

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ЗАСОБИ ЇЇ СТВОРЕННЯ.

Тема 3.

Лекція 1.

Імідж та корпоративна культура

- Концепція корпоративної культури за Джозефом Коатесом:

Необхідно визнати той факт, що кожна стабільна організація має постійні схеми поведінки, які віддзеркалюють явні та неявні переконання й цінності.

Імідж і корпоративна культура

Управління корпоративним іміджем розпочинається зі створення корпоративної культури. (Мінаєва Л.В.)

Першим поняття «Корпоративна культура» впровадив німецький генерал фельдмаршал Х. Мольтке стосовно до взаємовідносин у офіцерському середовищі.

Між поняттями «організаційна культура» й «корпоративна культура» існує загальне й відмінне, що коріниться у сутті понять «організація» й «корпорація».

Організаційна та корпоративна культури

Корпорація – від лат. corporatio — об'єднання, співтовариство), що визначає людей або організацію, в яких присутнє співпадіння інтересів, цілей та умов спільної діяльності.

У вузькому розумінні під корпорацією розуміють акціонерне товариство (асоціація, консорціум або інше об'єднання, функціонування якого визначається специфічними умовами діяльності та спільними цілями.

Організаційна та корпоративна культура

Організація – об'єднання людей для їх спільної діяльності в межах певної структури, стала група осіб, що взаємодіють один з одним за допомогою матеріальних, економічних та інших умов заради рішення проблем, які виникають або досягнення цілей, що поставлені.

NB!

Корпорація є різновидом організації, яка має ясно визначену стратегію розвитку, націлена на довготривале функціонування та має комплексні програми щодо розвитку корпорації в цілому.

В чому сенс впровадження корпоративної культури

- Корпоративна культура широко розпочала вживатися у 20-х роках ХХ сторіччя, коли почали виникати великі компанії.
- Головна мета – впорядкувати відносини всередині компаній та усвідомити місце компаній в інфраструктурі економічних, промислових та торгівельних зв'язків;
- Наступний етап розвитку – глобалізація та створення транснаціональних корпорацій. Потреба - об'єднання спільними традиціями, установками та принципами поведінки співробітників, розділених національними кордонами, традиціями та звичаями.
- У сучасному бізнесі корпоративна культура виступає фундаментом динамічного зростання організації – певним гарантом стремління до підвищення корпоративної ефективності

3 підходи до розуміння корпоративної культури

1-й підхід: визначає КК як продукт «природного розвитку» організації. Тобто, корпоративна культура створюється спонтанно у процесі спілкування та взаємодії людей.

2-й підхід підкреслює штучність корпоративної культури, яка є результатом свідомої діяльності людей та їх раціонального вибору.

3-й підхід стверджує, що корпоративна культура є «змішаною», природно-штучною системою, яка поєднує формально-раціональні та спонтанно-життєві процеси.

Механізми впливу корпоративної культури

- Ряд дослідників (Й. Кунде, Дж. Коттер, С. Хескет, Т. Діл, А. Кеннеди) розглядають корпоративну культуру як певний інструмент управління людьми (мобілізації людських ресурсів) , який допомагає співробітникам виконувати проголошеня цінності компанії.
- У даному випадку корпоративна культура формує орієнтири дій та поведінки персоналу завдяки процесу ідентифікації себе з компанією на основі прийняття її ідеалів, правил та норм поведінки в організації, внутрішнього прийняття її цінностей.

3 напрями впливу корпоративної культури на організацію

- 1. Розуміння норм поведінки компанії дозволяє робітникам зрозуміти історію компанії та діючий підхід до роботи, тим самим надає робітникам основу для формування свідомого ставлення до роботи;
- 2. Культура допомагає сформувати у співробітників лояльне ставлення до організації, що сприяє підвищенню продуктивності праці.
- 3. Культура допомагає контролювати поведінку співробітників й запобігає небажаним вчинкам, що знижує ризик кризисних ситуацій.

Поняття корпоративної культури

Корпоративна культура визначається як комплекс цінностей, думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, ставлень та способів ведення справ, які розділяються членами організації та визначають індивідуальність компанії.

Поняття «корпоративна культура» включає комплекс особливих оригінальних зовнішніх та внутрішніх розпізнавальних ознак, які притаманні тільки даній організації.

Поняття корпоративно́ культури

NB! Э. Шейн: «Організаційна культура як сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою з мірою того, як вона навчається вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції та які виявились достатньо ефективними, аби вважатися цінними, а тому передаватися новим членам в якості правильного образу сприйняття, мислення та ставлення до конкретних проблем».

Поняття корпоративної культури

NB! Корпоративна культура визначає місце організації в оточуючому середовищі, уособлюючи в собі неписані закони, норми та правила, які з'єднують членів організації, пов'язуючи їх разом.

Формула корпоративної культури (за Мишиною Л.А.)



Рівні корпоративної культури

Зовнішній видимий (фізично виражені видимі об'єкти – корпоративні церемонії, символи, девізи, знаки, традиції, ритуали тощо)

**Внутрішній
усвідомлений**

**Внутрішній
неусвідомлений**

Структура корпоративної культури за Шейном



Структура корпоративної культури за Шейном

Артефакти – легко спостерігається, але важко дешифрується. До нього належать: архітектура будівель, інтер'єри офісів, продукти діяльності, мова організації, одяг співробітників, манера спілкування, міфи, історії, зовнішні ритуали.

Цінності та вірування – проголошені стратегії, цілі, філософія компанії. У складних ситуаціях, що виникає, виконують роль моделлю поведінки.

Базові уявлення – єдині для членів організації цінніні орієнтації та установки, які сприймаються ними як єдино можливими.

Елементи корпоративної культури

- Поняття корпоративного іміджа, фирменного стиля
- Корпоративна культура
- система цінностей і упереджень, розділяємх всіма співробітниками організації, передопределяюча їх поведінку, сприяюча ідентифікації членів організації;
- сукупність основних упереджень, які передаються всім прийнятим на роботу співробітникам як правильний спосіб сприйняття відбуваючого, образ мислення і повсякденні дії.
- елементи:
 1. Наблюдаемі регулярні форми поведінки. Коли члени організації взаємодіють один з одним, вони вдаються до загального мови, термінології
- Норми. Існуючі стандарти поведінки визначають ставлення до роботи.
- Домінуючі цінності. прикладами можуть бути висока якість продукції, рідкі прогули, а також висока продуктивність.
- Філософія. Організацією розроблена політика, відображаюча її упередження про те, як належить звертатися до співробітників і/або клієнтів компанії.
- Правила. В організаціях існують жорсткі правила поведінки. Вновь прийняті на роботу співробітники повинні їх засвоїти, щоб стати повноправними членами організації.
- Організаційний клімат. Це загальне відчуття, яке створюється зазначеними критеріями

Функції корпоративної культури

- Формування іміджу організації, що впізнається та ідентифікується;
- Посилення залученості персоналу у справи організації та відданості їй.
- Культивування почуття спільності в усіх членів організації.
- Посилення системи соціальної стабільності в організації, забезпечення стандартів поведінки.
- Формування та контроль форми поведінки та сприйняття, які визнаються організацією за доцільні.

Функції корпоративної культури

Узагальнена функція корпоративної культури – взаємне співвіднесення та впорядкування елементів соціальної системи, яка складає організацію.

Реалізується у наступних функціональних напрямках:

- Ідентифікації, формуванні іміджа та місії організації;
- Формування ставлення до оточуючого світу, а також формування вірувань та міфів корпорації;
- Створення та підтримання цінностей та норм корпорації;
- «Відтворення» співробітників певного типу через признання їх заслуг, нагородження та заохочення.

Функції корпоративної культури

В. А. Співак визначає, що функції корпоративної культури в організації, а також напрями діяльності, можна розділити на:

- ❑ **Інтеграційні** – створення ефективних ділових відносин серед підрозділів та співробітників, підтримання делегування відповідальності колективам підрозділів.
- ❑ **Диференційні** – підтримка спеціалізації в організації (у широкому розумінні) : кадрова політика, підтримка розподілу певних зобов'язань з огляду на здібності та схильності співробітників й т.ін.
- ❑ **Адаптаційні** – підтримання в організації здатності оперативно реагувати на зовнішні зміни та залишатися стабільною завдяки відлагодженій системи інформаційного обміну та розгорнутій системі комунікацій.

Показники ефективності корпоративної культури

- Гармонічна взаємодія різних підрозділів при рішенні спільних завдань (team spirit);
- Відданість співробітників цінностям організації та готовність відповідати їй високим стандартам;
- Висока вимогливість до якості праці;
- Готовність персоналу до змін, визваних вимогами прогресу та конкурентної боротьби, не дивлячись на певні труднощі та можливі перешкоди;
- Працівники задоволені своєю роботою та відчують гордість за її результати.

Моделі корпоративних культур

- ✓ **NB!** В кожній організації існує домінуюча корпоративна культура, а поряд з тим – чисельні субкультури, відповідно до яких окремі групи визначають свою поведінку.
- ✓ .
- ✓ На сучасний період не існує універсальної класифікації корпоративних культур.

Одна з типологій побудована на основі досліджень Р. Харріса та Ф. Моргана, Ф. И. Шаркова й Я. М. Прохорова, які виділяють 8 типів структур організацій в залежності від особливостей формування корпоративної культури та ступеня мотивації персоналу.

Типи культурної компетентності

NB! Перехід з однієї організації в іншу тягне за собою необхідність адаптації до нової корпоративної культури, що ставить перед Прменом організації завдання допомогти персоналу адаптуватися до змін.

Процес адаптації та вибір програм залежить від типу культурної компетентності персоналу.

Одній людині може бути притаманними одзнаки декількох типів культурної компетентності.

Типи культурної компетентності

6 типів культурної компетентності за Кристофером Ерлі та Елейн Мосаковськи:

Провінціал – успішно працює у звичному середовищі, але за його межами розпочинаються проблеми;

Аналітик – перш ніж розпочати діяти у змінених обставинах аналізує логіку нових правил та норм та що тут можна зробити, розуміючи, що знаходиться на чужій території;

Інтуїтивний – спирається на перше враження з нової ситуації й майже завжди це враження є правдивим. Але у стресовій ситуації може розгубитися й не знайти вірний шлях до адаптації/змін.

Типи культурної компетентності

Посол – може нічого не розуміти в особливостях місцевої культури, але впевнено демонструє, що він тут «свій». Ця роль може позитивно впливати на адаптацію, але в разі, якщо Посол недооцінює особливості місцевої культури може призвести до кризи.

Наслідувач (імітатор) – добре підлаштовується під «місцеві» правила, розповсюджуючи довіру й комфорт. Однак, може не помітити певні тонкощі ситуації.

Хамелеон – дуже рідкий тип менеджерів, який дуже швидко пристосовується до будь-яких нових обставин. Йому притаманна здатність добре бачити ситуацію зі сторони й «вживатися» в неї, що забезпечує швидку й високу ефективність – навіть більшу, ніж у «аборигенів».

Корпоративні норми та культура організації

Об'єднуючі та розділяючі норми - дещо загальне у членів даного колективу, що допомагає легко розрізнити «своїх» від «чужих».

Орієнтуючі та направляючі норми:

- Ставлення до «своїх», «чужих», рівних, тих, що стоять нижче, тих, що стоять вище;
- Цінності, потреби, цілі та засоби їх досягнення;
- Комплекси знань, вмянь, навичок;
- Типові для даного колективу засоби впливу на людей тощо;
- Традиції, правила поведінки та обслуговування;
- Корпоративні символи, герої, легенди, якими пишаються та на які орієнтуються.

Типологія Камерона Куінна



Типологія Камерона-Куінна

- В її основі – рамочна конструкція конкуруючих цінностей. Модель побудована на основі дослідження головних індикаторів ефективних організацій.
- Було виявлено 39 індикаторів, які складають вичерпний набір показників організаційної ефективності.
- Кожен індикатор піддавався статистичному аналізу. Виявилось 2 головних виміра: гнучкість (русс. Гибкость) – стабільність та внутрішній фокус- зовнішній фокус.
- Обидва виміра створюють 4 квадрати, кожен з яких відповідає певним уявленням про ефективність, цінностям, стилям керівництва та загалом уособлюють певну культуру.
- Там чином виділяють 4 види культури: ієраргічну (бюрократичну), ринкову, кланову, адхократичну.
- Для діагностики використовується опитувальник OCAI

Типологія Р. Рютеннгера (Т. Діла-Кеннеді)

В основі типології – 2 критерії, що в найбільшому ступені впливають на організаційну культуру:

- «ризик» — наскільки об'єктивно або суб'єктивно включають в себе ризик ті чи інші рішення та дії, пов'язані з функціонуванням ринку.
- «зворотній зв'язок» — наскільки швидко виявляється, чи вірно було прийняте рішення та чи була ефективною конкретна дія, а також про конкретні наслідки рішень, що були прийняті.

Різні поєднання цих 2-х параметрів між собою відповідають 4-м різним типам організаційної культури.

Місія компанії

Найбільш розповсюджене розуміння місії полягає у тому що вона є щось на кшталт надзавдання корпорації. За цим розумінням вона повинна коротко пояснювати, навіщо організація прийшла у цей світ, які її загально людські та національні кредо та цілі. В місії повинні знайти вираз специфічні ознаки організації, які відокремлюють її від аналогічних організацій, що працюють у тому ж сегменті ринку або виконують схожі функції.

Згідно до цього визначається **особливе значення місії для діяльності організації:**

- Вона є відправною точкою для усіх планових рішень організації, подальшого визначення її цілей та завдань.
- Вона створює впевненість, що організація наслідуює непротивічній, прозорій цілі;
- Вона допомагає зосередити зусилля робітників на обраному напрямку, об'єднує їх дії;
- Формує розуміння та підтримку серед зовнішніх учасників організації (акціонерів, інвесторів, фінансових фірм і т. ін.) – тих, хто зацікавлений в її успіху.

Зміст місії

Місія включає (за Кушніром І.В.)

- Опис продукту або послуги, що пропонує організація;
- Характеристика ринку: організація визначає своїх основних споживачів, клієнтів, користувачів;
- Цілі організації, що виражені у термінах виживання, зростання та прибутковості.
- Філософія компанії: базові погляди та цінності організації, що слугують основою для системи мотивації в компанії;
- Внутрішня концепція, у межах якої організація описує власне враження про себе, вказуючи на джерела сили, основні слабкості, ступінь конкурентоспроможності, фактори виживання.
- .

Формулювання місії

При розробці місії повинно звернути увагу на її текстологічні складові:

- формальні;
- прагматичні;
- семантичні.

Формальна складова повинна відповідати на запитання:

- ✓ Чим займається організація й/або яким є профіль проекту?
- ✓ Для кого співробітники організації або учасники проекту виконують свою діяльність?
- ✓ В якому сегменті вони працюють?

Формулювання місії

Семантична складова: досить часто у формулюванні використовуються поняття «*сумлінність*», «*надійність*», «*висока якість*», «*інноваційність*», «*динамічність*», «*відповідальність*» тощо. Однак, завдання у тому, щоби у формулюванні створити сприйняття заявлень компанії, як таких, що перелічені, але не використати цих загально використовуваних термінів.

Прагматична складова: який раціональний сенс своєї діяльності визначає організація за основну – технології й прибуток чи соціальна відповідальність перед суспільством й робітниками.

Місія та бачення

NB!

Місія описує сучасні орієнтації організації у діяльності в теперішній час. **Бачення** описує орієнтації організації на майбутнє – її стратегію, устремління.

Бачення описує бажане становище компанії у майбутньому й визначає певні орієнтири й ідеали, які стимулюють до дій у конкретних напрямках. Отож, Бачення повинно не просто формулювати іллюзію, а бути достатньо реалістичним з точки зору здійснення й мати названими методи, завдяки яким компанія планує досягти означеного бажаного стану.

Місія та Бачення

NB!

Місія та Бачення повинні не тільки бути сформульованими, а й «імплементованими» в організацію. Якнайменше – доведені до відома співробітників.

Кредо та корпоративна філософія

NB!

Корпоративна філософія включає повне, розгорнуте та детальне викладення моральних, етичних та ділових принципів, кредо, якими керуються співробітники компанії.

Корпоративна філософія є ланцюгом, який пов'язує місію та бачення.

Корпоративна філософія виступає організуючим базисом, який підкреслює причетність кожного робітника саме до даної конкретної компанії.

Корпоративна філософія повинна бути викладеною у просторі, що є доступний кожному співробітнику й повинна мати продовження (конкретизацію) у Кодексі поведінки співробітника компанії.

Історія та легенда компанії

Завдання Корпоративної Історії показати усім цільовим аудиторіям, що компанія розвивається послідовно та динамічно, віддзеркалює складну та велику працю усіх членів організації, яка призвела до успіху.

В історії повинно віддзеркалювати й невдачі, які організація переборола, що показує її конкурентоспроможність, стабільність та поважність.

Легенда персоніфікує компанію й робить її імідж більш привабливим.

Легенди фіксують зміни, які відбуваються на підприємстві й у завуальованій формі передають успадковані ціннісні орієнтації.

Церемонії, обряди та ритуали

NB!

В основі церемоній, обрядів та ритуалів лежать принципи **перформансної комунікації**.

Обряди та ритуали повинні вибудовуватись за принципами **театралізованого дійства**.

Внутрішній сенс обрядів та ритуалів – акцентування та закріплення значень, оцінок та смислів певних корпоративних цінностей та норм та переведення їх у **ранг символів**.

Церемонії, обряди та ритуали

NB!

Символізм перформансної комунікації виконує важливу соціальну роль, оскільки суспільство за своєю суттю є символічним, а соціальне життя неможливе без символів.

Різноманітні ритуали та церемонії об'єднують людей, стають провідником певних цінностей, які, у свою чергу, формують культуру даного суспільства – від народу до корпорації.