честность как по отношению к работникам, так и по отношению к акционерам компании	Способность к оперативному принятию решений, содействующих эффективной работе предприятия в условиях рынка
--	--	--

### ДОВЕРИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

- ☐ Способствует успешной и слаженной совместной работе
- ☐ Ускоряет процесс принятия и реализации решений
- ☐ Усиливает конкурентоспособность компании
- ☐ Снижает текучесть кадров
- ☐ Сокращает административно-управленческие расходы на наём рабочей силы и переподготовку персонала
- ☐ Способствует гибкому реагированию на требования рынка и адаптацию к изменяющейся внешней среде
- ☐ Доверие высших управляющих друг к другу – оказывает влияние на экономические взаимоотношения на макроуровне

## ШЕСТЬ ПРАВИЛ СОЗДАНИЯ И СОХРАНЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

**Энтони Тянь**, управляющий партнер и основатель компании «Cue Ball»

1.	Начинайте бизнес с чёткой целью	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Глубинное понимание того, зачем нужна эта компания – МИССИЯ, а <u>не маркетинг</u></li> <li>▪ ПРИЗВАНИЕ вашего бизнеса – нечто подлинное, вдохновляющее, устремлённое в будущее</li> </ul>
2.	Определите общий язык, идеи, ценности и стандарты	<p>Великая культура нуждается в общем языке, позволяющем по-настоящему понимать друг друга</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Набор общих ценностей, неизменных принципов компании</li> <li>▪ Одинаковый для всех набор стандартов, по которым бизнес может оценить – живёт ли он в соответствии со своими принципами</li> </ul>
3.	Руководите, подавая личный пример	<p>Лидеры организации должны отражать ценности и стандарты фирмы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Они должны быть самым ярким проявлением корпоративной культуры и цели компании</li> <li>▪ Не произносить заученные фразы о миссии компании – а своей жизнью подавать пример того, что она собой символизирует</li> </ul>
4.	Поощряйте «посланцев» своей корпоративной культуры на передовой	<p>Невоспетые герои, приносящие славу бренду и корпоративной культуре</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Они настоящие «спецы», любящие компанию и её миссию, лучшие проводники вашей корпоративной культуры</li> <li>▪ Кто эти люди у вас? Знаете ли вы о них? Нашла ли награда этих героев? Поблагодарили ли вы их?</li> </ul>
5.	Ищите правду, говорите правду, поступайте по совести	<p>Понимание самого себя и желание познать истину должно быть одной из составляющих корпоративных принципов и ценностей</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Стремление к правде – должно быть в списке приоритетов любой организации</li> <li>▪ Поиск истины и познание самого себя – это способность взглянуть в глаза как своим сильным сторонам, так и собственным слабостям и предрассудкам</li> </ul>
6.	Держитесь за свой человеческий капитал, правильно с ним обращайтесь	<p>Всё решают люди и их характер</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Нанимая, обращайтесь больше внимания на личные качества, а не на навыки: навыкам можно научиться, правильное отношение и черты характера привить гораздо сложнее</li> <li>▪ Помните – отличники всегда привлекут новых отличников, а хорошисты приведут за собой троечников</li> <li>▪ Главный урок – с большим трепетом относитесь к отбору персонала, делайте ставку на отличных игроков</li> <li>▪ Лучшая стратегия удержания кадров – вести людей к значимым позициям, полная реализация их потенциала</li> </ul>

## ПРИМЕРЫ УСПЕХА КОМПАНИЙ С СИЛЬНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ

### КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА «GENERAL ELECTRIC»

**Основной лозунг Джека Уэлча:** «Создание динамичной корпоративной культуры, в которой люди объединены общими корпоративными ценностями и дерзкими целями»

#### ИДЕИ И ЦЕННОСТИ – GENERAL ELECTRIC

<b>СТАРЫЕ ИДЕИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ «GE» означает охват – «Быть во всех смежных областях бизнеса»</li> <li>▪ Централизованная власть и полномочия</li> <li>▪ Сложные системы показателей и контроля – ключи к реализации целей</li> <li>▪ Цель – стабильный, предсказуемый рост</li> </ul>
<b>СТАРЫЕ ЦЕННОСТИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Уважение власти</li> <li>▪ Строгое соблюдение процедур</li> <li>▪ Выработка бюджета, который будет с гарантией исполнен</li> <li>▪ Медленный, методичный подход к ведению бизнеса</li> <li>▪ Конфликты скрываются – ничто не должно нарушать равновесия</li> </ul>
<b>НОВЫЕ ИДЕИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Укрепить, закрыть или продать</li> <li>▪ Отказаться от старых, зрелых видов бизнеса</li> <li>▪ Сосредоточиться на быстрорастущих и новых видах бизнеса</li> <li>▪ Разделить власть между отделениями и корпоративным центром</li> <li>▪ Позволить каждому бизнес-направлению определять свою стратегию, подбирать себе персонал и т.п.</li> <li>▪ 13 глобальных видов деятельности – а не 240 ненужных центров прибылей и убытков</li> </ul>
<b>НОВЫЕ ЦЕННОСТИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Скорость – удовольствие быть быстрее других</li> <li>▪ Уверенность в себе – честно осознавайте наличие соперничества и с уверенностью пробуйте новое, даже если есть шанс, что вас постигнет неудача</li> <li>▪ Простота – ищите правильный ответ, но не сложный</li> <li>▪ Напряжение – стремитесь к тому, чего трудно достичь, иначе никогда не узнаете, на что действительно способны</li> <li>▪ Отсутствие границ – страстно желайте уничтожения границ</li> </ul>

## ЛИДЕР «4Е» – ПРИНЦИПЫ ДЖЕКА УЭЛЧА

<b>Energy</b>	<b>Energizers</b>	<b>Edge</b>	<b>Execute</b>
Энергия	Умение заряжать людей	Воля к победе	Исполнительность
Напористость Восприимчивость к переменам Инициативность	Видение Способность воодушевлять Вести за собой	Высокая конкурентоспособность Умение принимать трудные решения Двигаться вперёд	Умение исполнять задуманное Последовательная исполнительность

### Лидеры в модели «4Е» – само совершенство:

- Они исполнены энергии
- Могут чётко сформулировать своё видение и заряжать энергией других
- Являются агрессивными соперниками
- Постоянно добиваются своих финансовых целей

### ОСНОВА СТРАТЕГИИ GE – СТРАТЕГИЯ «6 СИГМ»

1. Искренний интерес к клиенту
2. Управление на основе данных и фактов
3. Ориентированность на процесс, управление процессом и совершенствование процесса
4. Проактивное (упреждающее) управление
5. Взаимодействие без границ – прозрачность внутрикорпоративных барьеров
6. Стремление к совершенству плюс снисходительность к неудачам

### ТРИ СИЛЫ СОВРЕМЕННОГО МИРА, ВЛИЯЮЩИЕ НА БИЗНЕС

- Мир всё больше зависит от самых разных событий на Земном шаре – любой фактор может вызвать «ЭФФЕКТ ДОМИНО» – цена на нефть, лихорадка Эбола...
- Массовый выход на рынок труда представителей ПОКОЛЕНИЯ Y:
  - Они не хотят работать в иерархичных структурах со старыми командно-административными методами (как X)
  - Готовы работать в подвижной организации с моделью управления по принципу «ЗАИНТЕРЕСУЙ И ВДОХНОВИ»
- Важность ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА – сотрудники чётко доносят до руководства, что компания должна изменить – децентрализация и делегирование полномочий «на передовую»

### КУЛЬТУРНЫЙ МАНИФЕСТ GE – «ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ В GE»

- Наш успех определяют наши клиенты
- Для скорости нужно оставаться гибкими
- Чтобы выиграть, нужно учиться и меняться
- Мы помогаем и вдохновляем друг друга
- Мы выполняем свои обещания в нестабильном мире

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИИ «ТОУОТА»

«Дольше всего живут те компании, которые поняли, в чем состоит то уникальное, что они могут дать миру, которые озабочены не ростом или деньгами, а совершенством, уважением к людям, своей способностью приносить людям радость. Эти качества иногда называют “душой”»

Джеффри Лайкер. Исследователь компании Toyota (20 лет)

### ФЕНОМЕН КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ТОУОТА

«ДАО» компании ТОУОТА	Фундаментальная основа «ДАО ТОУОТА»	Философия – ключ к успеху компании
Уникальная философия бизнеса, в основе которой – «14 основных принципов управления»	Уникальный подход к персоналу, заключающийся в воспитании, обучении и развитии	Квалифицированный, трудолюбивый и ответственный персонал

### КОРПОРАТИВНЫЙ УКЛАД ТОУОТА

- «TPS» – тяжелая артиллерия, «жесткая» технологическая инновация
- «Мягкие» инновации – методы управления персоналом и корпоративная культура

### ШЕСТЬ ПРОТИВОРЕЧИЙ ТОУОТА

<b>Toyota не спешит</b>	Однако совершает гигантские скачки	1997 год – мощный рывок – выпуск «Prius»
<b>Компания постоянно растёт</b>	Но всё время боится, что это вот-вот кончится	«Перестраивай бизнес, покуда дела идут хорошо»
<b>Toyota работает эффективно</b>	Но при этом сотрудники вроде бы тратят время впустую	Бесконечные собрания, посещение дилеров, командировки, координаторы со знанием иностранных языков
<b>Toyota бережлива</b>	Но на важных для себя направлениях сорит деньгами	«Компания, где экономят каждую копейку»
<b>Toyota упрощает систему общения внутри компании</b>	Но создаёт разветвлённые каналы	Говорить короче и проще Структура коммуникаций – чтобы «все всё знали», неформальные связи
<b>В Toyota строгая иерархия</b>	Но сотрудники свободно говорят начальникам «нет»	Высказывать иную точку зрения, открыто говорить о проблемах

### ТРИ СИЛЫ ЭКСПАНСИИ

<b>Ставить нереальные цели</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Риск создателя компании (1937)</li> <li>Путь максимализма: «На каждый рынок поставлять полный ассортимент»</li> <li>Toyota Value – Кредо компании: «Мы совершенствуем свои машины, чтобы каждого покупателя сделать счастливым, а будущее людей, общества и планеты – лучше. Это наш долг»</li> </ul>
<b>Отвечать местным требованиям</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выпускать такой товар и выстраивать такую систему продаж, которые будут соответствовать уровню потребительского спроса в данной стране</li> <li>Принцип – отвечать местным запросам</li> <li>1998 год – для 140 стран разработка концепции IMV – инновационный международный многоцелевой автомобиль – замена «Made in Japan» на «Made by Toyota»</li> </ul>
<b>Экспериментировать</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Убирать преграды на пути к грандиозным целям компании – страсть к экспериментам</li> <li>Вывод: чтобы достичь невозможного, надо заглядывать далеко, а двигаться короткими перебежками – и никогда не отступать</li> <li>Раздробить глобальную задачу на проблемы</li> </ul>

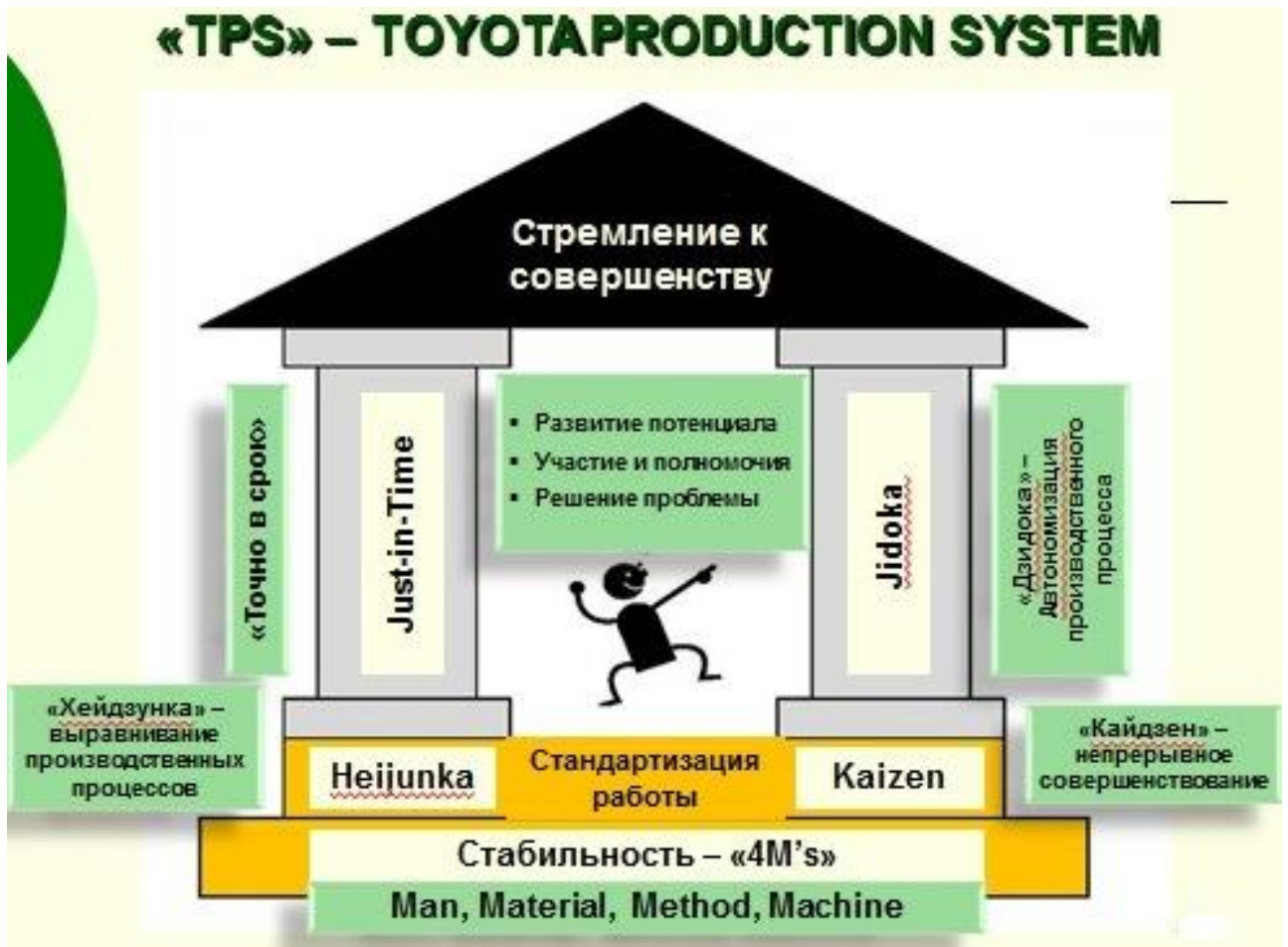
### ТРИ СИЛЫ ИНТЕГРАЦИИ

<b>Хранить верность ценностям основателей</b>	<p>В систему ценностей компании входят:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Установка на непрерывное совершенствование (КАЙДЗЕН)</li> <li>Уважение к людям и их способностям, работа в команде, скромность</li> <li>Принцип: «Покупатель – прежде всего»</li> <li>Важность прямого опыта, информация из первых рук</li> </ul>
<b>Не разбрасываться людьми</b>	<p>Сила интеграции – система управления персоналом</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>В Toyota редко избавляются от тех, кто недостаточно хорошо работает – их способности стараются развивать</li> <li>Гарантирована долгосрочная занятость</li> <li>Повышение квалификации на рабочем месте</li> <li>Критерии оценки менеджеров – не результат, а умение работать и учиться</li> </ul>
<b>Открыто передавать информацию</b>	<p>Свободная циркуляция информационных потоков</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>В компании – 540 заводов за пределами Японии, продаёт автомобили в 170 стран, 300 тыс. сотрудников</li> <li>НО: «Каждый знает, что делает другой»</li> <li>Самое важное – личные отношения</li> <li>Связи – не виртуальные, а живые, человеческие</li> </ul>

## ВЗГЛЯД КОМПАНИИ TOYOTA

	ТРАДИЦИОННЫЙ ВЗГЛЯД	ВЗГЛЯД TOYOTA
В чём проблема?	Кто-то напортачил	Отклонение от стандарта
Какова причина?	Человек – пять «кто»	Система – метод пяти «почему»
Кто ответит?	Тот, кто допустил ошибку	Руководство
Что должен сделать допустивший ошибку?	Если возможно, постараться самостоятельно решить проблему	Привлечь внимание к проблеме с целью получения помощи и избежать повторения проблемы в будущем
Представление о человеке	Никто не признает свою вину добровольно	Человек почувствует свою способность решать проблемы, если ему в этом будет оказана поддержка
Умение решать проблему	Человек – пять «кто»	Система – метод пяти «почему»





### «TPS» – 7 ВИДОВ ПОТЕРЬ

1. Потери из-за перепроизводства
2. Потери времени из-за ожидания
3. Потери при ненужной транспортировке
4. Потери из-за лишних этапов обработки
5. Потери из-за лишних запасов
6. Потери из-за ненужных перемещений
7. Потери из-за выпуска дефектной продукции

### «TPS» – «СОКРАЩАТЬ ПОТЕРИ»

«TPS» – «ТОЧНО В СРОК»

«TPS» – ЕДИНАЯ СИСТЕМА

«TPS» – ПРОЦЕСС



## СЕКРЕТ УСПЕХА КОМПАНИИ «ALIBABA»

### СЕКРЕТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ «ALIBABA»

- ❑ 2002 – Джек Ма объявил новый «стартап» – «Taobao»
- ❑ Сотрудникам пришлось уволиться из Alibaba – трудиться в «секретном месте и не рассказывать никому»
- ❑ Новое место работы – старая квартира Джека Ма, где был запущен проект Alibaba – главное было сохранить особую культуру
- ❑ 2003 – создание «Taobao» – практически вытеснила с рынка Китая – eBay и Amazon
- ❑ 2004 – создание «Alipay» – там же в старой квартире Ма

**«eBay может быть акулой в океане, но я – крокодил в реке Янцзы. Если будем драться в океане – мы (*Alibaba*) проиграем, но если будем сражаться в реке – мы победим»**  
**Джек Ма (1964)**

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИИ «Google»

### ПРОГРАММА «20 ПРОЦЕНТОВ» – действовала на ранней стадии:

- 20% рабочего времени – инженеры могли тратить «на проекты, которые не входят в их рабочие обязанности»
- с 2011 года – компания встала на путь становления максимальной эффективности и отказалась от этой программы

### КК: ПРОЕКТ «КИСЛОРОД» - 2011

#### Важнейшие качества хорошего руководителя:

- Он хороший тренер
- Он доверяет команде, расширяет зону ответственности подчиненных
- Заинтересован в успехах членов команды
- Помогает подчинённым строить карьеру
- Имеет чёткий план развития команды, видит стратегию
- Владеет профильными навыками и знаниями

### КК: НАЁМ ПЕРСОНАЛА – ТУРНИР «Google Code Jam»

- При приёме новых сотрудников – оценивается их способность работать в условиях существующей корпоративной культуры – в плоской организационной структуре и быстро меняющемся окружении
- Успешный кандидат должен:
  - Обладать талантом, креативностью и страстностью
  - Быть этичным, открытым
  - Уметь произвести впечатление и без делового костюма

### КК: МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА – ЧЕРЕЗ УСЛОВИЯ ТРУДА

- Сотрудники Google вольны делать всё, что им хочется
- Офисы строятся в соответствии с интересами сотрудников – спорт, отдых, свободное пространство

## 10 МИФОВ О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ

### МИФ 1

Все мероприятия по трансляции корпоративной культуры – не что иное, как промывание мозгов сотрудникам

### МИФ 2

Есть компании, у которых нет корпоративной культуры

### МИФ 3

Корпоративную философию можно заказать – например в PR-агентстве

### МИФ 4

Можно иметь несколько корпоративных культур – для сотрудников, для клиентов, для партнёров

### МИФ 5

«Хорошая» и «Плохая» корпоративная культура

### МИФ 6

Инвесторам ни к чему изучать корпоративную культуру компаний, которые они собираются купить

### МИФ 7

Корпоративная культура – «фишка», придуманная на западе – у нас это не работает

### СЕМЬ ПРИНЦИПОВ ВЕДЕНИЯ ДЕЛ В РОССИИ (1912 год):

- ☐ Люби и уважай человека
- ☐ Уважай право частной собственности
- ☐ Уважай власть
- ☐ Будь честен и правдив
- ☐ Будь верен своему слову
- ☐ Живи по средствам
- ☐ Будь целеустремлённым

### МИФ 8

Да, корпоративная культура существует – но она такова, какова есть, и изменить в ней что-то невозможно

### МИФ 9

Вопросами корпоративной культуры должны заниматься акционеры компании – остальным нет смысла во всё это вникать

### МИФ 10

Нет смысла во всех этих «миссиях» – цель существования любой коммерческой организации в получении максимальной прибыли

## ТИПОЛОГИИ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР

### ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ В ТИПОЛОГИЯХ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР

- ☐ Тип лидерства
- ☐ Структура и размер организации
- ☐ Конкурирующие ценности организации
- ☐ Особенности взаимоотношения организации с внешней средой и скорость обратной связи
- ☐ Психологические особенности общения в коллективе
- ☐ Готовность идти на риск
- ☐ Система мотивации персонала

### ПАРАМЕТРЫ И ДИЛЕММЫ

Параметры	Дилеммы
Степень централизации управления и дистанция власти	Иерархичность – Эгалитаризм
Степень формализации управленческих решений	Формальная – Неформальная структура
Целевая направленность деятельности	Ориентация на личность – на межличностные отношения



### **«ДЕРЕВЕНСКИЙ РЫНОК»**

- Децентрализация управленческих решений и видов деятельности
- Модель ориентирована на развитие личности
- Люди действуют как свободные агенты
- Процветает предпринимательство и предприимчивость
- Гибкость: функции легко делегируются
- Координация через неформальные личные контакты
- Контроль за результатом проектов

### **«ХОРОШО СМАЗАННАЯ МАШИНА»**

- Управление организовано по функциям
- Детальный контроль снизу доверху
- Децентрализованный процесс принятия управленческих решений
- Решения должны быть структурированы и детально продуманы
- Проекты разбиты на этапы, контроль за каждым из них
- Акцент на специализацию, профессионализм
- Свобода действий, ограниченная профессиональной экспертизой
- Высший эшелон менеджмента работает как команда
- Сочетание собственного и лучшего отраслевого опыта
- Координация и контроль – через чёткие процедуры и правила
- Жесткий учёт экономической эффективности, контроль издержек

### **«ТРАДИЦИОННАЯ БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ ПИРАМИДА ЛЮДЕЙ»**

- Высокая степень централизации принятия управленческих решений
- Координация на самом верху
- Ограниченное делегирование функций
- Высокий уровень специализации
- Доминирование бюрократии
- Любовь к аналитическим материалам и проектам
- Высокая и жёсткая пирамида власти
- Важная роль неформальных связей, несмотря на формализацию
- Система работы, построенная на авралах и героизме
- Высокая роль статуса и принадлежности к элите
- Запретительная система деятельности и контроля

### **«СЕМЬЯ» ИЛИ «ПЛЕМЯ»**

- Патерналистская система управления
- Высокий уровень централизации решений
- Серьёзные коллективистские подходы и традиции
- Лояльность как важнейшее качество для карьерного роста
- Сильный акцент на личные контакты и связи
- Общественный контроль индивидуальной деятельности
- «Процветание семьи равнозначно процветанию её членов»

## ТИПОЛОГИЯ ГЕРТА ХОФСТЕДЕ

### ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПО ПРИЗНАКУ «ИНДИВИДУАЛИЗМ – КОЛЛЕКТИВИЗМ»

КОЛЛЕКТИВИСТСКАЯ КУЛЬТУРА	ИНДИВИДУАЛИСТСКАЯ КУЛЬТУРА
Персонал планирует, что организация будет заниматься их личными вопросами	Сотрудники избегают чрезмерной опеки со стороны организации
Взаимодействие основывается на чувстве лояльности и долга	Деятельность организации осуществляется с расчетом на индивидуальную инициативу
Продвижение осуществляется в соответствии со стажем работы	Продвижение на основе компетенции
Руководители придерживаются традиционных взглядов на формы поддержания активности подчиненных	Руководство воплощает последние идеи и методы на практике, стимулирует активность
Социальные связи характеризуются сплоченностью	Социальные связи характеризуются дистанцированностью
Отношения между руководством и персоналом базируются на моральной основе	Отношения между администрацией и персоналом основываются на учете личного вклада сотрудника

### ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПО ПРИЗНАКУ «ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ»

НИЗКИЙ ИНДЕКС	ВЫСОКИЙ ИНДЕКС
Тенденции к децентрализации	Тенденция к централизации
Структура сплюснутой пирамиды	Высокая остроконечная пирамида
Небольшое количество управленцев	Большое число управляющего персонала
Небольшая дифференциация заработной платы	Большая дифференциация заработной платы
Высокая квалификация линейного персонала	Низкая квалификация линейного персонала
Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие	Служащие обладают более высоким статусом по сравнению с рабочими

### ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПО ПРИЗНАКУ «ИЗБЕЖАНИЕ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ»

НИЗКИЙ ИНДЕКС	ВЫСОКИЙ ИНДЕКС
Персонал живёт сегодняшним днём	Персонал волнует будущее
Малый и средний возраст персонала среднего звена	Высокий средний возраст работников среднего звена
Устойчивая мотивация на достижение целей	Низкая мотивация на достижение целей
Готовность идти на риск	Слабая готовность к риску
Предпочтение управленческой карьеры над карьерой специалиста	Предпочтение карьеры специалиста карьере управленца
Руководитель не является специалистом в сфере управления	Руководитель должен быть специалистом в сфере управления
Конфликт и соперничество – норма	Конфликты не приветствуются
Готовность идти на компромисс	Небольшая готовность идти на компромисс

### ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПО ПРИЗНАКУ «МУЖЕСТВЕННОСТЬ – ЖЕНСТВЕННОСТЬ»

МУЖСКАЯ КУЛЬТУРА	ЖЕНСКАЯ КУЛЬТУРА
Мужчина доминирует в любой ситуации	Различия между полами не влияют на позицию
Самое главное – добиться успеха	Самое главное – качество жизни
Жизнь ради работы	Работать, чтобы жить
Деньги и хорошие материальные условия – главное	Важными являются мужчины и окружение
Стремление всегда быть лучшими	Ориентация на равенство, без попыток казаться лучше других
Решения принимаются на основе рационального мышления	Решения принимаются с опорой на интуицию

## ДРУГИЕ ТИПОЛОГИИ КОРПКУЛЬТУР

КОНЦЕПЦИЯ	ПРИНЦИП В ОСНОВЕ	ТИП КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
Типология Дж. Зонненфельда	По принципу командной работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ «Бейсбольная команда»</li> <li>▪ «Клубная культура»</li> <li>▪ «Академическая культура»</li> <li>▪ «Оборонная культура»</li> </ul>
Типология Ч. Хэнди	По типу того, на что ориентирована культура	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Культура власти (Зевса)</li> <li>▪ Культура роли (Аполлона)</li> <li>▪ Культура задачи (Афины)</li> <li>▪ Культура личности (Дионисия)</li> </ul>
Типология К. Камерона – Р. Куинна	По типу конкурирующих ценностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Клан</li> <li>▪ Адхократия</li> <li>▪ Рынок</li> <li>▪ Иерархия</li> </ul>
Типология Т. Дила и А. Кеннеди	По уровню риска и типу обратной связи	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ «Жесткий подход»</li> <li>▪ «Много работаем – хорошо отдыхаем»</li> <li>▪ «Поставить на карту свою компанию»</li> <li>▪ «Процесс»</li> </ul>
Типология С. Мердока и Д. Паркера	По признаку взаимоотношения полов	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ «Джентельменский клуб»</li> <li>▪ «Казарма»</li> <li>▪ «Спортивная раздевалка»</li> <li>▪ «Слепота» (к фактору пола)</li> <li>▪ «Лжеподдержка»</li> <li>▪ «Смыслённые мачо»</li> </ul>
Типология М. Бурке	По особенностям взаимодействия организации с внешней средой и мотивации персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ «Оранжерея»</li> <li>▪ «Собиратели колосков»</li> <li>▪ «Огород»</li> <li>▪ «Французский сад»</li> <li>▪ «Крупные плантации»</li> <li>▪ «Лиана»</li> <li>▪ «Косяк рыб»</li> <li>▪ «Кочующая орхидея»</li> </ul>
Типология Р. Рюттингера	По типу дилеммы риски – обратная связь	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Культура торговли</li> <li>▪ Спекулятивная культур</li> <li>▪ Административная культура</li> <li>▪ Инвестиционная культура</li> </ul>

**По типу морально-психологического климата в коллективе –**  
Манфред Кертс де Врие и Денни Миллер

<b>Драматическая организация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Забота о производимом впечатлении</li> <li>▪ Для организации на стадии бурного роста</li> <li>▪ <b>Стиль руководства – кооперативный</b></li> </ul>
<b>Депрессивная организация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Бюрократическая организация, очень консервативная</li> <li>▪ Главная цель – сохранить «статус-кво»</li> <li>▪ <b>Стиль руководства – авторитарно-бюрократический</b></li> </ul>
<b>Шизоидная организация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Цели и стратегии развития не ясны</li> <li>▪ Среднее звено управления стремится к личному благополучию, к расположению высшего руководства</li> <li>▪ <b>Стиль руководства – попустительский</b></li> </ul>
<b>Параноидальная организация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Большое внимание – регламентам и инструкциям</li> <li>▪ Стратегия не активная, а реактивная – подстраховка, нежелание идти на риск</li> <li>▪ <b>Стиль руководства – бюрократический</b></li> </ul>
<b>Принудительная организация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Избегание ошибок, строгое соблюдение иерархии</li> <li>▪ <b>Стиль управления – патриархальный</b></li> </ul>

## **ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ФИНАНСОВУЮ УСПЕШНОСТЬ КОМПАНИИ**

**Элементы корпоративной культуры, оказывающие наибольшее влияние на финансовую успешность компании – по Дэвиду Майстеру**

- ☐ Самосовершенствование
- ☐ Психологический климат в коллективе
- ☐ Делегирование
- ☐ Ориентация на долгосрочные цели
- ☐ Высокие стандарты
- ☐ Справедливое вознаграждение
- ☐ Удовлетворенность персонала



## КАРТА КУЛЬТУРЫ ДЖОНА КИНГА

СТАДИЯ	ПЛЕМЯ	ФОКУС / ЦЕЛЬ	КРЕДО
5	Нечто большее	Сверх-цель	«Жизнь прекрасна»
4	Командное превосходство	Стабильное партнёрство	« <u>Мы</u> крутые»
3	Лично эффективные	Доминирование над остальными	« <u>Я</u> крут»
2	Лично неэффективные	Замкнутость	« <u>Моя</u> жизнь ужасна»
1	Выживающие	Отчуждённость	«Жизнь ужасна»

Старый мир менеджмента	Новый мир менеджмента
«ROCK&ROLL-management»	«HIP-HOP-management»
<ul style="list-style-type: none"> <li>Звезда</li> <li>Подтанцовка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Коллективное исполнение – звёзды собрались вместе и создают – «Банду»</li> <li>В хип-хопе не важно откуда ты – главное что ты вносишь в группу</li> </ul>

## ЭФФЕКТИВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

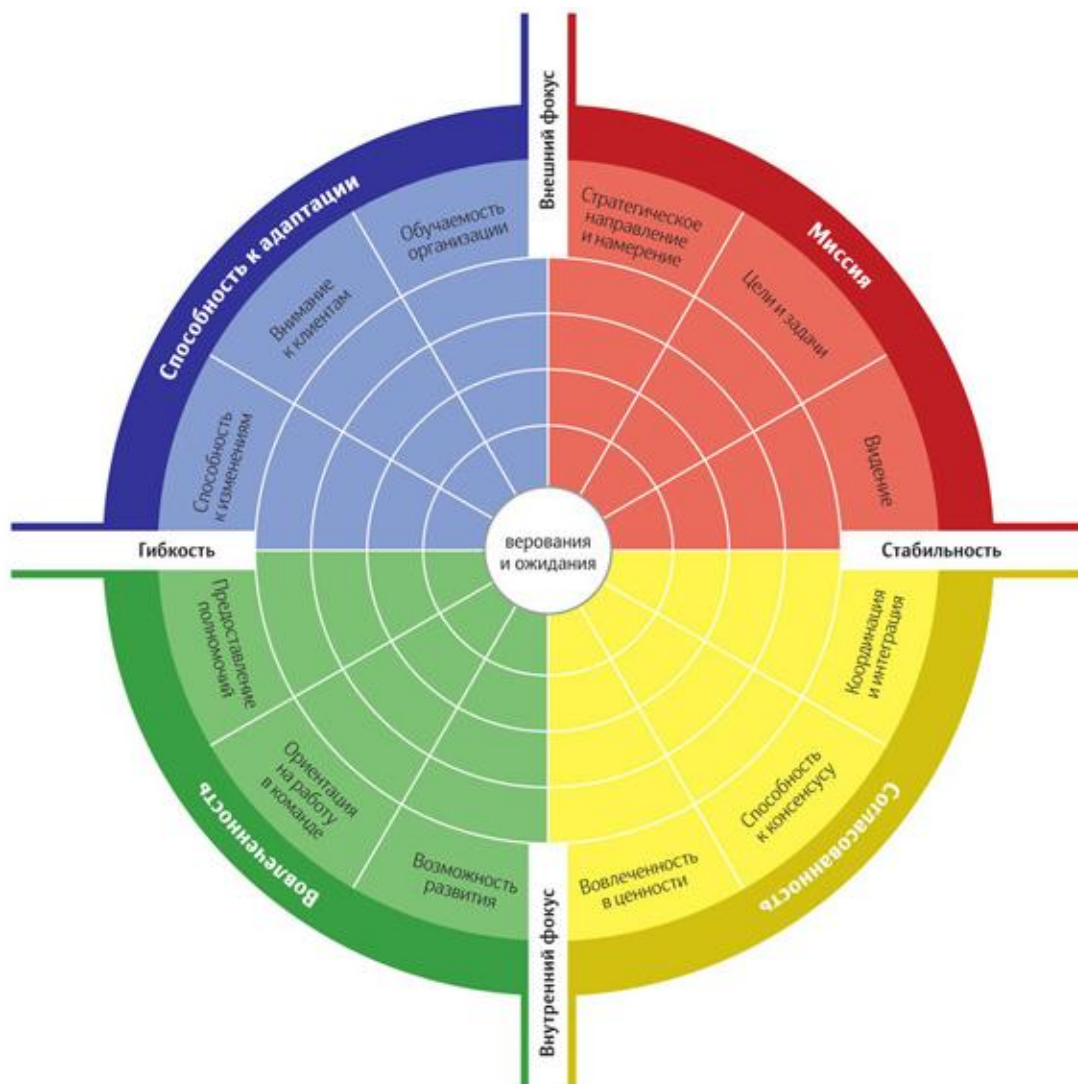


## МОДЕЛЬ ДЕНИЭЛА ДЕНИСОНА

Дениэл Денисон – профессор организационного развития IMD (Лозанна)  
 Председатель Правления и основатель компании «Денисон консалтинг»  
<http://www.denisonconsulting.com/>

**Четыре основных пути воздействия корпоративной культуры на результативность бизнеса:**

- ☐ Создаёт в организации понимание миссии
- ☐ Придаёт значительную адаптивность и гибкость
- ☐ Питает заинтересованность и вовлечённость
- ☐ Обеспечивает последовательность



## БАЗОВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ МОДЕЛИ



## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КУЛЬТУРЕ

- Определить несоответствие
- Сформировать команду
- Выработать видение
- Направлять действия
- Отследить результаты

## ВЛИЯНИЕ ПАРАМЕТРОВ МОДЕЛИ НА ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

ПАРАМЕТРЫ МОДЕЛИ ДЕНИСОНА	ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ
Миссия и согласованность	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ROA – отдача от активов</li> <li>▪ ROI – отдача от инвестиций</li> <li>▪ ROS – отдача от продаж</li> </ul>
Согласованность и вовлечённость	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Удовлетворённость персонала</li> <li>▪ Отдача от инвестиций</li> <li>▪ Качество</li> </ul>
Вовлечённость и способность к адаптации	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Развитие продукта</li> <li>▪ Инновации</li> </ul>
Адаптивность и миссия	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Рост продаж</li> <li>▪ Доходы</li> <li>▪ Доля рынка</li> </ul>

	<b>ТРИ ХАРАКТЕРИСТИКИ</b>
<b>МИССИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Цели и задачи</li> <li>▪ Видение</li> <li>▪ Стратегическое направление и замысел</li> </ul>
<b>АДАПТИВНОСТЬ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Осуществление изменений</li> <li>▪ Концентрация на потребителях</li> <li>▪ Организационное обучение</li> </ul>
<b>ВОВЛЕЧЁННОСТЬ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Наделение полномочиями</li> <li>▪ Командная ориентация</li> <li>▪ Развитие потенциала</li> </ul>
<b>ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ключевые ценности</li> <li>▪ Согласие</li> <li>▪ Координация и интеграция</li> </ul>

## **ТЕХНИКА РАСЧЁТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ МОДЕЛИ ДЭНИСОНА**

- По каждому вопросу рассчитывается среднеарифметическое значение
- Полученное для каждого индекса среднее значение противопоставляется нормам — аналогичным показателям других компаний, содержащимся в специальной базе данных, пополняемой и обновляемой ежегодно

## ЗАПАД – ВОСТОК: СРАВНЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР



## СРАВНЕНИЕ РОССИЙСКОЙ И НЕМЕЦКОЙ ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР

РОССИЙСКАЯ ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА	НЕМЕЦКАЯ ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА
Коллективистическая	Индивидуалистическая
Полиактивная	Моноактивная
Диффузная	Специфическая
Партикуляристская	Универсалистская
Аффективная	Нейтральная
Статусная	Достижительная
Внешний контроль	Внутренний контроль

## СРАВНЕНИЕ АМЕРИКАНСКОЙ И ЯПОНСКОЙ МОДЕЛЕЙ ФИЛОСОФИИ ОРГАНИЗАЦИИ

АМЕРИКАНСКАЯ – ИНДИВИДУАЛИЗМ	ЯПОНСКАЯ – КОЛЛЕКТИВНЫЙ ПОДХОД И ПРЕДАННОСТЬ
Узкоспециализированность и высокий профессиональный уровень одного специалиста	Ротация и разносторонность подготовки
Индивидуализм и конкуренция	Патернализм и сотрудничество
Высокая текучесть кадров	Пожизненный наем
Рекрутинг высококвалифицированных специалистов – без затрат на их обучение	Упор на обучение и переподготовку в компании
Личная заинтересованность	Преданность фирме

## СОПОСТАВЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КУЛЬТУР: ИЗРАИЛЬ vs РОССИЯ



## ПРИНЦИПЫ ВОСТОЧНОЙ И ЗАПАДНОЙ КУЛЬТУР – ЧТО МОЖНО ВОСПРОИЗВЕСТИ В РОССИИ

### 1. Индивидуальный или коллективный подход

Сильный дух коллективизма	Большие просторы России осваиваются группами людей
Проявляется ярко выраженный индивидуалистический подход	Необходимые условия развития – полное проявление потенциала как одного человека, так и группы единомышленников

### 2. Текучесть кадров или пожизненный наем

Система пожизненных гарантий	Очень сомнительна – национальная лень, халатность, нежелание работать
Высокая текучесть кадров	Вызывает чувство неопределённости, нестабильности – очень вредно

### 3. Конкуренция или сотрудничество

Конкуренция	Служит одним из основных двигателей человеческих действий – может быть между людьми и группами людей
Сотрудничество	Все стремятся к единой цели, закреплённой в миссии организации

### 4. Личная заинтересованность или преданность

В России самураев не было	До сих пор встречается работа на чистом энтузиазме
---------------------------	--

### 5. Обучение внутри организации или во внешних организациях

Приём студентов на практику с последующим трудоустройством, заказ на подготовку специалистов	Поощрение индивидуальных инициатив по повышению квалификации, стажировок в других странах
--	---



## ПРИМЕРЫ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР НЕКОТОРЫХ СТРАН МИРА

<b>АМЕРИКА</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Принято работать допоздна</li> <li>▪ Продолжительность ежегодного отпуска – редко превышает 14 дней</li> <li>▪ Постоянные задержки в офисе – неотъемлемая часть успешной карьеры</li> </ul>
<b>ГЕРМАНИЯ ШВЕЙЦАРИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Пунктуальность</li> <li>▪ «Счётчики времени» – когда пришёл и ушёл с работы</li> <li>▪ Дурной тон – если не закончил всё дела в отведённое время и вынужден оставаться на работе</li> </ul>
<b>ИТАЛИЯ ИСПАНИЯ ФРАНЦИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ «Сиеста», «Маньяна» и перерыв на обед – неприкосновенны!</li> </ul>

### «ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ЭФФЕКТ»

- Отказ от учёта собственных механизмов регуляции трудового поведения
- Прямое копирование ценностей Запада
- Стремление подражать в образе, стиле, уровне и качестве жизни западным странам
- Ориентирование на заимствование их стиля и образа жизни

**Демонстрационный эффект – воздействие уровня жизни одной социальной группы на структуру спроса и экономическое поведение другой группы**

Один из наиболее мощных стимулов массового потребления – отдельные социальные группы стремятся приблизить свой образ жизни к образу жизни групп с более высокими доходами

Проявляется в форме ощущения новых потребностей – затрагивает лишь наиболее выразительные элементы потребления



## РОССИЙСКАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

**Современная российская корпоративная культура содержит в себе элементы:**

1. Дореволюционной (досоветской) организационной культуры
2. Организационной культуры, сформировавшейся в советское время
3. Организационных культур, заимствованных у западных образцов

### КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Происходит слишком быстрое разрушение традиционной системы ценностей и институтов	Без создания взамен нового уровня культуры
Российская экономическая ментальность больше тяготеет к «восточному» типу культуры	Общей моделью развития России «реформаторы» видят Запад
В России имеется несоответствие пространства и времени – к огромным пространствам страны применяются западные мерки времени	«ТЕМПОРИТМЫ» Запада и России – не совпадают

### ОСОБЕННОСТИ И ПРОТИВОРЕЧИЯ РОССИЙСКОГО МЕНТАЛИТЕТА

Эгалитарность	Элитарность
Деспотизм	Вольность, анархизм
Вера в чудо	Пессимизм
Недоверие	Доверчивость
Подозрительность	Открытость
Ленность, разгильдяйство	Ударный труд, умение трудиться «не покладая рук»
«Под горячую руку лучше не попадать» – агрессивность	Избегание конфликта – доброта, мягкость
Самохвальство, национализм	Толерантность, всечеловечность
Жестокость	Сострадание, жалость
Смирение, отречение	Бунт во имя справедливости
Искание бога, религиозность	Безбожность

## ТИПОЛОГИИ СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

- ☐ ИЕРАРХИЧЕСКИЙ
- ☐ СЕМЬЯ
- ☐ ТЕАТР
- ☐ ПАРТИСИПАТИВНАЯ КОМПАНИЯ

### МОДЕЛИ СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

- Друзья
- Семья
- Культура «Начальника»

#### «ДРУЗЬЯ»

- Характерно для фирм, создаваемых в годы перестройки – открывались новые возможности для создания новых структур, смены сфер деятельности
- Пробриться в одиночку было трудно – привлекали в свои фирмы друзей и близких
- В коммерческой деятельности – стремление, прежде всего, сохранить дружбу
- Организационные цели входили в противоречие с культурой межличностных отношений и разрушали их
- Дружба превращалась в соперничество и ненависть

#### «СЕМЬЯ»

- Жёсткая иерархия, патернализм
- Роли отца и матери, старших и младших братьев и сестёр
- Полное отсутствие каких-либо официальных правил – взаимоотношения основаны на чувствах
- Руководитель уверен, что подчинённые должны понимать его с полуслова и полупамятки – подчинённые, не получая чётких указаний, пытаются сами почувствовать, чего от них хочет руководитель
- Такая «игра в телепатию» приводит к серьёзным ошибкам и потерям для организации
- Обязанности и функции не распределены – каждый делает не то, что он обязан, а то, что ему кажется наиболее важным, исходя из семейных отношений

#### «КУЛЬТУРА НАЧАЛЬНИКА»

- Факт – в России существует страх перед начальником
- Все проблемы организации связывают с ошибками высшего руководства
- Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми
- Сотрудники верят – в других компаниях есть хорошие руководители, который могли бы всё изменить и сделать лучше

## ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ

Наличие командной системы во многих организациях	Руководители подавляют инициативу подчинённых
Менеджеры высшего звена избегают делегирование полномочий и ответственности, пытаются всё делать сами	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Причина – недоверие к подчинённым</li> <li>▪ Неумение эффективно мотивировать наёмных менеджеров</li> </ul>
Значительная зависимость условий и оплаты труда от взаимоотношений с руководителем, а не от квалификации и результатов работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ «Феодализм отношений» – произвол руководства и чиновников</li> <li>▪ «Рабское поведение» наёмных работников</li> </ul>
Неуважение к людям и игнорирование этики управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Работники – «винтики», можно заменить</li> <li>▪ Их можно уволить без объяснения причины и выплаты денег</li> </ul>
Законы, предписания и правила – не имеют обязательного характера	Могут сознательно игнорироваться в зависимости от ситуации и применяющих их лиц
Большое внимание – общим целям, относительно малое – тому, как можно сделать	Ключевой вопрос для развития бизнеса
Избежание риска – ведёт за собой ограничение инициатив	В ситуации риска – вариант меньшей прибыли при меньшем риске
В ситуации сотрудничества – видят конфликт интересов	Размер «пирога» известен – нужно «отхватить» себе кусок побольше
Резкая смена настроения в отношении партнёра	От проявления дружелюбия до крайне холодного официального отношения
Продвижение и обучение сотрудников – не особенно распространено	Тактика «выжженной земли»
Подбор новых сотрудников – не по деловым качествам	Позиции распределяются среди родственников и знакомых
Со стороны подчинённых – решение администрации принимается практически безоговорочно	Даже когда решения неправильные – «Начальнику лучше знать»
Руководство организации делает упор на осуществление функций контроля	На практике – фактически «надзор»
Специфическое отношение менеджеров к ошибкам	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Всегда ищут, кто виноват – переложить вину и привлечь к ответственности</li> <li>▪ Редко анализируются причины ошибки и что можно из этого извлечь</li> </ul>
Специфика производительности труда	Зачем трудиться с отдачей, если зарплату «получают», а не «зарабатывают»

## ЧТО МЕШАЕТ РАЗВИВАТЬСЯ РОССИЙСКИМ КОМПАНИЯМ?

<b>Краткосрочные ориентиры – «зарабатывание денег в этом году»</b>	Международные компании нацелены на долгосрочное развитие – нужно видеть перспективу на пять, десять лет вперёд
<b>Отсутствие систем развития сотрудников</b>	Необходимо привлекать профессионалов для создания продуктивной среды, которая начнёт сама себя воспроизводить
<b>Авторитарная система управления</b>	Административно-командная система мешает двигаться вперёд
<b>Отсутствие системы передачи знаний</b>	Неумение принять новое знание и невозможность его применить
<b>Нехватка международного опыта</b>	Взаимодействие с коллегами из других стран – языковой барьер, общечеловеческий, межкультурный, профессиональный и другие

## ДАЛЬНЕЙШИЕ ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Усиление контроля над сотрудниками	Введение штрафов за несоблюдение корпоративной культуры и другие административные меры
Создание специальных отделов и назначение лиц, ответственных за корпоративную культуру	Принципы корпоративной культуры подробно прописываются во внутренних документах организации
Приглашение внешних специалистов для формирования корпоративной культуры	

## ВИДЫ СОВРЕМЕННОГО РОССИЙСКОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

### «ЦАРЬ» ИЛИ «ПАТРИАРХ»

- Твёрдо убеждён – только он один знает, что есть хорошо для фирмы, а что есть плохо
- От своих подчиненных ожидает беспрекословного выполнения всех поручений
- Пользуется признанием и даже любовью в коллективе
- Его ценят за профессионализм и заботу о фирме
- Любит, когда к нему приходят за советом

### «ДЕСПОТ»

- «Умение» компрометировать своих подчиненных перед большим собранием – всегда найдёт у других ошибки
- Не строит отношения на основании личных симпатий и антипатий – может быть эффективен и объективен
- Авторитарность и строгость – скрывают одиночество и комплексы собственной неполноценности
- «Шеф-деспот» — это слабая и не уверенная в себе личность

### «ПЕДАНТ»

- Его требования понятны
- Легко создаёт иллюзию деятельности
- При этом не двигает бизнес вперёд
- Не подходит – когда нужны инновации и прорыв

### «СПЕЦИАЛИСТ»

- Узкая специализация – только в определённой области
- Нет глобального взгляда – не видит проблему в целом

### «ДИЛЕТАНТ»

- Ориентируется на группу экспертов
- Профессионально некомпетентен – не уступит возможности возвыситься за счёт своего подчинённого
- Опасается принимать решения
- Решения сверху исполняет неукоснительно
- Как правило жесток и часто производит различные перестановки в кадрах – создаёт нервозность на работе и неуверенность в завтрашнем дне для сотрудников
- С ним работать страшно – он непредсказуем
- Это не руководитель – им руководят другие!

### «КАРЬЕРИСТ»

- Идеи подчинённых реализуются и приписываются себе
- Короткий период планирования – SHORT RUN!
- Отсутствие долгосрочной стратегии

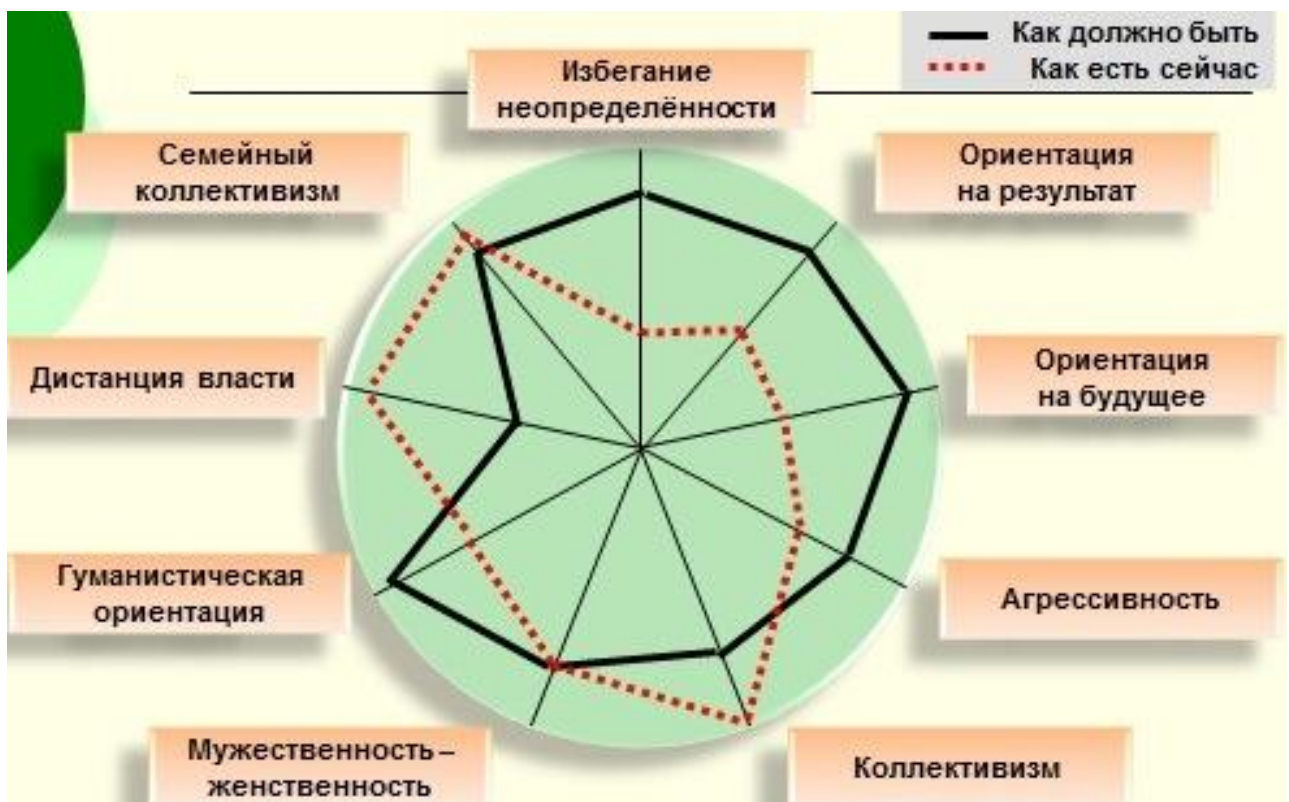
### «ТРУДОГОЛИК»

- Живёт в офисе
- Болеет душой за компанию

## СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ РОССИЙСКИХ МЕНЕДЖЕРОВ

- ☐ Предпринимательская жилка
- ☐ Высокий интеллект
- ☐ Умение анализировать риски
- ☐ Нацеленность на результат
- ☐ Хорошая обучаемость
- ☐ Хорошие «технические навыки»

## ПРОФИЛЬ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖЕРА – по данным проекта «GLOBE»



## НАД ЧЕМ РОССИЙСКИМ МЕНЕДЖЕРАМ НУЖНО РАБОТАТЬ?

Умение общаться с подчинёнными	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Слабые навыки soft skills – российское образование развитию не способствует</li> <li>▪ Оно строилось на индивидуальном подходе и глубоких базовых знаниях</li> </ul>
Умение работать в группах	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Западная система образования – вся построена на обучение в группах</li> <li>▪ Обучают думать – как взаимодействовать с другими людьми</li> </ul>
Умение принимать решение	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Иерархичная и жёсткая система управления в России не способствует инициативе</li> <li>▪ Авторитарный, а не лидерский стиль руководства – авторитаризм убивает творчество</li> </ul>
Умение планировать	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Планирование – основа ведения бизнеса</li> <li>▪ Важнейший операционный навык на рынке</li> </ul>
Контекстное мышление	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Чётко сформулированная задача должна быть вписана в стратегию компании</li> </ul>
Способность чётко излагать свои мысли	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Россияне не могут чётко и просто объяснить, чего они хотят</li> <li>▪ Forensic Discussion</li> <li>▪ Искусство презентации – кратко изложить идею и донести её до других</li> </ul>
Восприимчивость чужого опыта – «Best practices»	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Плохо воспринимают опыт других, предпочитая «изобретать велосипед»</li> <li>▪ Большинство российских компаний «варятся» на российском рынке</li> <li>▪ Приобретать опыт нужно на глобальном рынке в высоко-конкурентной среде</li> </ul>
Способность управлять интернациональными коллективами	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Российские топ-менеджеры – монолингвистичны и монокультурны</li> <li>▪ Надо учиться понимать людей иной культуры</li> </ul>
Адаптивность	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Невысокий уровень адаптивности – быстро прогрессируют, но нет возможности поработать на разных рынках – ключ к повышению качества менеджмента</li> <li>▪ Царская Россия – дворяне перед службой путешествовали, постигали мир</li> <li>▪ Лучшие менеджеры – англичане – много ездили и впитывали другие культуры</li> </ul>

## 12 ФАКТОРОВ, НЕГАТИВНО ВЛИЯЮЩИХ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

**Ицхак Адизес (1937)** – основатель и президент Института Адизеса (США), гуру в области повышения эффективности организаций путём глубоких преобразований, **консультант ведущих российских компаний**

1	Нехватка системности	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ «Аморфная» структура языка – в русском множество способов построить предложение</li> <li>▪ «Я люблю тебя» по-английски не скажешь иначе, чем «I love you»</li> <li>▪ В русском выбор куда шире: «я люблю тебя», «я тебя люблю», «тебя я люблю», «люблю тебя я», «люблю я тебя», «тебя люблю я» – и все это означает одно и то же – единственно верного варианта нет</li> <li>▪ А теперь наблюдайте, как многие русские водят машину – так же, как строят предложения!</li> </ul>
2	Отсутствие дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Чтобы добиться дисциплины, руководителям приходится злоупотреблять властью</li> <li>▪ Они вводят систему суровых наказаний – мягкие давно не работают</li> <li>▪ И это очень опасно: чем больше власти у руководителя сегодня, тем больше ему понадобится завтра, чтобы получить тот же результат</li> <li>▪ В долгосрочной перспективе её воздействие стремится к нулю</li> </ul>
3	Авторитарное управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Деспотия характерна для российской истории</li> <li>▪ Лидер должен вычислить тех, кто бросает вызов его авторитету, и побороть их, показать окружающим, что он – всему голова</li> <li>▪ Он не может ошибаться – ведь если окажется, что он не всё знает и умеет, его влияние ослабнет</li> </ul>
4	Установка на контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Россия – огромная страна</li> <li>▪ Чтобы контролировать каждый её регион или все подразделения компании, нужно добиться их единообразия, что негативно влияет на результативность</li> <li>▪ Эффективная работа возможна, только если учитывать особенности каждого региона и рынка</li> </ul>
5	Централизация власти	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Москва – центр российской вселенной</li> <li>▪ Она принимает решения, зачастую ни к кому не прислушиваясь</li> <li>▪ И я говорю не только о правительстве, но и о корпорациях</li> </ul>



6	Страх	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Деспотия и контроль порождают страх: люди боятся открыто высказываться и спорить</li> <li>▪ Возражать начальству часто считается нарушением субординации – такой смельчак продержится далеко не в каждой компании</li> </ul>
7	Системная неэффективность	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ СССР был ориентирован не на рынок и прибыль, а на производительность</li> <li>▪ Когда Союз рухнул и развернулись рыночные силы, устоявшиеся привычки и правила лишали руководителей нужной для нового времени гибкости</li> <li>▪ Результатом стала системная неэффективность</li> </ul>
8	«Как» вместо «зачем»	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ориентация на производительность, оставшаяся с советских времен, отразилась на организационной системе компаний и на процессах принятия решений</li> <li>▪ Люди тратят силы и энергию, пытаясь придумать, как что-то сделать – вместо того чтобы задуматься, зачем они это делают</li> </ul>
9	Ненужные расходы	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ За сомнительные ориентиры приходится платить</li> <li>▪ Эффект масштаба на поверку оказывается не таким уж эффективным</li> <li>▪ Если взглянуть на проблему шире – усиление контроля обходится дорого по сравнению с выгодами, которые оно приносит</li> </ul>
10	Коррупция	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Крен в сторону производительности порождает бюрократию, которая, в свою очередь, открывает широкие возможности для злоупотреблений</li> <li>▪ Коррумпированные чиновники умеют манипулировать системой, чтобы что-то от неё получить</li> <li>▪ Они пользуются почти неограниченной властью и требуют за это деньги</li> </ul>
11	Построение компании вокруг людей	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Советская власть не поощряла предпринимательство – она извела класс предприимчивых и способных руководить людей</li> <li>▪ Сегодня организации, которой удалось заполучить людей с деловой хваткой, ориентируются именно на них, а не на свои цели и задачи</li> </ul>
12	Поиски виноватых	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Из-за бюрократии и коррупции многие проблемы часто диагностируются неверно</li> <li>▪ От обсуждения вопроса «Почему проблема существует?» многие тут же переходят к вопросу «Кто виноват?»</li> </ul>

## АЛГОРИТМ АНАЛИЗА И РЕШЕНИЯ МЕЖКУЛЬТУРНЫХ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

### ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ МЕЖКУЛЬТУРНЫХ КОНФЛИКТОВ

**Нарушение эффективности коммуникаций – 60-70% межкультурных конфликтов в организациях:**

- Люди говорят и не слышат друг друга
- Под одними терминами подразумевают разные вещи
- Переводчики переводят не то, что сказано, а то, что поняли

**Столкновение поведенческих стереотипов – 30-40% межкультурных конфликтов:**

- Базируются на разных ценностных системах

### ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И ПРИНЦИПЫ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Шаг 1	Анализ и осознание конкретных причин именно этого конфликта	Все проблемы разбиваются на две группы: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Коммуникационные</li> <li>▪ Поведенческие</li> </ul>
Шаг 2	Разработка тактики вывода предприятия из межкультурного конфликта	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Быстрое «разруливание» ситуации</li> <li>▪ Или «тушение пожара»</li> </ul>
Шаг 3	Разработка мер стратегического характера – для избегания аналогичных конфликтов в дальнейшем	

### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

- ☐ Вы создаёте команду, корпоративная культура которой позволяет ей самой урегулировать любые конфликты
- ☐ Максимально восстановить авторитет действующего руководства – команда должна поверить, что делает общее дело
- ☐ Преодоление конфликта – «мы» и «они»
  - межкультурный конфликт в организации существует пока команда, указывая на кабинет начальника, говорит «они»

## ВИДЫ МОНИТОРИНГА ПРОБЛЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Мониторинг коммуникаций
2. Мониторинг поведенческих различий
3. Мониторинг эмоционального напряжения

### МОНИТОРИНГ КОММУНИКАЦИЙ

- ☐ Разное восприятие контекста высшим и средним эшелонам менеджмента
- ☐ Невербалика – неверное прочтение жестов конфликтующими сторонами
- ☐ Для многонациональных корпораций:
  - плохое знание иностранного языка
  - низкая квалификация переводчиков
  - незнание профессионального языка и т.д.
- ☐ «Искусственная геттоизоляция» высшего руководства

### МОНИТОРИНГ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ РАЗЛИЧИЙ

Англосаксонская культура и молодые менеджеры в крупных российских городах	Исповедуют принцип рационализма: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ необходимо активно работать для личных достижений и достижений предприятия</li> </ul>
Восточные культуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ориентация на зарабатывание денег и материальные цели – второстепенная</li> <li>▪ Готовность работать «во имя грядущего»</li> <li>▪ Важнее ЧТО делать (ковать оборону родины), чем КАК делать (с минимальными издержками и максимальной прибылью)</li> </ul>

### МОНИТОРИНГ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО НАПРЯЖЕНИЯ

Напряжение мешает эффективным коммуникациям	Ситуация поддается регулированию	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Потеряно взаимопонимание между различными группами менеджеров</li> <li>▪ Конфликт ещё не носит личного характера</li> </ul>
Сближение стало затруднительным	Урегулирование конфликта требует большего времени	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Люди становятся необъективными из-за отрицательных эмоций</li> <li>▪ Конфликтующие стороны настроены враждебно друг к другу</li> <li>▪ Межличностных конфликт пока ещё обратим</li> <li>▪ Предприятие лихорадит</li> </ul>
Ситуация глубокого межличностного конфликта	Требуется «хирургическое вмешательство»	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Слухи, сплетни скандального характера</li> <li>▪ Реальные проблемы предприятия отходят на второй план – становятся разменной монетой</li> </ul>

## ОБОБЩЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ МИНИТОРИНГА

### АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДХОДЫ К УЛАЖИВАНИЮ КОНФЛИКТОВ

#### СТРАТЕГИЯ 1

Адаптация и развитие толерантности в обеих конфликтующих группах

Поиск компромиссов	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Коллективные тренинги</li> <li>▪ Общие собрания</li> <li>▪ «Мозговые штурмы»</li> </ul>
Популистские мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Корпоративные вечеринки</li> <li>▪ Выезды коллектива за город</li> <li>▪ Экскурсии для детей и т.д.</li> </ul>

#### СТРАТЕГИЯ 2

«Перемешивание» или структурная инвентаризация

- Изменение состава команд
- Перемещение людей между подразделениями

#### СТРАТЕГИЯ 3

Управленческая интервенция

- Установление жёстких норм и правил – нарушение карается строго
- Правила фиксируются сверху
- Новая система ценностей – опирается на властные полномочия

#### СТРАТЕГИЯ 4

Стратегия отсечения

- Радикальные кадровые изменения
- Кадровая санация

#### ВЫБОР СТРАТЕГИИ ЗАВИСИТ ОТ:

- Стратегического решения высшего эшелона руководителей и собственников предприятия
- Готовности членов конфликтующих групп видеть корни конфликта в культуре, а не в личностях
- Готовности высшего руководства для достижения компромисса – пойти на изменение в своих рядах
- Квалификации работников
- Степени необратимости ситуации и степени потери управляемости
- Того, насколько функции постоянной команды могут быть временно дублированы привлечённой командой

#### ПРИ ВЫБОРЕ СТРАТЕГИИ ВАЖНО ЗНАТЬ

- Не бывает универсального алгоритма улаживания межкультурных конфликтов
- Выработка компромиссной системы ценностей всегда требует времени больше, чем вы думали
- Характер принятых стратегических решений – универсальный для всех

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov** – «Cultures and Organizations. Software of the Mind», The McGraw Hill Companies, 2010
2. **Ицхак Адизес** – «Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни», Москва, «Манн, Иванов и Фербер», 2014
3. **Ицхак Адизес** – «Управление жизненным циклом корпорации», Издательский дом «Питер», 2007
4. **Эдгар Шейн** – «Организационная культура и лидерство», СПб, Издательский дом «Питер», 2011, Серия - «Классика МВА»
5. **Том Питерс, Роберт Уотерман** – «В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки», Москва, Альпина Паблишер, 2011
6. **Дениэл Денисон, Роберт Хойшберг, Нэнси Лэйн, Колин Лиф** – «Изменение корпоративной культуры в организациях», СПб, Издательский дом «ПИТЕР», 2013
7. **Джек Уэлч, Сьюзи Уэлч** – «Победитель. Великолепный самоучитель для тех, кто мечтает завоевать мир бизнеса», Москва, «Альпина бизнес букс»
8. **Джек Уэлч, Джон Бирн** – «История менеджера», Москва, «Манн, Иванов и Фербер», 2013
9. **Джеффри Лайкер** – «Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний», Москва, «Альпина Паблишер», 2011
10. **Данила Дёмин** – «Корпоративная культура. 10 самых распространённых заблуждений», Москва, «Альпина Паблишер», 2012
11. **Уолтер Айзексон** – «Стив Джобс», Издательство «Астрель», 2012
12. **В.В. Козлов** – «Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития», Монография Москва 2001
13. **С.П. Мясоедов, И.В. Колесникова, Л.Г. Борисова** – «Российская деловая культура: воздействие на модель управления», Москва, Издательство «Дело» АНХ, 2009
14. **А.П. Прохоров** – «Русская модель управления», Москва, «Эксмо», 2006
15. **Т.О. Соломанидина** – «Организационная культура компании», Москва, «ИНФРА-М», 2011
16. **Т.О. Соломанидина** – «Организационная культура в таблицах, тестах, схемах», Москва, «ИНФРА-М», 2011

17. **Н.В. Тесакова** – «Миссия и корпоративная культура», Москва, «РИП-холдинг», 2003
18. **В.А. Спивак** – «Корпоративная культура», Издательство «Питер», Санкт-Петербург 2001
19. **Ирина Хакамада** – «Дао жизни. Мастер-класс от убеждённого индивидуалиста», Москва, «Альпина Паблишер», 2010
20. **П.Н. Шихирев, Р. Андерсон** – «Акулы» и «дельфины». Психология и этика российско-американского делового партнёрства», Москва, «Дело», 1994 год
21. **П.Н. Шихирев** – «Введение в российскую деловую культуру», ОАО Типография «НОВОСИТ», Москва, 2000
22. **Harvard Business Review** – Интервью с генеральными директорами ведущих компаний, Москва, «Альпина Бизнес Бук», 2006
23. **Корпоративная культура и лидерство** – Дайджест McKinsey, Москва, «Альпина Бизнес Бук», 2008