



ԹԻՄԱՅԻՆ ՀԱՆԴԻՊՈՒՄ

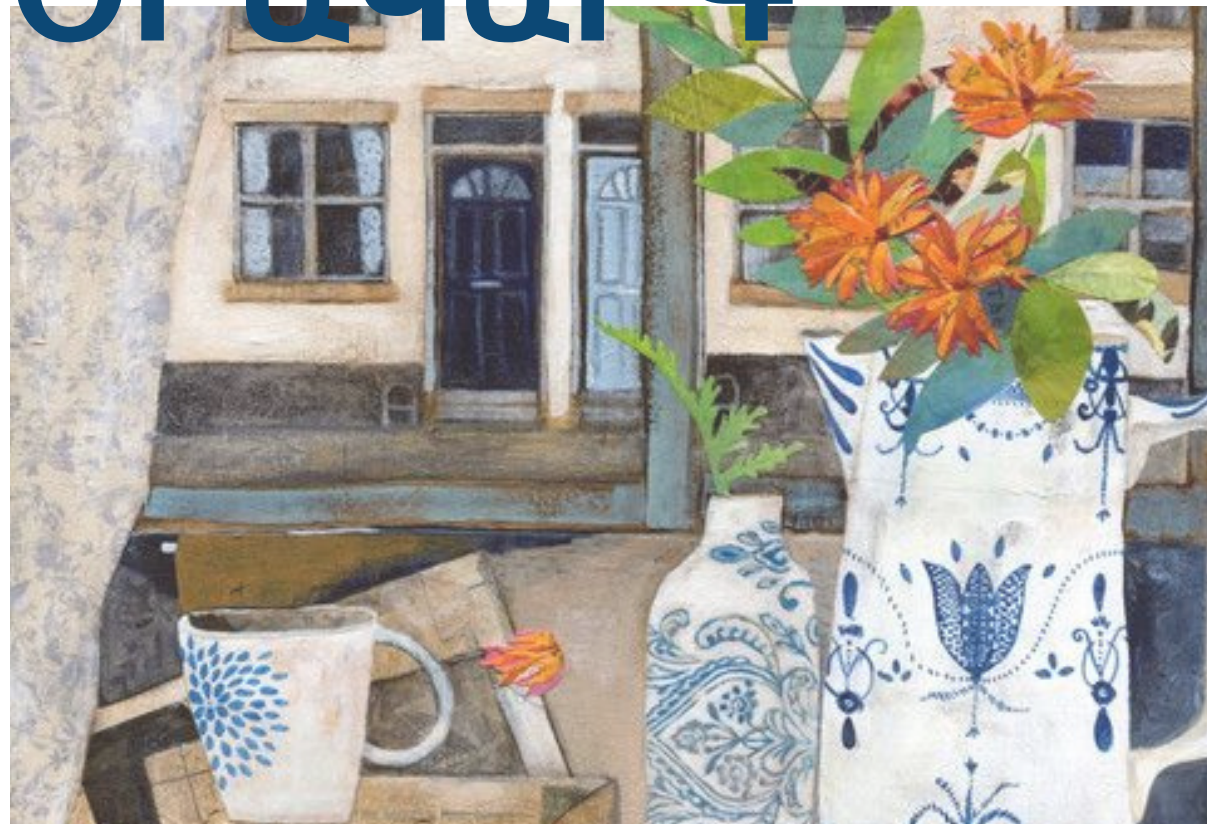
Հոկտեմբերի 29 | Ժամը 18:00-19:30

Կորպորատիվ/թիմային մշակույթի
ձևավորում. առաջնորդական ոճեր

Բանախոս՝ Աննա Խաչյան



ՕՐԱԿԱՐԳ



“If you are cold, tea will warm you;
if you are too heated, it will cool you;
If you are depressed, it will cheer you;
If you are excited, it will calm you.”

— William Ewart Gladstone



 **Թեյային ջերմացում**

 **Թեմայի ներկայացում. ակադեմիական հատված**

Ի՞նչ է թիմային մշակույթը (ԹՄ) և ինչո՞ւ է դա կարևոր
Որո՞նք են ԹՄ-ի հիմնական բնութագրիչները
Ինչպե՞ս է ձևավորվում և աշխատում ԹՄ-ը
Որո՞նք են ԹՄ-ի հաջողության գրավականները

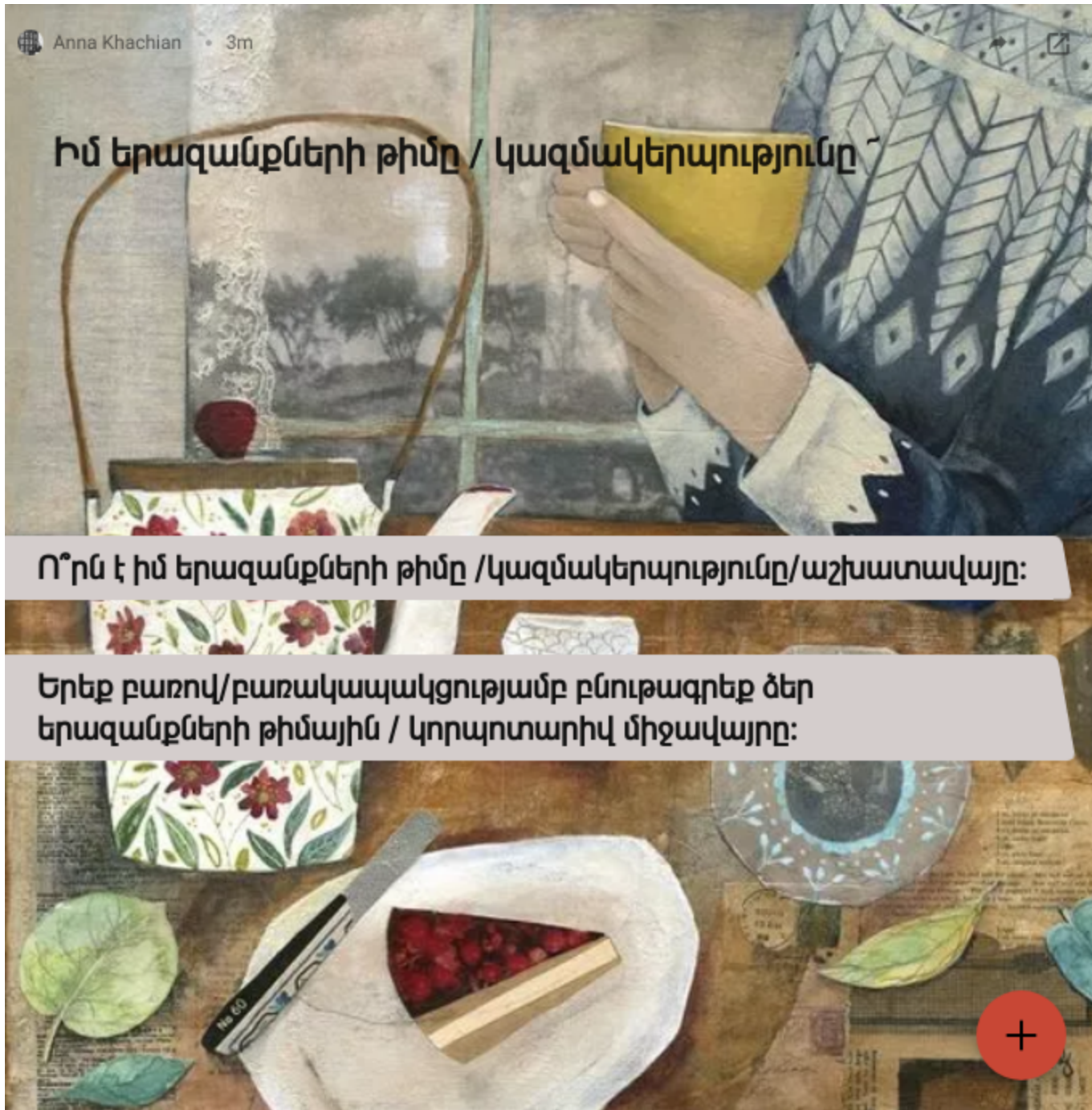
 **Խմբային թեյախմություն**

 **Թիմային ամփոփում**





Թեյային ջերմացում



Թեյի բաժակ ընտրելուց և թեյը լցնելուց հետո, 2 րոպե մտածել նշված կետերի շուրջ և լրացնել Padlet-ում.



Ո՞րն է իմ երազանքների թիմը / կազմակերպությունը/աշխատավայրը:



Երեք բառով/բառակապակցությամբ բնութագրեք ձեր երազանքների թիմային / կորպորատիվ միջավայրը:



“

"Ինչպիսիք" -ը շրջապատող աշխարհը նորովի ու արժևորված փնտնելու հնարավորությունն է:

ԻՆՎԵՑԻՍՏ ~

”



“

հնարավոր, մտրվացնող, ուսուցանող
ու զերմ միզավայր:

ԱՄՈՒՏ ԳԱՆՈՅԱՆ

”



“

"Ինչպիսիք" -ը մարդիկ են, որոնք
ներգրավված են "Ինչպիսիք" -ում:

ԱՄՆԱ ՄԻՏԱԿԱՆՔԱ



“

Վրավոր գործունեության բարենպաստ,
լուսավոր ու բաց միզավայր:

ԼՈՒՍԻՏ ԱՆՈՅԱՆՅԱՆ



“

Խարթակ, որ հնարավորություն է փայտ
թիմակիցների հնար ու շնորհիվ
ինժեներարարելագործվելու, ինժեներարվելու,
հմտություններով փոխանակվելու և միշտ ոգեշնչում է
չգրելու ավելիքն՝ միևնույն ժամանակ հանելի,
որական աշխարհագրի միզավայր ու սպանաններ
սպաստվելով:

ՄԱՌՈՒՄ ԱՄՏԻՑՅԱՆ

”



“

Խարթակ, որտեղ կարող ես
ինժեներարարելագործվել, ծախսել հանրաշին
գործունեություն և ոգեշնչվել փրորող զերմ ու
լուսավոր միզավայրով:

ԼԻԼԻԹ ԱՐՄԵՆՅԱՆ

”



“

ինժեներարարելագործվելու և
ինժեներարվելու հարթակ:

ՍՄՆԱ ՄԵԼՈՒՅԱՆ

”



“

"Ինչպիսիք" -ը ելիկ-ի երիտասարդների
իրագործված երազանքն ա.

ԼՈՒՍԻՏ ՉՈՎՉԱՆՏՈՅԱՆ

”



ԻՆՉ Է ԹԻՄԱՅԻՆ ՄՇԱԿՈՒՅԹԸ



Թիմային դրական մշակույթը կարող է բնութագրվել որպես միջավայր, որտեղ առկա է ընդհանուր համոզմունք առ այն, որ կազմակերպությունը առավել արդյունավետ կարող է առաջ շարժվել, երբ մտածողության, պլանավորման և որոշումների կայացման հիմքում ընկած են համագործակցությունն ու հաղորդակցությունը:

Նման մշակույթը հանգեցնում է նրան, որ կազմակերպության յուրաքանչյուր անդամ՝ գործադիր ղեկավարությունից մինչև փոքր օղակի աշխատակից, ներգրավված են, փոխգործակցում են արդյունավետ և նվիրված են աշխատանքին ու գաղափարին:

ԹԻՄԱՅԻՆ ՄՇԱԿՈՒՅԹԸ

ընդհանուր վերաբերմունքի, արժեքների, նպատակների և գործելակերպի շղթան է, որը բնութագրում է կազմակերպությանը:

ՏԵՍԼԱԿԱՆ

Դեպի ո՞ր ենք շարժվում:



ՄՇԱԿՈՒՅԹ

Ինչպե՞ս ենք իրագործում մեզ և մեր տեսլականը, ռազմավարությունը, արժեքները և առաքելությունը:

ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

Ինչպե՞ս ենք պատրաստվում հասնել տեսլականին:

Գործելակերպի շղթան է, որը բնութագրում է կազմակերպությունը:

Թիմային մշակույթը ընդհանուր վերաբերմունքի, արժեքների, նպատակների և

ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

առաջարկում է ընկերության նպատակների ֆորմալ տրամաբանություն և մարդկանց կողմնորոշում դրանց շուրջ:

ՄՇԱԿՈՒՅԹԸ

արտահայտում է նպատակները արժեքների և համոզմունքների ձևաչափև ուղղորդում է գործունեությունը խմբային ընդհանուր նորմերի միջոցով:

Մշակույթը՝

- սովորաբար խարսխված է չգրված վարքագծի կանոնների, մտածելակերպի և վերաբերմունքի, սոցիալական օրինաչափությունների վրա,
- կազմակերպության անուղղակի սոցիալական կարգն է, որի նորմերը որոշում են, թե ինչն է խրախուսելի, հուսահատեցնող, ընդունելի կամ մերժելի խմբի կողմից,
- կարող է հսկայական էներգիա ձևավորել ընդհանուր նպատակին հասնելու և կազմակերպության առաջխաղացման համար, երբ համահունչ է անձնական արժեքներին, ձգտումներին և կարիքներին:

Մշակույթը կարող է նաև զարգանալ ճկուն և ինքնավար՝ ի պատասխան փոփոխվող հնարավորությունների և պահանջների, մինչդեռ ռազմավարությունը սովորաբար որոշվում է գլխամասի (C-suite) կողմից: Մշակույթը կարող է և պետք է սերտ աղերսներ ունենա ղեկավարության մտադրությունների, առաջնագծի աշխատակիցների գիտելիքների, կարողությունների և փորձի հետ:

Լավագույն առաջնորդները նրանք են, ովքեր բազմազանության պարագայում կարող են զգալ, թե ինչպիսի փոփոխությունների կարիք կա թիմում և կարող են հմտորեն ազդել գործընթացի վրա՝ համահունչ թիմային աշխատանքի կազմակերպման համար:



ԹՄ-Ի ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՆՈՒԹԱԳՐԻՉՆԵՐԸ

ԹՄ-ի շուրջ ակադեմիական գրականությունը և ԹՄ-ը բնութագրող և սինթեզի միջոցով առանձնացված չորս ընդհանուր ընդունված հատկանիշները (HBS).

Shared (համատեղ)

Մշակույթը խմբային երեւոյթ է: Այն չի կարող գոյություն ունենալ միայն մեկ անձի շուրջ, ոչ էլ պարզապես անհատական հատկանիշների միջինն է: Այն ընկած է ընդհանուր վարքագծի, արժեքների և սկզբունքների մեջ և վերհանվում է խմբի նորմերի և ակնկալիքների միջոցով, այսինքն՝ չգրված կանոններով:

Pervasive (համատարած)

Մշակույթը թափանցում է կազմակերպության բազմաթիվ մակարդակներ: Այն դրսևորվում է կոլեկտիվ վարքագծում, ֆիզիկական միջավայրում, խմբային ծեսերում, տեսանելի խորհրդանիշներում, պատմություններում և այլն: Մշակույթի այլ ասպեկտները անտեսանելի են, ինչպիսիք են մտածելակերպը, դրդապատճառները, չասված ենթադրությունները և այլն, ինչն անվանում են «գործողության տրամաբանություն» (շրջապատող աշխարհին արձագանքելու և այն մեկնաբանելու մենտալ մոդելներ):

Enduring (դիմացկուն)

Մշակույթը կարող է ուղղորդել խմբի անդամների մտքերն ու գործողությունները երկարաժամկետ հեռանկարում: Այն զարգանում է թիմի հավաքական առօրյայի և ուսումնառության միջոցով: Դիմացկունությունը մասամբ բացատրվում է գրավչություն-ընտրություն-մաշվածություն մոդելով: Ավելի հավանական է, որ կազմակերպությունն ընտրի անհատների, ովքեր «տեղավորվում են այդտեղ», իսկ ովքեր չեն համապատասխանում, ժամանակի ընթացքում հակված են հեռանալու: Արդ՝ մշակույթը դառնում է ինքնահաստատվող սոցիալական օրինաչափություն, որն ավելի ու ավելի է դիմադրում փոփոխություններին և արտաքին ազդեցություններին:

Implicit (անուղղակի)

Մշակույթի կարևոր և հաճախ անտեսված ասպեկտն այն է, որ, չնայած նրա ենթագիտակցական բնույթին, մարդիկ ունակ են ինստինկտորեն այն ճանաչելու և դրան արձագանքելու: Այն համր լեզվի մի տեսակ է:





ԹՄ-Ի ԵՐԿՈՒ ՀԱՐԹՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Թիմի/կազմակերպության մշակույթը հասկանալու համար անհրաժեշտ է դիտարկել երկու հարթություն՝ անկախ կազմակերպության տեսակից, չափից, ոլորտից կամ աշխարհագրական դիրքից.

Մարդկանց փոխազդեցություն

Մարդկանց փոխգործակցության և համակարգման վրա կազմակերպության մոտեցումը տատանվում է՝ շատ անկախից մինչև շատ փոխկախված: Մշակույթները, որոնք հակված են դեպի առաջինը, ավելի շատ գնահատում են ինքնավարությունը, անհատական գործողությունները և մրցակցությունը: Նրանք, որոնք հակված են երկրորդին, շեշտը դնում են ինտեգրման, հարաբերությունների կառավարման և խմբային ջանքերի համակարգման վրա: Նման մշակույթներում մարդիկ համագործակցում են և հաջողությունը տեսնում են թիմի պրիզմայով:

Արձագանք փոփոխությանը

Մինչ որոշ մշակույթներ շեշտում են կայունությունը՝ առաջնահերթություն տալով հետևողականությանը, կանխատեսելիությանը և ստատուս քվոյի պահպանմանը, մյուսները շեշտում են ճկունությունը, հարմարվողականությունը և փոփոխությունների նկատմամբ ընկալունակությունը: Նրանք, ովքեր կողմնակից են կայունությանը, հակված են հետևել կանոններին, օգտագործել վերահսկիչ մեխանիզմներ, ամրապնդել հիերարխիան և ձգտել արդյունավետության: Նրանք, ովքեր նախընտրում են ճկունությունը, հակված են առաջնահերթություն տալ նորարարությանը, բաց լինելուն, բազմազանությանը և երկարաժամկետ կողմնորոշմանը:

ՄՇԱԿՈՒԹԱՅԻՆ ՈՒԹ ՏԱՐԲԵՐ ՈՃԵՐ

Հոգատարություն (Caring)

- կենտրոնանում է հարաբերությունների և փոխադարձ վստահության վրա: Աշխատանքային միջավայրերը ջերմ, համագործակցային և հյուրընկալ վայրեր են, որտեղ մարդիկ օգնում և աջակցում են միմյանց: Աշխատակիցներին միավորում է հավատարմությունը. առաջնորդները շեշտադրում են անկեղծությունը, թիմային աշխատանքը և դրական հարաբերությունները:

Նպատակ (Purpose)

- բնութագրվում է իդեալիզմով և ալտրուիզմով: Աշխատանքային միջավայրերը հանդուրժող և ապրումակցող վայրեր են, որտեղ մարդիկ փորձում են ստեղծել ընդհանուր բարիք: Աշխատակիցներին միավորում է կայուն զարգացումը և մեծ համայնքի մաս լինելու ցանկությունը. առաջնորդները շեշտադրում են ընդհանուր իդեալներն ու ներդրումը ընդհանուր գործում:

Ուսումնառություն (Learning)

- բնութագրվում է բացահայտման, ընդլայնման և ստեղծագործական ունակություններով: Աշխատանքային միջավայրերը հնարամիտ և ազատամիտ վայրեր են, որտեղ մարդիկ ստեղծում են նոր գաղափարներ և ուսումնասիրում այլընտրանքներ: Աշխատակիցներին միավորում է հետաքրքրասիրությունը. առաջնորդները շեշտը դնում են նորարարության, գիտելիքի և արկածախնդրության վրա:

Հաճույք (Enjoyment)

- արտահայտվում է զվարճանքի և հուզմունքի միջոցով: Աշխատանքային միջավայրը անհոգ վայր է, որտեղ մարդիկ հակված են անել այն, ինչ իրենց երջանիկ է դարձնում: Աշխատակիցներին միավորում է խաղը և խթանումը. առաջնորդները շեշտադրում են ինքնաբխությունը և հումորի զգացումը:





Արդյունքներ (Results)

- բնութագրվում են ձեռքբերումներով և հաղթանակներով: Աշխատանքային միջավայրը միտված է արդյունքներին և հիմնված է արժանիքների վրա, որտեղ մարդիկ ձգտում են հասնել առավելագույն կատարողականի: Աշխատակիցներին միավորում է հնարավորությունների և հաջողության ձգտումը. ղեկավարները շեշտը դնում են նպատակին հասնելու վրա:

Իշխանություն/ուժ (Authority)

- բնութագրվում է ուժով, վճռականությամբ և քաջությամբ: Աշխատանքային միջավայրը մրցակցության վայր է, որտեղ մարդիկ ձգտում են անձնական առավելություններ ձեռք բերել: Աշխատակիցներին միավորում է ուժեղ վերահսկողությունը. առաջնորդները շեշտում են վստահությունն ու գերակայությունը:

Անվտանգություն (Safety)

- որոշվում է պլանավորմամբ, զգուշությամբ և պատրաստակամությամբ: Աշխատանքային միջավայրերը կանխատեսելի վայրեր են, որտեղ մարդիկ գնահատում են ռիսկը և վերլուծում այն: Աշխատակիցներին միավորում է ապահով զգալու և փոփոխությունների ակնկալիքը. ղեկավարները շեշտում են իրատես լինելու և նախապես պլանավորելու անհրաժեշտությունը:

Կարգ (Order)

- կենտրոնանում է հարգանքի, կառուցվածքի և ընդհանուր նորմերի վրա: Աշխատանքային միջավայրը մեթոդական վայր է, որտեղ մարդիկ հակված են խաղալ կանոններով: Աշխատողներին միավորում է համագործակցությունը. առաջնորդները շեշտում են ընդհանուր ընթացակարգերը և ժամանակի փորձարկված սովորույթները:

Այս ութ ոճերը տեղավորվում են ինտեգրված մշակույթի մեջ՝ կախված այն բանից, թե որքանով են դրանք արտացոլում անկախությունը կամ փոխկախվածությունը (մարդկանց հետ փոխգործակցությունը) և ճկունությունը կամ կայունությունը (փոփոխություններին արձագանքը):

ԹՄ-Ի ՁԵՒՎՎՈՐՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՔԱՅԼԵՐԸ



Սահմանեք ձեր թիմի մշակույթը

Իսթանբուլում ուժեղ թիմային սիներգիա՝ դուք ստեղծում եք աշխատանքային միջավայր, որը նվազագույնի է հասցնում կոնֆլիկտները և առավելագույնի հասցնում հաջողությունը:

Տարբեր գաղափարները համատեղ ջանքերով խնդիրների լուծման հիմք են հանդիսանում, իսկ ընդհանուր տեսակետները թույլ են տալիս ավելի կենտրոնանալ տեսլականի շուրջ:



Ուսումնասիրեք մյուսների փորձը

Եթե փնտրում եք հին խնդիրները լուծելու նոր ուղիներ, նայեք, թե ինչպես են դա անում այլ ընկերություններ/թիմեր: Կարելի է ներառել հաջողված փորձ ունեցող կազմակերպությունների մոտեցումները և փորձը:



Բացահայտեք խթանը (tone)

Թիմային մշակույթը ընկերության/թիմի ուժեղ կողմերի արտացոլումն է: Դարձրեք այն ձեր մասնագիտական ինքնությունը՝ զարգացնելով աշխատակիցների համագործակցությունը: Թող ձեր ոգևորությունը թիմային էներգիա ներշնչի և ձեր ինքնակարգապահությունը ուղղորդի լինի:



Սահմանեք հիմնական արժեքները և ընկերության առաքելությունը

Հիմնական արժեքները կենսական նշանակություն ունեն հաջող թիմային մշակույթի համար: Բացահայտեք ձերը, նստեք և գրեք դրանք: Ինքներդ ձեզ տվեք այս հարցերը.

- Որո՞նք են ձեր ամենակարևոր անձնական արժեքները:
- Արդյո՞ք դրանք նույն արժեքներն են, որոնք դուք դնում եք մասնագիտական հաջողության հիմքում:
- Դուք փնտրում եք այս հատկանիշները գործընկերների մեջ:
- Ի՞նչ երբեք չեիք անի աշխատավայրում:



Հստակեցրեք ակնկալիքները

Չափազանց կարևոր է թիմին ներկայացնել, թե ինչ եք սպասում նրանցից, հիմնական ակնկալիքները՝ ընկերությունում նրանց փորձից կամ դիրքից անկախ. օրինակ՝

- Ազնվություն ցանկացած պարագայում
 - Անձնական և սոցիալական պատասխանատվություն
 - Մասնագիտական նվիրվածություն
- Կոնֆլիկտների լուծման պատրաստակամություն
 - Նախանձախնդրությունը լավագույն արդյունքներ գրանցելու հարցում



Շարունակեք զարգացնել թիմային մշակույթը

ԹՄ-ի ամրապնդման համար պահանջվում են կանոնավոր քայլեր: Առողջ թիմային դինամիկան պահպանելու համար կարելի է ձեռնարկել և խրախուսել թե ֆորմալ և թե ինֆորմալ տարբեր նախագծեր և միջոցառումներ:



Հոգատարությունը դարձրեք ձեր թիմային մշակույթի մի մասը

Լավագույն թիմային մշակույթը ստեղծում է պատասխանատվության զգացում ամբողջ ընկերությունում: Կառուցեք թիմային միասնություն՝ հիմնված հարգանքի, պատասխանատվության, համբերության և ազնվության վրա: Այս ամենը հոգատարությունը դարձնում է աշխատանքի մի մասը: Սա թիմում դրական վերաբերմունք ու հաղթանակի մշակույթ է ստեղծում:

Ստեղծելով և պահպանելով ուժեղ, դրական թիմային մշակույթ՝ կարելի է երջանկացնել բոլոր շահառուներին և հեշտացնել աշխատանքը:

ԹԻՄԱՅԻՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՀԱՋՈՂՈՒԹՅԱՆ ԳՐԱՎԱԿԱՆՆԵՐՆ ԵՆ՝

ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ
ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ
ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ

Հգորացումը

Թիմերին խրախուսվում է լինել ինքնավստահ և լիազորված լինել ինքնուրույն որոշումներ կայացնելու:

Բարձր ակնկալիքները և վստահությունը

Թիմերին տրվում են կարևոր առաջադրանքներ և նախագծեր:

Աջակցությունը

Արդյունքներ ստեղծող և ներուժ ունեցող թիմերին ղեկավարությունն աջակցում է աշխատանքն իրականացնելու համար անհրաժեշտ ռեսուրսներով:

Խրախուսումը

Թիմերին խրախուսվում է աշխատել ինքնուրույն, իսկ աշխատակիցներին խրախուսվում է ստեղծել իրենց ոչ/ին ֆորմալ թիմերը՝ խնդիրներն առավել արդյունավետ լուծելու համար:

Վերապատրաստումը

Ստեղծվում են թիմերի մասնագիտական վերապատրաստման համապատասխան հնարավորություններ, որը նպաստում է թիմերի և թիմի անդամների առավել մոտիվացված և արդյունավետ աշխատանքին՝ միաժամանակ մեծացնելով գնահատանքն ու փոխըմբռնումը գործընկերների միջև:



Հարցեր. մտորումներ





Խմբային թեյախմություն

Ձևավորում ենք 3 թեյարաններ և քննարկում ստորև նշված հարցերը:
Քննարկմանը մասնակցում են բոլորը, անդամներից մեկը կատարում է նորագրումներ սահիկի վրա:
Քննարկման համար ունենք 20 րոպե:
Ներկայացման համար յուր. թիմ կունենա 3 րոպե:



ՔՆՆԱՐԿՄԱՆ ՀԱՐՑԵՐ

- Ո՞րն է ինչպիսիան մշակույթի ձեր տեսլականը:
- Որո՞նք են այդ մշակույթի հիմնական բնութագրիչները (հենասյունները, արժեքները, բաղադրիչները, ոճերից որի՞ն է հարում):
- Ի՞նչ կամ ինչպե՞ս պետք է անենք, որպեսզի ձևավորվի և պահպանվի այդ մշակույթը (նշել առնվազն 2-3 կետ):

ՀԱՋՈՐԴ ՔԱՅԼԵՐԸ.

Ինչպիսիք մշակույթի հենասյուների ամրացումը.

Արժեքներ
Գաղափար/տեսալական
Մարդիկ

Խոսք - ամենօրյա աշխատանքային բառապաշար

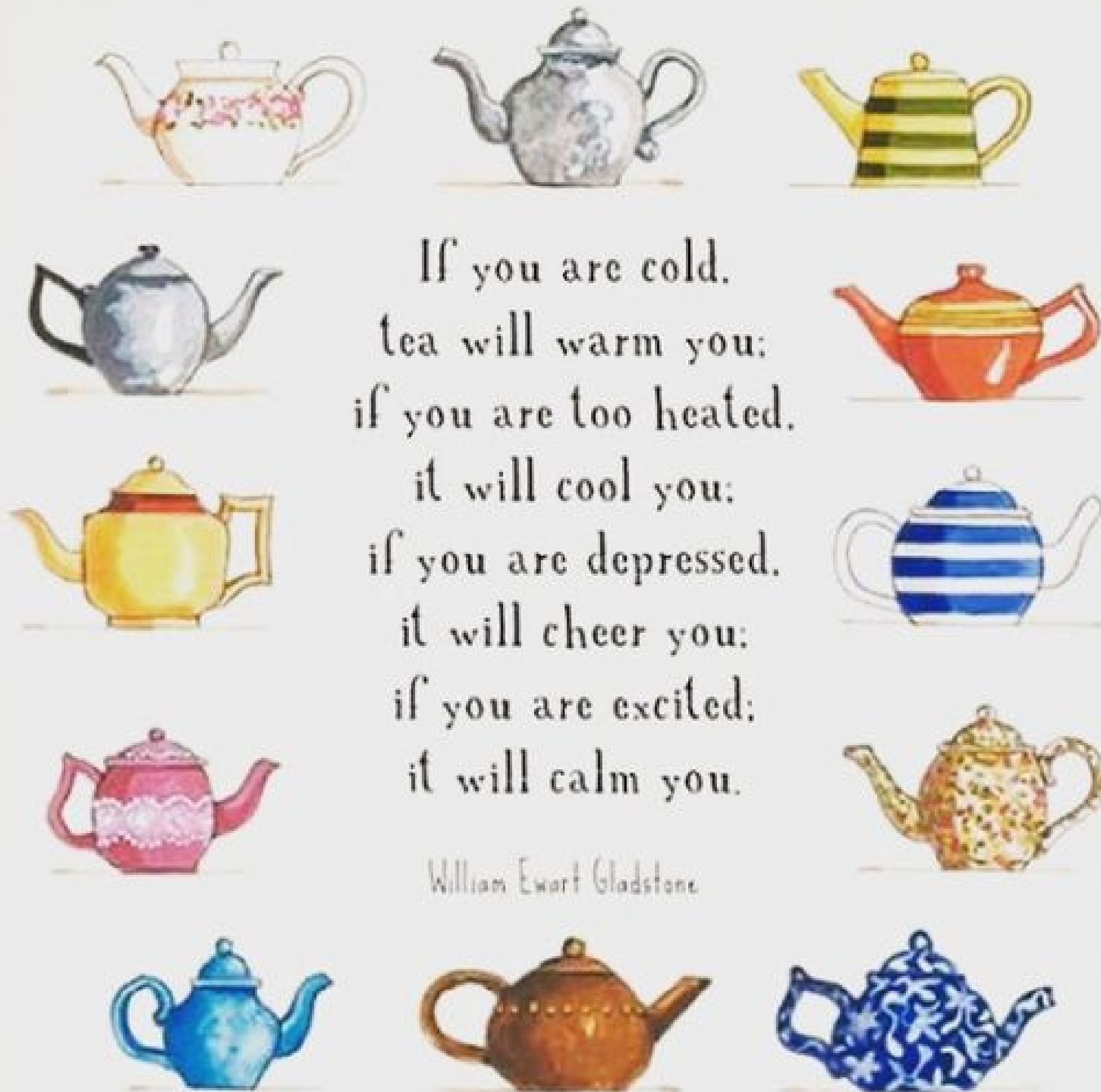
Հիշողություններ - հիշողություններ/պատմություններ

Վարքագիծ - համատեղ գործողությունները, աշխատանքային նորմերը, ոճը

Ավանդույթ - ավանդական արարողությունները

Խորհրդանիշ - պարագաներ և իրողություններ, որ արժևորում ենք

Մեր մշակութային հանձնառությունների ձևակերպումը



If you are cold,
tea will warm you:
if you are too heated,
it will cool you:
if you are depressed,
it will cheer you:
if you are excited:
it will calm you.

William Ewart Gladstone

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

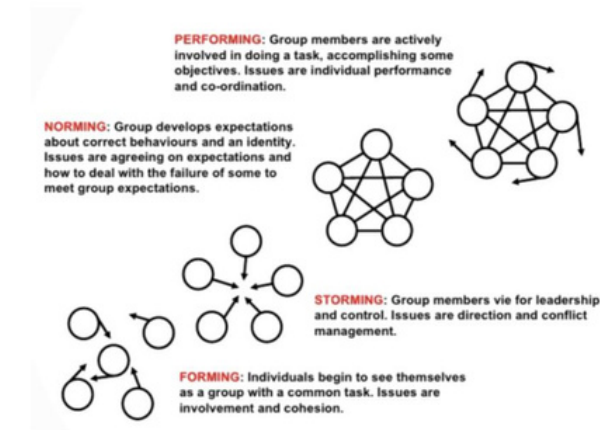
*Թեյի բաժակի ձեռք աչք
փակում եմ ..*



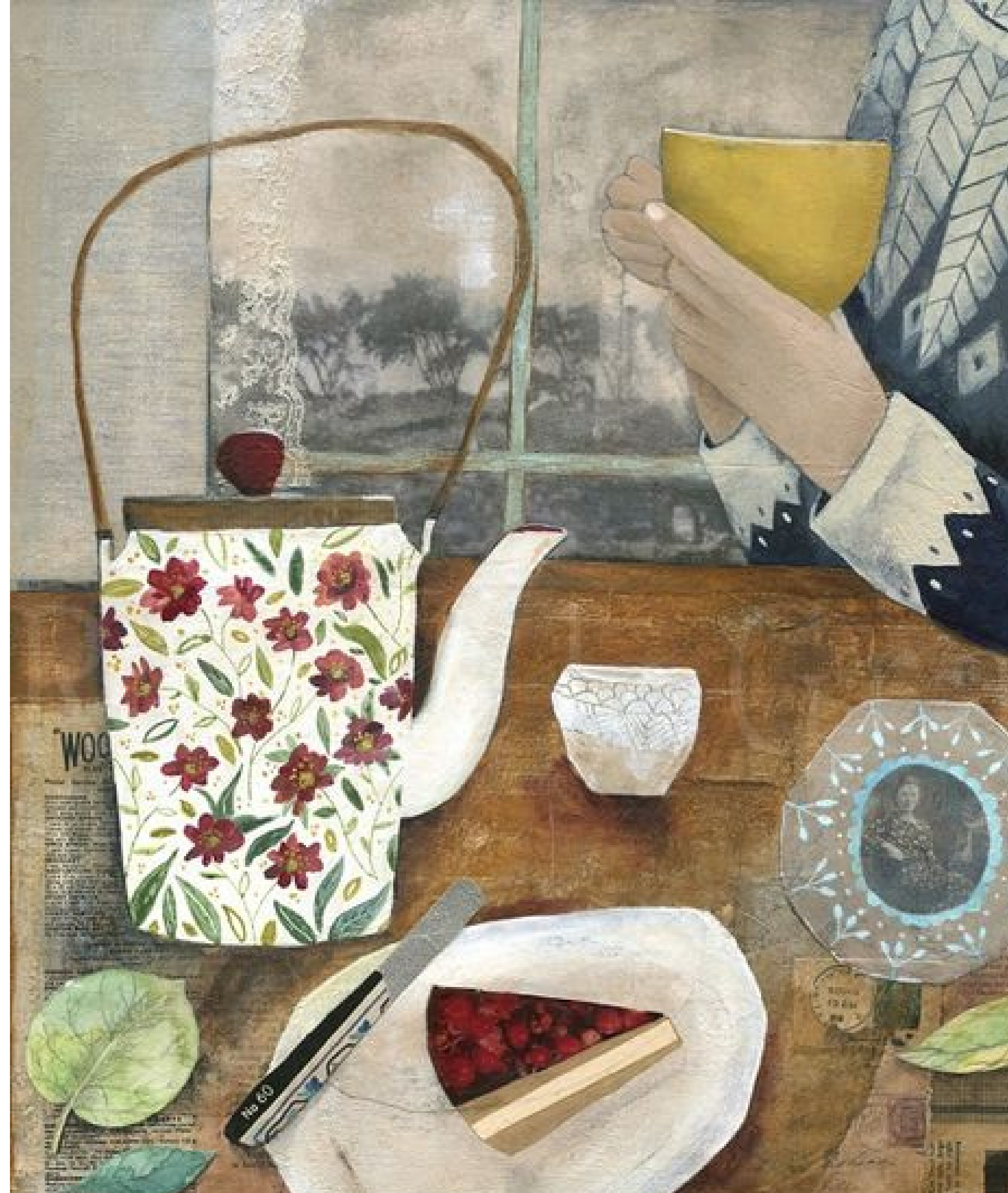
Գրականություն և ռեսուրսներ

- Own Your Behaviours, Master Your Communication, Determine Your Success | Louise Evans | TEDxGenova <https://www.youtube.com/watch?v=4BZuWrdC-9Q&t=2s>
- Creating Sustainable Organizational Culture Change in 80 Days | Arthur Carmazzi | TEDxMaitighar | <https://www.youtube.com/watch?v=r2XE87Eol7M>
- Creating organizational cultures based on values and performance | Ann Rhoades | TEDxABQ the corporative culture
- The Leader's Guide to Corporate Culture <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>
- 4 Ways Every Employee Can Contribute to Company Culture https://hbr.org/2022/02/4-ways-every-employee-can-contribute-to-company-culture?ab=at_art_art_1x4_s01
- Organizational culture <https://hbr.org/topic/subject/organizational-culture>
- Joan Marques Satinder Dhiman Editors, Leadership Today. Practices for Personal and Professional Performance <https://drive.google.com/file/d/1Zm23p0whF7bUEB8PZKznd-Q9D-z-cxyQ/view?usp=sharing>
- Team Culture https://hbr.org/search?search_type=&term=Team+Culture&term=&loaded=1
- Organizational Leadership <https://online.hbs.edu/courses/organizational-leadership>
- HBS | HOW DOES LEADERSHIP INFLUENCE ORGANIZATIONAL CULTURE? <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-culture-and-leadership>

TUCKMAN'S STAGES OF TEAM FORMATION



ՇՆՈՐՀԱԿԱԼՈՒԹՅՈՒՆ ԹԵՅԱԽԱՄՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՐ



RIP | Chandler on "Friend"

