

Лекция :
**«Корпоративная
культура»**

План:

1. Понятие корпоративной культуры.
2. Виды корпоративной культуры.
3. Составляющие корпоративной культуры.
4. Философия организации.
5. Имидж предприятия.
6. Патриотизм по отношению к организации.
7. Корпоративная культура : экология внутри компании.
8. Модель корпоративной культуры по Э. Шейну.
9. Формирование корпоративной культуры.

1. Понятие корпоративная культура

Корпоративная культура – это специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения Дела.

Некоторые руководители рассматривают свою организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

Специфические культурные ценности организации могут касаться следующих вопросов:

- предназначение организации и ее "лицо" (высшее качество, лидерство в своей отрасли, дух новаторства)
- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу, уважение старшинства и власти)
- значение различных руководящих должностей и функций (полномочия отдела кадров, важность постов различных вице-президентов, роли разных отделов)
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах, уважение к индивидуальным правам, обучение и возможности повышения квалификации, справедливость при оплате, мотивация людей)
- роль женщин в управлении и на других должностях
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности
- организация работы и дисциплина
- стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный или стиль сотрудничества, использование комитетов и целевых групп)
- процессы принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся консультации)
- распространение и обмен информацией (сотрудники информированы хорошо или плохо)
- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам, возможность контактов с высшим руководством)
- характер социализации (кто общается с кем во время и после работы, особые условия, такие как отдельная столовая и др.)
- пути решения конфликтов (желание избежать конфликта или идти на компромисс, участие высшего руководства)
- оценка эффективности работы (тайная или открытая, кем осуществляется, как используются результаты)
- отождествление с организацией (лояльность и целостность, дух единства, удовольствие от работы в организации)

2. Виды культуры:

1. **"Культура власти"** - в данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение.

2. **"Ролевая культура"** - характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде.

3. **"Культура задачи"** - данный вид культуры сориентирован, в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Большими властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации.

4. **"Культура личности"** - организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер.

3. Составляющие корпоративизма

Опрос сотрудников разных структур показал, что высшее руководство этих организаций видит в корпоративном духе источник благосостояния фирмы.

По мнению опрошенных руководителей,
корпоративизм включает в себя:

1. Профессионализм сотрудников
2. Преданность и лояльность по отношению к фирме
3. Материальные и моральные стимулы поощрения квалифицированных специалистов

Сотрудники воспринимают корпоративизм как:

1. Дружеские взаимоотношения с коллегами
2. Возможность профессионального роста
3. Материальные льготы и вознаграждения

Большинство опрошенных считают, что текучесть кадров - практически единственный критерий верности избранной корпоративной политики. Поэтому для сотрудников предусмотрены премии, льготы. Их поощряют и постоянно с чем-то поздравляют - с повышением по службе, днем рождения или профессиональным праздником.

4. Философия организации

Философия организации включает в себя этические принципы, лежащие в основе мышления и деятельности руководства этой организации. Формирование ключевых принципов деятельности предприятия имеет своей главной целью создать в окружающей среде и в глазах сотрудников предприятия его определенный образ или имидж предприятия. Эти принципы провозглашаются в речах основателей компаний, разного рода информационных документах, включая и рекламные ролики, вывески и т.д. Эти принципы, объединенные в систему, определяются как "кредо" предприятия.

Если фирма решила придерживаться в своей деятельности подобных принципов, то для претворения их в жизнь необходимо иметь в виду следующее:

1. Руководитель предприятия должен изо дня в день выполнять требования, вытекающие из философии фирмы, показывая этим личный пример.
2. Философия фирмы должна стать неотъемлемой частью стиля руководства, только тогда можно мотивировать сотрудников в русле этой философии.
3. Избранная философия должна сначала стать реальностью внутри предприятия, и только затем ее можно переносить во внешнюю среду.
4. Философия фирмы должна преподноситься потребителям под лозунгом: "Таковы принципы, по которым мы работаем. Оценивайте нас по ним!"

5. Имидж предприятия

Образ предприятия, который существует в сознании сотрудников - это ее внутренний имидж. Образ предприятия в сознании клиентов, конкурентов, партнеров, то есть людей, не входящих в число сотрудников, - это внешний имидж предприятия.

Формироваться имидж начинает сразу же, как только предприятия выходит на рынок. Однако в абсолютном большинстве случаев у руководителей нет ни времени, ни сил, ни денег, чтобы отслеживать возникающий образ и целенаправленно его корректировать в желательном направлении. В этом случае имидж складывается стихийно. Чаще всего стихийный имидж имеет как положительные черты, так и отрицательные, из-за чего об одной и той же фирме мы порой слышим противоположные мнения.

Как только руководство фирмы задается вопросами: какие мы? чем отличаемся от конкурентов? какими средствами можем привлечь другие группы потребителей? - можно говорить о начале специального формирования имиджа. Этот процесс включает в себя несколько этапов: сначала необходимо зафиксировать уже сформировавшийся имидж. Для этого используют различные методы диагностики, в том числе опрос, анкетирование, наблюдение, фокус-группы. На следующем этапе выявляют плюсы и минусы сложившегося имиджа. Исходя из задач, положительными чертами имиджа являются те, которые способствуют их решению, а отрицательными - те, которые мешают решать поставленные задачи. Очередной этап работы с имиджем предполагает определение мер нейтрализации отрицательных черт и усиления воздействия положительных. На этом этапе составляется программа работы с имиджем, которая в последствии и реализуется.

Образ фирмы появляется в сознании потребителей под воздействием различных контактов с фирмой: как непосредственного общения с сотрудниками, так и знакомства с рекламной продукцией или посещения выставок, презентаций.

Очень крупные организации стремятся добиться единообразия во внешнем виде, в поведении и стиле общения сотрудников контактной зоны. Цель, которая преследуется - максимально нивелировать индивидуальные особенности сотрудников и направить внимание потребителя на организацию, с которой он взаимодействует. Рекламные послания несут, как правило, прямое и опосредованное сообщение. Скрытая информация может транслироваться через символику изображений и цвета.



Работа с имиджем - это достаточно кропотливая и тонкая работа, затрагивающая многие уровни, процессы и людей в организации, но в условиях конкуренции без этого не обойтись.

6. Патриотизм по отношению к организации

Патриотизм по отношению к своей организации складывается из трех составляющих:

- гордость за принадлежность к организации, рассмотрение ее целей и ценностей как своих собственных;
- вовлеченность в работу организации, стремление сделать больше, чем от тебя ожидают или требуют;
- лояльность к организации - готовность всегда отстаивать ее интересы.

Эти факторы могут проявляться у всех по-разному. Соответственно и сама приверженность по отношению к организации может быть **трех типов:**

1. **ИСТИННОЙ**, проявляющейся в максимальном проявлении всех указанных элементов без выдвигания особых условий по отношению к организации.

2. **ПРАГМАТИЧЕСКОЙ**, в основе которой лежит стремление работника взвешивать и сравнивать то, что он дает организации и что получает взамен.

3. **ВЫНУЖДЕННОЙ**, в основе которой лежит отсутствие у работника возможности найти другую работу.

Факторы, в наибольшей степени способствующие тому, чтобы сотрудники становились патриотами своей организации:

- позитивное отношение администрации к работникам (внимание, поддержка инициативы)
- наличие прочной связи результатов труда и его оплаты
- объективная оценка достижений работника
- возможность профессионального и карьерного роста
- хороший психологический климат в коллективе
- гарантии социальной защиты работников
- ощущение значимости, важности выполняемой работы
- взаимопонимание с непосредственным руководителем

7. Корпоративная культура: ЭКОЛОГИЯ ВНУТРИ КОМПАНИИ

Новый термин "корпоративная культура" кажется таковым только на первый взгляд. На заре монополизма, когда основатель крупнейшей автомобильной корпорации Форд здоровался со своими рабочими за руку и поздравлял их с семейными торжествами, он создавал на своих заводах именно эту самую культуру - общую благоприятную атмосферу среди персонала всех уровней - эфемерное явление, которое нельзя потрогать в буквальном смысле, но чьи плоды весьма материальны, так как напрямую способствуют увеличению доходов компании.

Между прочим, практически все элементы современного понятия "корпоративной культуры" применялись в советскую эпоху и у нас: вечера трудовых коллективов (у некоторых предприятий были даже свои Дома культуры), субботники с музыкой, песнями, майские праздники.

Так чем же сегодняшняя западная корпоративная культура лучше той нашей, коллективно-производственной? . Прежде всего потому, что начинается она с обстановки внутри компании: с культуры взаимоотношений персонала разных уровней между собой и с руководством, с уважительного отношения начальников к своим подчиненным, с признания компанией их заслуг и поощрения за достижения (и премией, и отправкой за границу на стажировку, и повышением по службе).

Возьмем для примера международную компанию по авиа-доставке посылок DHL, хотя бы потому, что в России она работает уже 15 лет. Как говорят ее менеджеры по работе с персоналом, главное для компании, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя частью команды, работал на общий успех компании, который важно для людей, чем признание начальства. Спорт тоже не забыт. В каждом филиале DHL в разных странах есть своя футбольная команда, играют в ней сотрудники: кто может и хочет, без принуждения. Регулярно в Голландии проводится чемпионат команд компании.

8. Модель корпоративной культуры по Э. Шейну

В основе корпоративной культуры (организационной культуры) лежат те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости от того, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Это ядро, определяющее все остальное. Из ценностей вытекают стили поведения, общения, в общем, все, что касается бихевиористики.

Каковы же пути формирования корпоративной культуры? Так же как и, к примеру, национальная культура, она формируется независимо от нашего участия. Это происходит примерно так же, как и воспитание ребенка: если мама с папой говорят, что воровать нехорошо, а сами несут с работы все, что можно вынести, сын или дочь будут повторять их действия, а не слова. И так же формирование К.К. идет от формальных лидеров (руководства компании) или, что бывает реже, неформальных. Поэтому самое важное, что должен сделать менеджер, желающий сформировать К.К. - это сформулировать для себя основные ценности организации. Есть иностранные компании, где они четко сформулированы (так, например, когдаходишь в офис «Джонсон и Джонсон», видишь большой стенд, на котором сформулированы основные принципы развития организации, взаимоотношений с сотрудниками и клиентами, в компании «Мэри Кей» существует несколько красочно изданных брошюр, где основательница компании пишет об основополагающих ценностях компании и принципах ее работы), есть компании, как иностранные, так и украинские, где эти принципы существуют, все их осознают, но нет собственно записи. Это, наверно, не так и важно.

Но, к сожалению, подавляющее большинство недавно возникших фирм или подменяют содержание формой, или вообще не занимаются целенаправленным формированием К.К. Очень часто встречаются отголоски прежних лет: работа по принципу «давай - давай!», «главное - отчитаться» и уж совсем плохой вариант «воруй все, что плохо лежит», нежелание жить «на одну зарплату». Совсем не трудно догадаться, что приводит уже к прямым убыткам. А, между прочим, это и есть именно те самые глубинные причины, которые как-то не видят, борясь со следствиями (с конкретными случаями воровства, работы «налево», плохим планированием времени отдельными сотрудниками и подобным). Начинать же надо с корней!

9. Формирование корпоративной культуры

Формирование корпоративной культуры – длительный и сложный процесс.

Это материал для отдельной статьи. Отметим лишь основные шаги:

- **определение миссии организации**
- **определение основных базовых ценностей** (например, цитируем выдержку из корпоративного руководства, разработанного для одной организации:

Главная ценность нашей компании – наши клиенты.

Наши клиенты – это все те, кто позвонил нам, все те, кто когда-либо размещал у нас заказы. Все клиенты, независимо от того, насколько крупные заказы они размещают у нас, для нас значимы. Все: наши взаимоотношения, взаимодействия внутри компании, социальная активность – все подчинено главному интересу – интересу клиента.

Единые стандарты общения.

У нас есть внешние клиенты и внутренние. Каждый коллега – внутренний клиент, и общение с ним требует не меньшей корректности, заинтересованности и вдумчивости, чем общение с внешним клиентом. Только единые стандарты коммуникаций и поведения гарантируют стабильное положение на рынке и положительный имидж нашей компании.

Гибкость и готовность к инновациям.

В настоящее время компания готовится к диверсификации системы продвижения услуг. Успешность члена команды во многом определяется его умением проанализировать ситуацию и быть готовым к позитивным изменениям.

Умение работать в команде и ориентированность на общий результат

Только команда может стать лидером. Поэтому успешным членом нашей организации может стать только тот, кто будет работать в первую очередь на результат и имидж компании, а уже затем – на свой личный результат

Равенство возможностей

Любой сотрудник, пришедший в компанию на любую должность, имеет возможность пройти все ступени карьерного роста вплоть до самых высот. Такие примеры в компании существуют. Все определяется индивидуальными способностями и вкладом в общее дело, умением работать в команде.

- Исходя из базовых ценностей, формулируются стандарты поведения членов организации
- Описываются традиции и символика, отражающие все выше перечисленное
- Все эти шаги и их результаты очень удобно и целесообразно описать в таком документе, как корпоративное руководство. Этот документ особенно полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников и дает возможность практически сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации.

А теперь немного примеров внешних признаков некоторые. По этим внешним признакам можно проследить глубинные ценности и идеи, которым верны эти компании.

- Все сотрудники ходят на работу в «офисном стиле». На пятницу не назначаются никакие переговоры, потому что традиционно в этот день все одеваются «вольно»
- У всех одинаковые и очень дорогие ручки одной известной фирмы
- Работаешь на здоровый образ жизни - не кури

- День образования компании - бурный праздник с выездом за город
- Если сотрудники задерживаются сверхурочно, за счет фирмы их угощают пиццей с пивом
- За каждый проработанный год выплачивается определенная премия
- Все общаются на «ты» и по имени (это установка)

- Никаких приемов - дверь Президента открыта, можешь зайти и задать свой вопрос
- Обязательно пользуйся (по крайней мере, на людях) той продукцией (косметика, фото, аксессуары), которую продает твоя фирма
- Чем импозантнее твой вид - тем выше креативность. Строгость неуместна
- Традиции бывают очень разные. Культура тоже. Главное сделать для себя правильный выбор, создать К.К. в компании, будучи руководителем, и выбрать для себя подходящий тип, будучи сотрудником.



**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!!!**