

Лекція № 12

Тема лекції: **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЙ**

План лекції

1. Корпоративна культура, її суть та функції.
2. Рівні корпоративної культури.
3. Основні компоненти корпоративної культури.

Зміст лекції

Питання 1. Корпоративна культура, її суть та функції.

Успіх багатьох підприємств та організацій залежить від стану розвитку корпоративної культури як важливого фактора економічної ефективності, могутнього і потужного інструмента управління людьми. Корпоративна культура забезпечує довготривалий успіх підприємства чи організації, її розвиток сприяє гуманізації усіх сфер діяльності. Не може бути організації без культури. Вона спонтанно формується у будь-якій організації через певний час після її створення, оскільки люди неминуче привносять у неї свій індивідуальний досвід набутий в інших культурах (субкультурах).

Первинно утворюється складна композиція індивідуальних культур, яка формує особистість організації, її унікальність.

Корпоративна культура – в основному невидима частина організації.

Це не применшує її впливу на поведінку співробітників, але ускладнює аналіз і керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Корпоративний дух організації, як і військовий дух армії, не можна розписати за параграфами.

Корпоративна культура – це дещо колективне, яке стало особистісним. Регламентувати ж у деталях прояви особистості неможливо і шкідливо з погляду сучасного маркетингу.

Це не виключає декларування головних положень корпоративної культури керівництвом організації, й пропаганду в засобах масової інформації і навіть написання короткого положення про корпоративну культуру.

Корпоративна культура – явище, що охоплює духовне і матеріальне життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін.; це система цінностей та переконань, що поділяється усіма працівниками колективу і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації.

Корпоративна культура» це:

- специфічна «конституція» організації;
- система матеріальних і духовних цінностей, проявів організації;
- система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій;
- неписаний і нематеріальний, але той, що добре відчувається, бік діяльності організації;
- динамічний комплекс базових особливостей окремої організації; явище духовного походження тощо.

Ряд вчених вказує на термінологічну різноманітність понять «корпоративна культура» і «організаційна культура». Більшість з них використовують ці поняття як взаємозамінні, або наділяють їх синонімічними значеннями. Проте трапляються і підходи, в яких вживання цих термінів чітко розмежовано. Так, професор Ю.Семьонов стверджує, що «корпоративна культура» є органічною частиною «організаційної культури» і відображає специфічність організації як групового феномену.

Ядром корпоративної культури будь-якої організації є цінності, які формуються на певних правилах, законах, традиціях, які є обов'язковими для всіх і діють тільки тоді, коли цінності на ділі, а не на словах поділяють якщо не всі, то більшість працівників.

Корпоративні цінності, як правило, включають у себе: статус організації та її «обличчя»; розподіл повноважень та влади; ставлення до людей; критерії вибору на керівні посади; організацію роботи та дисципліну; стиль керівництва та управління; процеси прийняття рішень; поширення інформації та обмін нею; характер контактів; шляхи розв'язання конфліктів; оцінку ефективності роботи.

Проголошені корпоративні цінності становлять основу корпоративної культури організації і закріплюються у кодексах чи правилах поведінки.

Основні етапи формування корпоративної культури:

Початкова розробка концепції корпоративної культури (визначення місії підприємства та філософії його функціонування, побудова дерева цінностей і вибору основних серед них).

Підготовчий етап охоплює сукупність робіт організаційного, методичного й інформаційного характеру, чіткий розподіл обов'язків між виконавцями.

Основний етап передбачає формування стандартів і норм поведінки персоналу на основі прийнятих цінностей, запровадження традицій, символіки, ритуалів, системи свят, розроблення мотиваційної політики.

Завершальний етап повинен засвідчувати повну готовність персоналу підприємства до створення його корпоративної культури. Він охоплює нормативне закріплення усіх складових у корпоративному документі (положення про корпоративну культуру), кодекс ділової етики, документ про корпоративне керівництво тощо.

Корпоративна культура виконує низку важливих функцій:

□ охоронна – полягає у створенні бар'єру, який захищає організацію від небажаних зовнішніх впливів, вона реалізується через заборони, табу, обмежувальні норми;

□ інтегруюча формує відчуття приналежності до організації, гордості за неї, прагнення сторонніх осіб вступити до неї;

□ регулююча функція підтримує необхідні правила і норми поведінки членів організації, їхніх взаємовідносин, контактів із зовнішнім світом, що є гарантією її стабільності, зменшує вірогідність небажаних конфліктів;

□ адаптивна функція полегшує взаємне пристосування людей один до одного і до організації, вона реалізується через загальні норми поведінки, ритуали, обряди;

□ орієнтуюча функція культури спрямовує діяльність організації та її учасників у необхідне русло;

□ мотиваційна – створює для цього необхідні стимули, функція формування іміджу допомагає створити образ організації в очах оточуючих.

Наведені функції корпоративної культури формують певний образ підприємства та забезпечують соціальну стабільність, єдність особистості та відданість працівників.

Питання 2. Рівні корпоративної культури.

Виділяють різні підходи щодо вивчення структури корпоративної культури, кожен з них доводить, що вона є багаторівневою.

Пізнання корпоративної культури розпочинається з першого, «зовнішнього» рівня, що містить такі видимі зовнішні атрибути як унікальний фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії, – тобто все, що можна відчувати і сприймати через п'ять чуттів людини (зір, слух, відчуття смаку і запаху, дотик). На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх легко інтерпретувати і розшифровувати у термінах корпоративної культури.

На наступному, «базовому» рівні, відбувається глибше пізнання.

Цінності цього рівня глибші, порівняно з розташованими на попередньому, хоча є їхнім продовженням. Вони становлять основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, це ключова ланка, яка формує єдність поглядів і дій всіх співробітників.

Крім перших двох, у будь-якій організації, завжди існує ще один рівень – «внутрішній». Він схований від сторонніх очей, оскільки включає незадекларовані правила, які регулюють відносини співробітників компанії як між собою, так і з зовнішнім світом. Вплинути на процес створення такого неписаного кодексу поведінки досить складно. Водночас, він безумовно важливий через можливий позитивний або негативний вплив на формування й реалізацію перших двох рівнів. Ці базові, основні переконання і складають

сутність корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

Трьохрівнева модель корпоративної культури у метафорі «Дерева», запропонована Е. Шейном.

Перший, найочевидніший поверхневий рівень культури – «крона», так звані артефакти. На цьому рівні людина стикається з фізичними проявами культури, такими як: інтер'єр офісу, «зразки» поведінки співробітників, «мова», традиції, обряди і ритуали організації. Все, що в організації має місце на даному рівні, – видимий результат свідомого формування, культивування, розвитку.

Наступний, більш глибокий рівень корпоративної культури – «стовбур», тобто засвоєні цінності. Це цінності і норми, принципи і правила, стратегії і цілі, що визначають внутрішнє й частково зовнішнє життя організації. Вони можуть бути як закріпленими в інструкціях і документах, так і незакріпленими. Головне, щоб їх реально приймали і розділяли працівники.

Найглибший рівень корпоративної культури – «коріння», тобто рівень базових припущень. В основі даного рівня лежать деякі базові уявлення про характер навколишнього світу, реальності, часу, простору, людської природи, людської активності, людських взаємин. Ці базові припущення знаходяться в сфері підсвідомого й, відповідно, недостатньо усвідомлюються навіть їх носіями – членами організації.

Дворівнева модель корпоративної культури представляє собою два організаційних рівня. Верхній представляє елементи культури, що мають зовнішнє видиме представлення. Це одяг, символи, організаційні церемонії, робоча обстановка. На глибшому (другому рівні) розташовані цінності і норми, що визначають і регламентують поведінку співробітників в компанії.

Цінності другого рівня тісно пов'язані з візуальними зразками (слоганами, церемоніями, стилем ділового одягу і ін.), вони ніби витікають з них і позначають їх внутрішню філософію. Дані цінності підтримуються і виробляються співробітниками організації, кожен працівник компанії повинен розділяти їх, показувати свою лояльність по відношенню до прийнятих корпоративних цінностей.

Серед так званих «рівневих» моделей корпоративної культури виділяють модель «багатошарова цибулина».

Виходячи з особливостей даної структурної моделі, корпоративна культура цілісна і носить всепроникаючий характер, тому ознаки її присутності можна виявити у всіх організаційних процесах і проекціях.

Модель демонструє, що шари культури мають бути погоджені один з одним, інакше люди в організації відчувають дискомфорт, а культура починає руйнувати організацію, вести до збоїв в технології і взаємодії з бізнесоточенням.

Цікавий підхід до розгляду параметрів корпоративної культури пропонує В. А. Співак. Структура корпоративної культури, на думку цього автора, включає п'ять елементів:

1. Культура умов праці: характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов праці.

2. Культура засобів праці і трудового процесу: впровадження досягнень науки і техніки у виробництво, рівень автоматизації і механізації, якість устаткування і інструментів, ритмічність і планомірність роботи підприємства, рівень матеріально-технічного забезпечення, якість продукції, що випускається, використання передових методів праці, методи оцінки результатів, забезпечення дисципліни.

3. Культура міжособових стосунків (комунікацій): соціально-психологічний клімат в трудовому колективі, відчуття колективізму, взаємодопомога, наявність і розділення працівниками цінностей і переконань компанії, особливості зовнішніх комунікацій з довкіллям ("паблік рілейшинз").

4. Культура управління: методи і стиль керівництва, гуманізм, індивідуальний підхід, відношення до персоналу, професіоналізм управлінців, методи мотивації і стимулювання, підвищення рівня задоволеності працею.

5. Культура працівника: етична культура (поведінка, знання етикету, хороших манер, моральність, ціннісні орієнтації, переконання і культура відчуттів) і культура праці (рівень освіти і кваліфікації, відношення до праці, дисциплінованість, старанність, творчість на робочому місці).

Питання 3. Основні компоненти корпоративної культури

Виділяють наступні компоненти корпоративної культури: наявність командних заходів, корпоративні засоби масової інформації, корпоративні документи, організаційна структура, корпоративні стандарти, корпоративний гумор.

Найбільш поширеним компонентом корпоративної культури є наявність командних заходів, які зазвичай направлені на різні святкування, наприклад, з нагоди:

- дня компанії;
- дня галузі або професійного свята;
- днів народжень співробітників;
- дитячих свят (Дня школяра або Дня знань);
- досягнення компанією певних фінансових результатів;
- будь-яких інших подій в житті компанії.

Правильна організація корпоративного заходу, будь-якого неформального або ділової події, дозволяє вирішити цілий ряд завдань, які сучасна компанія ставить перед собою. Проведення корпоративних свят сприяє формуванню лояльності співробітників до керівництва і компанії в цілому, усвідомлення

співробітниками історії, місії, корпоративних цінностей, організаційної структури, професійної етики компанії, удосконалення внутрішніх комунікацій.

Проведення корпоративів є невід'ємною частиною стратегії успішного підприємства. Правильно організоване корпоративне свято здатне зробити позитивний вплив на відносини в колективі і його внутрішній клімат. Але можливий інший варіант: невдалий корпоратив ділить колектив на ворогуючі сторони. Тому при його організації потрібно добре продумати чи ефективним буде даний захід, і як саме зробити його ефективним.

Фактори, що слід враховувати при організації корпоративу:

- розмір компанії – одні й ті ж інструменти будуть по-різному ефективні для маленьких, середніх і великих компаній;

- ситуація всередині колективу – цей фактор, мабуть, найскладніший для аналізу і в той же час найважливіший для кінцевого результату, в чималій кількості випадків нам напевно знадобиться допомога запрошених фахівців;

- бюджет проекту – так, нам завжди буде хотітися зробити максимально якісний і максимально дорогою корпоратив, але ми завжди будемо обмежені тим бюджетом, яким володіємо, тому при виборі інструментів нам доведеться постійно озиратися на фінанси;

- завдання проекту – очевидно, що різні інструменти покажуть себе по-різному при вирішенні знову ж різних завдань, тому саме від цілей, яких необхідно досягти, і слід відштовхуватися при виборі.

З метою створення у співробітників організації необхідних умов для формування навичок ефективної роботи в команді і в себе особисто; вироблення командного духу; вміння працювати в команді та виявлення лідерів використовують різноманітні методики навчання. Однією з них є тимбілдінг.

Тимбілдінг (англ. «team building») – побудова ефективної команди, створення групи людей націлених на досягнення єдиного результату, що працює злагоджено, як єдиний організм. Основна мета тимбілдингу (або командоутворення) – емоційне згуртування колективу, підвищення віддачі від спільної роботи.

Вірний шлях для створення дійсно ефективного корпоративу – це комбінування різних інструментів під ті завдання, вирішенням яких ми в рамках проекту займаємося. Ні в якому разі не варто обмежуватися лише одним інструментом, адже більшість з них будуть куди більш дієвими саме в комплексі. У той же час надлишок інструментів в одному проекті може заплутати аудиторію.

Важливим компонентом корпоративної культури є корпоративні засоби масової інформації. Зазвичай це:

- корпоративна газета (друкується або в друкарні, або за допомогою офісної техніки);

корпоративний веб-сайт як для внутрішнього, так і для зовнішнього користування. Зручним засобом для внутрішнього спілкування і локальних досліджень є інтранет.

інформаційні дошки, на яких в друкарському вигляді розміщується вся інформація, яка доноситься до співробітників різними джерелами: електронною поштою, на зборах, наказами, оголошеннями і ін. Зазвичай такі дошки розміщують на центральних (прохідних) для всіх співробітників місцях.

інформаційні листи (розсилаються працівникам в електронному або в друкарському вигляді).

Ще одним компонентом корпоративної культури є корпоративні документи, в яких прописані різні положення кадрової політики. Це можуть бути:

- положення про адаптацію;
- положення про мотиваційну і компенсаційну політику;
- положення про преміювання;
- положення про кар'єрне підвищення;
- положення про відділи (організаційна структура, рівні ієрархії, структура підлеглих і внутрішніх комунікацій);
- положення про внутрішніх клієнтів і взаємозв'язки (скорочена версія бізнес-процесів);
- положення про оцінку персоналу, нагородження і конкурси;
- положення про корпоративні свята.

Документи можуть називатися інакше і фіксувати інші аспекти, але вони обов'язково мають бути. Наявність чітко прописаної документальної системи управління не стільки формує корпоративну культуру, скільки підтримує її і укріплює як офіційну.

Необхідним компонентом корпоративної культури є чітко зафіксована організаційна структура, доведена до відома всіх працівників. Вже сама по собі вона вносить велику ясність в роботу кожного підрозділу і працівника за рахунок наочного відображення виробничих зв'язків. Якщо ж ця структура відбита і в положенні про адаптацію (у так званому «кар'єрному дереві»), то співробітникам легко розібратися в можливостях і перспективах.

Навіть якщо компанія як команда професіоналів працює вже не перший рік, створення чітко прописаної і погодженої із співробітниками організаційної структури забезпечує прийняття всіма відділами їх статусів.

Важливим компонентом корпоративної культури є корпоративні стандарти, які обов'язково прописуються в статуті або кодексі. Інколи їх ділять на «для всіх» і «для відділів». Добре складений статут або кодекс практично замінює всю необхідну корпоративну літературу і може застосовуватися як в адаптаційній програмі, так і для комплексної оцінки співробітників з метою

мотиваційних змін (розділення по категоріях, введення додаткових премій тощо).

Важливою частиною вербальної чи невербальної комунікації в організації, багатофункціональним соціальним знаком є наявність корпоративного гумору, своєрідної манери жартувати, що склалися в організації.

Гумор, схвалений на корпоративному рівні, може стати потужним засобом мотивації. У багатьох компаніях цей ресурс використовують рідко, проте даремно, як вважають фахівці. Адже це недорогий, але дієвий спосіб позбавлення від виразок корпоративної культури – ліні, безвідповідальності, порушень дисципліни. Насаджувати корпоративні цінності в жартівливій формі іноді простіше, ніж за допомогою сухих директив.

Гумор як психологічний феномен виконує ряд функцій: захисту від страху й тривоги, інтелектуальної гри, послаблення соціальних табу, консолідації членів групи, соціального критицизму.

Психологи наголошують, що жартувати, піддразнювати і давати прізвиська колегам – достатньо корисне заняття.

Отже, сміх може вплинути на фірмовий стиль компанії, характер комунікації, корпоративну культуру в цілому як позитивно, так і негативно.

Тому слід дуже уважно ставитися до проявів сміхової стихії та намагатися тримати її під контролем. За умов правильного використання корпоративного гумору сміх здатен виконувати терапевтичну, консолідуючу, комунікативну функцію, значно сприяючи загальній справі.

Таким чином, кожен із розглянутих компонентів корпоративної культури є по своєму важливим і сприяє формуванню корпоративної культури підприємства загалом.