

# Технология формирования корпоративной культуры



# Корпоративная культура

- позволяет всем работникам организации идентифицировать себя как некое целостное образование, отличное от других аналогичных образований (организаций).

# Вариант 1

- **корпоративная культура представляет собой нечто такое, что организация имеет. То есть, корпоративная культура является атрибутом организации и представляет собой совокупность поведенческих норм, символов, ритуалов, мифов, традиций и т. п., которые соответствуют ценностям, присущим организации, разделяемым ее сотрудниками, передающимся в виде «жизненного опыта» организации, отражающим ее индивидуальность и определяющим ее восприятие самой себя и других организаций в социальной и материальной среде.**

# Вариант 2

- **корпоративная культура — это то, чем организация является, т. е. то, как она реализует свою миссию внутри и вне самой себя, или, другими словами, — способ существования организации.**

# Корпоративная культура

- ценностная и организационная структура, а также деловой и моральный климат любых организаций, где люди объединены в своей работе едиными целями и задачами.

# «Лицо» организации

- внутренняя культура, которую определяют работающие в ней люди, их предположения и ожидания, ценности и убеждения.

# Факторы формирования КК

- внешние факторы (национальный общекультурный контекст, общие экономические и политические условия, деловая среда отрасли);
- внутренние (личность руководителя, характер и содержание работы, квалификация, образование, общий уровень развития сотрудников).

**В структуре корпоративной культуры можно выделить следующие уровни**



# Первый уровень

- не видимый на поверхности, но определяющий все последующие уровни, — это общие ценности и убеждения, сознательно сформулированные и, что очень важно, разделяемые, культивируемые сотрудниками, а также основные цели и задачи организации (ее миссия), стратегия ее деятельности и развития.

# Второй уровень

- это проистекающие отсюда нормы (соглашения), регулирующие поведение людей и подразделений; это уже более видимый слой — ценности и нормы формируют организационную (деловую) культуру организации.

# Третий уровень

- видимые факторы, которые проистекают из первых двух слагаемых, способы, с помощью которых корпоративная культура транслируется и передается.

# Видимые факторы:

- стиль одежды, слоганы (девизы), ритуалы, церемонии, формальные и неформальные образцы поведения, усиливающие ощущение принадлежности к организации;
- легенды, мифы и символы, мотивирующие сотрудников;
- способ коммуникации, манера общения, общий язык, способствующий эффективному взаимодействию внутри организации.

# Этапы формирования корпоративной культуры

- определение главных целей и задач (миссии) организации;
- формулирование ее базовых ценностей;
- описание норм и стандартов поведения членов организации, создание или поддержание ее традиций и символики.

# Ядро корпоративной культуры

- ценности, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения членов организации.



# Ценностные аспекты деятельности

- предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень реализуемых технологий; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство и др.);
- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу: уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т. д.);
- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служб);

# Ценностные аспекты деятельности

- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах, уважение к индивидуальным правам, возможность повышения квалификации, карьера, справедливость при оплате; мотивация людей);
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т.д.);
- организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы и др.);

# Ценностные аспекты деятельности

- стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспособливаться);
- процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т. д.);
- распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);

# Ценностные аспекты деятельности

- характер контактов (предпочтение личных или письменных контактов; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);
- характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения)

# Ценностные аспекты деятельности

- пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т.д.);
- оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты).

# Деловая культура организации

- это одновременно и механизм, способ ее работы, и «зеркало», в котором потребители могут видеть, насколько организация надежна и эффективна, каков уровень ее деятельности.

# Легенда

- это рассказ об организации, основанный на реальных событиях, который часто повторяется и рассказывается самими сотрудниками и служит для формирования имиджа организации.

# Герои

- примеры для подражания, иногда они реальны, иногда они лишь символы референтной группы, не существующие реально. Профессиональные достижения «героев» показывают то, как нужно поступать, работая в той или иной организации.

# Девиз

- это фраза, которая сжато выражает ключевой критерий ценности компании. Многие организации используют девизы, или слоганы.

# Корпоративные церемонии

- это особые плановые мероприятия, проводимые ради тех, кто работает в организации. Цель церемоний — продемонстрировать собравшимся наиболее яркие примеры выражения корпоративных ценностей.

# Механизмы формирования КК

- участия: необходимо привлекать людей к решению важных для организации вопросов, опираться на их возможности;
- символического управления, который используется для поддержки того, что для организации важнее всего;
- взаимопонимания: здесь речь идет о постоянном информировании людей обо всех предпринимаемых шагах (так называемый внутренний PR);
- поощрений, связанный с принадлежностью работника к организации.

# Основные понятия:

- корпоративная культура;
- корпоративные ценности.



# Вопросы:

- Какие факторы влияют на формирование корпоративной культуры?
- Сравните разные определения корпоративной культуры. Что в них общего и чем они отличаются?
- Каковы механизмы развития корпоративной культуры?
- Как формируются корпоративные ценности и внутриорганизационные нормы?

# Задание для самостоятельной работы:

- Предложите свой вариант формирования корпоративной культуры вашей организации. Обсудите его в учебной группе.