

# Корпоративная культура



# План лекции

- **План**
- **1. Понятие, структура и функции корпоративной культуры.**
- **2. Управление корпоративной культурой.**
- **3. Корпоративное общение.**

# Понятие корпоративная культура

- Понятие «Культура» происходит от латинского слова "cultura", что переводится как - "возделывание, "воспитание, "образование, "развитие", "почитание") - исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также создаваемых ими материальных и духовных ценностях.
- **Корпорация** — (лат. corporatio — объединение) совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права — юридическое лицо. Приведем еще одно определение - Корпорация – это объединение нескольких лиц для достижения общих целей.
- **Корпоративная культура** — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

# Понятие «корпоративная» культура

- **Э. Джайкс (1952 г.):** "Культура предприятия - это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали "своими".
- **Н. Лемэтр:** "Культура предприятия - это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами".
- Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований корпоративной (организационной культуры), в них есть общие моменты.
- Приведем определение корпоративной культуры, приведенной в докладе ректора университета Васильева В. Н. «Стратегический план развития СПбГУ ИМТО на 2006-2012 гг.»
- **«Корпоративная культура – это система взглядов и идей, выражающих основные ценности корпорации, разделяемые всеми ее участниками – структурными подразделениями, работниками и учащимися, основанная на принципе сотрудничества и партнерства.»**

# Существуют разные уровни изучения корпоративной культуры

- 1. Поверхностный уровень: инфраструктура здания, офисы, технология, продукты, стиль одежды, манера общения, язык, рабочее место, эмоциональная атмосфера, внешние ритуалы и церемонии, что можно отнести к объективной культуре.
- 2. Подповерхностный уровень – провозглашаемые ценности: моральные взгляды, этические правила, философия, ценности, кодекс поведения, нормы взаимоотношений, цели и целеполагание, миссия и девизы.
- 3. Глубинный уровень – базовые представления: смысл предметов и явлений, отношение к общечеловеческим ценностям, верования и убеждения, национальный менталитет, представления о природе человека, оценка времени и пространства, природа истины и способы ее обретения, важность работы, семьи и саморазвития, правильные взаимоотношения индивида и группы. Второй и третий уровни можно отнести к субъективной культуре.

# Функции корпоративной культуры

- К функциям корпоративной культуры можно отнести:
  - - познавательную,
  - - ценностеобразующую,
  - - коммуникативную,
  - - нормативно-регулирующую, - мотивирующую,
  - - инновационную,
  - - стабилизационную.
- Главная функция корпоративной культуры – формирование в сознании членов трудового коллектива образа, при котором работники отождествляли бы себя с организацией.

# СИНОНИМЫ

- Корпоративная культура
- Организационная культура
- Внутренняя культура компании

# Типы корпоративной культуры

- Существуют несколько вариантов типологии корпоративной культуры. Среди них: М. Бруке (Франция), С.Ханди, К.Камерона и Р. Куина, Яна Хармса и т.д. Все они ориентированы на западные модели организационных (корпоративных) культур. Приведем некоторые из них.
- **Рассмотрим типологию корпоративной культуры, предложенная Джеффри Зоненфельдом.**

## Типология корпоративной культуры, предложенная Джеффри Зоненфельдом

- **«Бейсбольная команда»** возникает в ситуации, где принимаются рискованные решения, где реализуется немедленная и непосредственная взаимосвязь с внешней средой.
- **«Клубная культура»** характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью, командной работой.
- **«Академическая культура»** предполагает постепенный карьерный рост сотрудников внутри компании.
- **«Оборонная культура»** может возникнуть в ситуации необходимости выживания.

# Современное российское понимание корпоративной культуры

- Корпоративная культура прежде всего включает в себя:
    - Профессионализм.
    - Преданность и лояльность по отношению к фирме.
    - Материальное и моральное стимулирование и поощрение квалифицированных специалистов.
- Представление сотрудников компаний о корпоративной культуре по материалам исследований.
- Дружеские взаимоотношения с коллегами.
  - Возможности профессионального роста.
  - Материальные льготы и вознаграждения.

## 2. Внешняя и внутренняя составляющие формирования корпоративной культуры

В процессе формирования корпоративной культуры можно выделить **внешнюю сторону – (адаптацию)** утверждение организации, ее выживание во внешнем окружении, определение своей рыночной ниши, установление контактов с Партнерами и потребителями. Выстраивание отношений с властями, победа в соревновании с конкурентами и т.д.

Преодолевая трудности внешней адаптации, организация учится выживать и вырабатывать согласованные представления:

- **о миссии (основном предназначении) организации;**
- **о целях, отражающих миссию;**
- **о средствах достижения этих целей;**
- **о критериях оценки результатов работы;**
- **о стратегиях корректировки направлений развития в случае, если цели почему-либо не достигаются.**

# Соотношение внешней и внутренней составляющих корпоративной культуры

- **Внешние** - заметные и легко измеримые результаты работы.
- Внутренние результаты проявляются **в виде элементов уникальной общей психологии людей, работающих в этой организации.**
- **Внутренняя интеграция** - это становление коллектива, превращение отдельных людей в эффективную команду. К задачам, с которыми неизбежно сталкивается любая организация, в плане внутренней интеграции можно отнести:
  - распределение власти;
  - преодоление конфликтов между отдельными людьми или группами;
  - "притирку" стилей работы, поведения, общения и т.д.

## Формирование единой команды \*

### Формируются общие для всех:

- язык общения;
- критерии определения того, кто "наш", а кто - "не наш";
- критерии и правила распределения власти и статуса;
- правила "неформальных отношений" внутри организации;
- критерии распределения поощрений и наказаний;
- внутренняя идеология.

Другими словами, результатом "притирки" людей друг к другу становится (часто негласный) **внутренний "устав"** - свод норм и правил поведения и взаимоотношений внутри организации.

- Люди, принимающие "**правила игры**", входят в команду и становятся сами носителями и хранителями этих правил.

## Структура корпоративной культуры организации

- **1- образцы** базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своём поведении и действиях.
- **2- Ценности** (или ценностные ориентации)  
Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым.
- **3- третьим общим** атрибутом понятия организационной культуры считается **“символика”**, посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации.  
Существуют “ходячие” истории, легенды и мифы через которые передаются ценностные ориентиры.

# Основные элементы организационной культуры

## Поведенческие стереотипы

(общий язык, обычаи и традиции, ритуалы)

## Групповые нормы

(стандарты и образцы, регламентирующие поведение)

## Провозглашаемые ценности

(к их реализации стремится организация)

## Философия организации

(принципы, определяющие ее действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам.)

## Правила игры

(правила поведения при работе в организации, традиции и ограничения, «заведенный порядок» )

## Организационный климат

(чувство, определяемой физ.составом группы и манерой взаимодействия членов организации)

## Существующий практический опыт:

(методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей)

# Основные элементы корпоративной культуры

- Система ценностей, стандарты поведения
- Девизы, лозунги, символы
- Мифы, легенды, герои
- Ритуалы, традиции, мероприятия

# Система ценностей

- Основопологающим элементом организационной культуры являются ее внутренние ценности
- Система внутренних ценностей - основные философские положения и идеи, принятые в компании.
- Преуспевающие фирмы отличаются прочной ориентацией на ценности.
- **Смысл корпоративной культуры в том, чтобы ценности компании и человека совпадали.**

## Составляющие системы ценностей определяются

- реальным содержанием конкретного бизнеса;
- политическими и социальными традициями той местности, где находится компания;
- личными взглядами сотрудников фирмы.

## Система корпоративных ценностей - это ответы на вопросы

- Что мы делаем?
- На что мы годны?
- К чему мы способны?
- Каковы наши жизненные установки?
- Какой у нас план?
- Какой интерес наш бизнес представляет для клиентов, сотрудников компании, наших партнеров?
- Где лично мое место в общем плане развития?

# Ценности отвечают потребности

- Ценности должны отвечать потребностям работников выходящим за рамки
  - конкретного бизнеса,
  - конкретной должности,
  - конкретных коллег по работе,
  - конкретного оклада.
- Т.е. ставить работникам некую «сверхцель»

## Девизы, лозунги, символы

- Являясь одним из элементов корпоративной культуры, они в емкой и лаконичной форме подчеркивают наиболее сильные, значимые стороны той или иной компании

# Мифы, легенды, герои

- **Важными составляющими развитой корпоративной культуры являются мифы и легенды**
- Они существуют, как правило, в виде ярких, метафорических историй, анекдотов
- Постоянно циркулируют в компании и передаются от поколения одних руководителей и сотрудников к другим.
- Значительное место в мифологии предприятия занимают герои:
  - «герои ситуации»
  - «герои-экспериментаторы»,
  - «герои-новаторы»,
  - «герои, все время отдающие компании».
- Мифы, легенды, истории о героях призваны в наглядной, образной, живой форме довести до служащих общекорпоративные ценности

# Ритуалы, традиции, мероприятия

- Ритуалы - наглядная демонстрация ценностей фирмы
- Типы ритуалов:
  - «Ритуалы поощрения»
  - «Ритуалы порицания»
  - «Ритуалы интеграции»

## Корпоративные мероприятия

- **Корпоративное мероприятие** — это строго регламентированное мероприятие, проводимое в заранее определенном месте в запланированное время, в котором активно участвуют сотрудники компании.
- Это и часть культуры организации, и инструмент фиксации успеха, и поле для продвижения корпоративных легенд, мифов, слухов, это способ создания контакта, передачи ценностей и правил поведения.

## Корпоративные мероприятия

\*

В зависимости от поставленной организатором цели корпоративные мероприятия могут быть:

- **деловыми** (собрания коллектива, встречи, митинги);
- **популярными** (благотворительные и рекламные акции);
- **развивающими** (тренинги, семинары, конференции);
- **командообразующими** (курсы, испытания, туристические походы);
- **спортивными** (соревнования, турниры, забеги);
- **развлекательными** (праздники и вечеринки, внутрифирменные лотереи и розыгрыши, тусовки, шоу, концерты, клубы по интересам, выезды на природу, пикники);
- **торжественными** (юбилеи, вручение наград и т.д.)

# Рекомендации по формированию корпоративной культуры

- Осознанное и неосознанное понимание необходимости формирования корпоративной культуры компании.
- Организационная культура - одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников.
- Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (условно говоря, чисто материальные),
- у него возникает потребность в другом: **положении в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации.**
- И здесь на первый план выходит корпоративная (организационная) культура.
- **Организационная культура - главный ресурс российских компаний.**

Для формирования корпоративной культуры -  
руководитель должен сформулировать для себя  
основные ценности организации.

- Они могут быть четко сформулированы (в офисе “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, где эти принципы существуют, все их осознают, но нет собственно записи.
- Подавляющее большинство недавно возникших фирм или подменяют содержание формой, или вообще не занимаются целенаправленным формированием организационной культуры.

# Структура корпоративной культуры организации

- **Культуру организации** нельзя понимать как какой-то монолитный блок. В реальности в каждой организации существуют отдельные группы (формальные и неформальные), которые являются носителями своих "локальных" субкультур.
- Носителями **субкультур** являются отдельные личности, выражающие сходные интересы. Субкультуры при этом повторяют структуру самого предприятия: управления, отделы, администрация предприятия, будут иметь различные субкультуры.

## Структура корпоративной культуры

- В организациях может существовать так же третий тип **субкультур - контркультура**, которая достаточно упорно отвергает то, чего организация в целом хочет достигнуть.
- **Контркультуры** в организации обычно появляются тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения. Некоторые "контркультурные" группы могут стать достаточно влиятельными и внести изменения в привычный ритм жизни.
- **Одно из главных качеств, свидетельствующих о наличии организационной культуры в компании – это ее целостность, когда центральный офис, дочерние структуры, отделы имеют единый стиль в работе.**

## *Управление корпоративной культурой*

- **Организация функционирует и развивается, как сложный организм.**
- Существует позиция, что независимо от той стадии развития, на которой находится организация, её высшее руководство может управлять культурой **двумя способами:**
- **Первый представляет собой как бы видение свыше**, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь фундаментальные ценности организации.

## *Управление корпоративной культурой*

- **Применение второго принципа начинается с другого конца организации, с её нижних уровней.** В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации.

## Методы управления корпоративной культурой<sup>\*</sup>

- Первый способ может реализоваться через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям. Руководителям рекомендуется выступать в офисе на собраниях, праздниках, в печати, по радио и по телевидению как можно чаще с проповедованием устанавливаемых ценностей. Последние не должны являться секретом компании.
- При втором способе действенными средствами могут быть манипулирование символами и вещами материального мира организации. Это дает возможность влиять на все уровни организации вплоть до изменения базовых предположений. Если каждодневные действия менеджеров в организации находятся в соответствии с заявляемыми ими ценностями, то это, безусловно, способствует развитию культуры и её усилению.

## Отдел корпоративной культуры организации

- В ее составе должны быть специалисты по следующим направлениям:
- культуролог – специалист в области прикладной культурологии;
- психолог (соционик);
- социолог;
- дизайнер;
- имиджмейкер;
- специалист по связям с общественностью.

Руководить отделом должен специалист, знающий специфику организации.

## *Рекомендации для повышения эффективности управления культурой в организации*

- **Обращайте особое внимание на нематериальные, внешне не воспринимаемые аспекты организационного окружения.** Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления.
- **Скептически относитесь к предложениям, призывающим к быстрой трансплантации или трансформации культур.**
- **Старайтесь понять значимость важных организационных символов.**

## *Рекомендации для повышения эффективности управления культурой в организации*

- **Прислушивайтесь к историям, рассказываемым в организации, анализируйте, кто их герои и что эти истории отражают в культуре организации.**
- **Периодически вводите организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры.**
- **Проводите в жизнь абстрактные идеалы непосредственным и прямым образом в своей повседневной деятельности.**
- **От менеджера требуется понимание того, каких идеалов он должен придерживаться и какими действиями следует передать эти идеалы вниз по уровням организации.**

# Сторителлинг

- **Сторителлинг** — это методика, активно применяемая в **маркетинге и бизнесе** и заключающаяся в **рассказывании историй**.
- В древности это называлось **сказительством**: люди через истории **передавали свой жизненный опыт, нравственные ценности** и т.д. Часто использовались **различные метафоры**. Примерами подобных историй могут служить **притчи, сказки, анекдоты**.
- Чем же всё это может быть **полезно современному бизнесу**? Оказывается, все люди — сотрудники компании, клиенты, партнёры и т.д. — **лучше воспринимают информацию в виде историй**.
- **Первым специалистом**, который применил технику сторителлинга в бизнесе, был **Дэвид Армстронг**. Сегодня благодаря своей эффективности сторителлинг применяется для **обмена опытом** между сотрудниками, **продвижения товаров и услуг** потребителям и т.д.
-

# Правила сторителлинга

- 1. Истории должны быть короткими, иметь линейный сюжет и интерпретироваться однозначно.
- 2. В хорошей истории всегда делается акцент на основной мысли.
- 3. Важно! Истории успеха должны содержать не только сам факт успеха, но и ту модель поведения, которая позволила этого добиться. Причем главное именно модель поведения, потому что ее-то мы и хотим сформировать. Мы посылаем сигнал сотруднику: делай так, и ты тоже имеешь шанс на успех.
- 4. Мысль обязательно должна завершаться выводом, моралью, а не сухой констатацией факта, причем поддержанная сопереживанием слушающих и призывом к действию.
- 5. Рассказчик должен быть искусен и убедителен. В случае, если рассказчик и слушатели — сослуживцы, желательно, чтобы его стаж работы в компании был больше, чем у слушателей.
- 6. Истории должны быть не только из прошлого, нужны герои и истории настоящего или совсем недавнего прошлого.

# Виды историй

- Story-притча — выражает какую-то мысль (идею), несет в себе мораль, вывод.
- Story-эмоция — вызывает бурю эмоций, заставляет слушателя переживать (участники тренинга рассказывали, что в их компании одна сотрудница усыновила ребеночка из детского дома и как этот факт растрогал и заставил посмотреть на эту женщину новыми глазами).
- Story-Just do it — несут в себе призыв к действию, рассказывают о каких-либо событиях, побуждающих к каким-либо действиям (рассказ о сотруднике, которые активно развивался, много работал, учился, помогал коллегам и в итоге стал одним из руководителей компании).

# Корпоративные издания

- Декларирование ценностей и политики компании, а также официальной позиции компании по тем или иным вопросам.
- Информирование. Публикации материалов, рассказывающих о внутренних конкурсах, карьерном росте сотрудников, обучении и т. д.
- Объединение. Зачастую именно корпоративные СМИ становятся связующим звеном в компаниях с разветвленной территориальной сетью.
- Имидж. Значительную часть информации о компании и ее продукции распространяют сотрудники. Доверие к этому источнику гораздо выше, чем к официальной информации.
- Нематериальная мотивация (конкурсы, интервью, фотографии, поздравления с личными праздниками).