

МІНІСТЕРСТВО ДОХОДІВ І ЗБОРІВ УКРАЇНИ

**Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних
кадрів Міністерства доходів і зборів України**

***В.В. Юрченко
Ю.В. Мельник
Н.В. Богданова***

Корпоративна культура організації

Навчально-методичний посібник

КИЇВ – 2014

ЗМІСТ

Вступ	3
1. Культура організації – загальні поняття	3
2. Сутність корпоративної культури	6
3. Мораль як основа корпоративної культури	8
4. Базові елементи корпоративної культури	9
5. Типи корпоративних культур	11
5.1. Кланова культура	12
5.2. Адхократична культура	13
5.3. Ієрархічна (бюрократична) культура	13
5.4. Ринкова культура	14
5.5. Типологія корпоративних культур Р.Рюттінгера	14
6. Соціальний та психологічний зміст корпоративної культури	16
6.1. Інтеграція	17
6.1.1. Якісний комунікативний простір	18
6.2. Диференціація	20
6.3. Адаптація	20
7. Основні функції корпоративної культури	23
8. Елементи корпоративної культури	24
8.1. Система цінностей	24
8.2. Девізи, лозунги, символи	28
8.3. Міфи, легенди, герої	29
8.4. Ритуали, традиції, заходи	30
8.5. Дрес-код	32
8.5.1. Формений одяг	33
8.6. Культура ділового спілкування	34
8.6.1. Моральні основи етикету	36
8.6.2. Професійна культура та мораль	37
9. Роль керівника у формуванні корпоративної культури	38
9.1. Стилi керівництва	40
10. Закінчення	42
Список літератури	44

Вступ

Вважається за доведене, що між природою та особистістю є особовий світ людської діяльності, якій зветься «культурою».

Культура (лат. *cultura*, *от colo, colore* – вирощування, пізніше – виховання, освіта, розвиток, шанування) – поняття, яке має велику кількість значень в різних галузях людської життєдіяльності.

Взагалі під культурою розуміють людську діяльність в її різних проявах, включаючи усі форми і способи людського самовираження і самопізнання, накопичення людиною і соціумом у цілому навичок та вмінь. Культура постає також проявом людської суб'єктивності і об'єктивності (характеру, компетентностей, навичок, умінь і знань), тобто вона являє собою сукупність стійких форм людської діяльності, без яких вона не може відтворюватися, а значить – існувати.

Культура – це своєрідний набір кодів, які приписує людині визначену поведінку з притаманними їй переживаннями і думками, оказує на неї, тим самим, управлінське (вплив).

Культура є предметом вивчення філософії, культурології, історії, мистецтвознавства, лінгвістики (етнолінгвістики), політології, етнології, психології, економіки, педагогіки та інше.

Поняття «корпоративна культура» також знаходиться на стику декількох галузей знань, таких як менеджмент, організаційна поведінка, соціологія, психологія, культурологія.

Культура організації, компанії, фірми – не є синонімом поняття «клімат». Вона сама припускає клімат, цінності, стиль поведінки, взаємовідносини в даній організації. В її поняття входять: де які постійно повторюючися характеристики поведінки людей, наприклад: форми прояву шанобливості, манера поведінки, ритуали, норми виробничих груп, філософія, яка визначає політику організації по відношенню до робітників або заказникам, «правила гри», яких треба дотримуватись, аби досягти успіху в організації.

Багато керівників ще недостатньо ясно усвідомлюють, що проблеми дійсного і майбутнього більш не можуть вирішуватися за допомогою рецептів минулого. Не ясно усвідомлюють наші керівники та підприємці те що на зміну минулим загальновизнаним цінностям, таким як дисципліна, слухняність, ієрархія, влада, приходять інші: участь, самовизначення, колектив, розкриття особистості, творчість...

1. Культура організації – загальні поняття

Уся людська діяльність здійснюється в сформованому суспільством культурному середовищі. Кожний її вид характеризують певні особливості, які

створюють внутрішнє культурне середовище діяльності. Організації як соціальні утворення мають власну культуру, якій притаманні певні параметри, зумовлені специфікою їх діяльності та процесів виробництва й управління.

Кожна організація має власну нематеріальну сутність – характер, структуру, специфіку, стиль функціонування, тощо. Все це впливає на процеси, що відбуваються в середині організації, і на її контакти з середовищем.

Культура організації – характер, особливості, стиль функціонування організації, які виявляються в поведінці і реакціях особистостей та соціальних груп її працівників, в їх судженнях, відносинах, у способах вирішення проблем організації праці і виробництва, в обладнанні і внутрішній естетиці, використуванні техніці й технології тощо.

Культуру організації формують дві групи елементів: матеріальний і духовно-світоглядні (рис. 1).

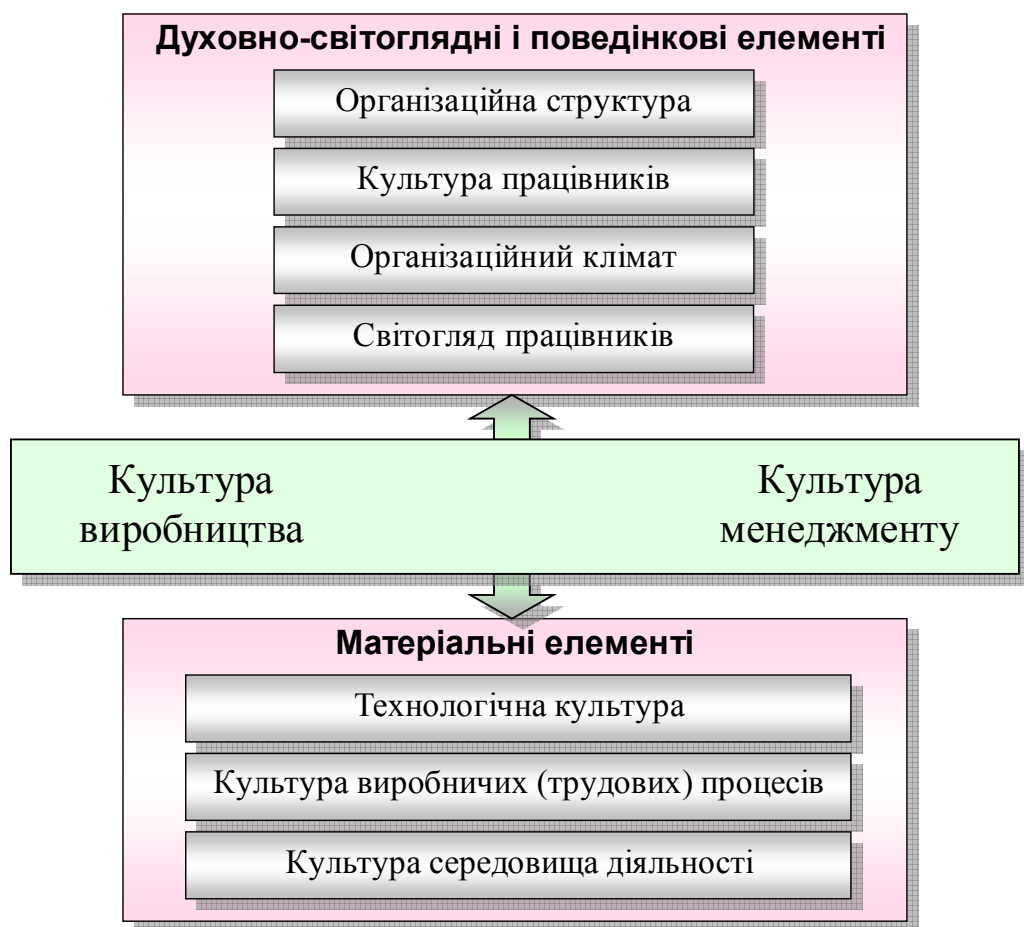


Рисунок 1. Складові елементи культури організації

Матеріальні елементи культури організації відображають культуру виробництва і культуру менеджменту, а реальним їх виявом є технологічна культура, культура трудових процесів і культура середовища діяльності членів організації.

Духовно-світоглядні елементи культури організацій – це комплекс основних особливостей, які відрізняють організацію і її працівників від інших.

Він кристалізується і відпрацьовується під час вирішення співробітниками проблем міцності (внутрішньої інтеграції) та еластичності (зовнішньої адаптації) організації. Існування духовно-світоглядних елементів перевірене суспільним досвідом, отже вони можуть бути передані новим працівникам як єдине правило системи світосприйняття. Духовно-світоглядні елементи визначають поведінку людей у процесах індивідуальної і групової (колективної) трудової діяльності.

У структурі культури організації можна виокремити три рівні, які визначають ступінь її розвитку в конкретному випадку: рівень поверхневої (символьної) культури, смисловий рівень («цінність»), рівень цінностей світосприйняття (рис. 2).


Невидимі, усвідомлені		Відносини з середовищем, авторитети, розуміння природи людини, розуміння людських вчинків і міжлюдських стосунків, визначення праці
Частково видимі, частково усвідомлені		Вимоги, ідеологія, зразки поведінки, заборони, ієрархія вартостей (наявних і декларованих)
Відчутні, свідомі, але вимагають інтерпретації		Матеріальні символи (одяг, будинки, обладнання, внутрішнє оздоблення, організаційні документи)
Характеристики	Елементи	Вияви

Рисунок 2. Рівні корпоративної культури

Елементи поверхневого рівня культури організації. Рівень поверхневий (символьної) культури організації виявляється у зовнішньому образі, який виникає внаслідок контакту з її представниками. До нього належать видимі й відчутні елементи культури: манера поведінки групи, яка представляє організацію, її мова, правила, зафіксовані у письмовому вигляді, а також розміри організації, технологія, продуктивність, фірмовий та товарні знаки, місце на ринку, фірмовий одяг, будівлі тощо. Ці символи мають певне змістовне наповнення, утворюючи центральну основу, що визначає форму і зміст ділової комунікації. Сукупно вони справляють сильний емоційний вплив на споживачів і можуть бути ефективним мотиваційним чинником для

співробітників, оскільки виражають певну елітарність їх у стосунках із середовищем і диктують певну корпоративну поведінку.

Смисловий рівень (або рівень норм і цінностей). Вони виявляються у необхідності будь якій організації мати місію. В місії організації концентровано відображена нормативна система цінностей, якої дотримуються (повинні дотримуватися) її працівники. Цей комплекс цінностей є своєрідним «постулатом віри», який формує еталони щоденної поведінки. Кожний працівник знає, як він повинен себе поводити і якого способу дій від нього очікують, що дає йому змогу визначити йому свою поведінку за будь-яких обставин.

Порушення індивідом норм і цінностей, сповідуваних організацією, на практиці вважається службовим порушенням, яке заслуговує покарання.

Закріплення організаційних цінностей у свідомості працівників є наслідком як самомотивування (поведінка людини згідно з прийнятими цінностями що полегшує прийняття рішень), так і стимулювання (дотримання організаційних цінностей є основою для винагородження, а нехтування – підставою для покарання).

Світосприйнятні цінності. Вони є своєрідними фундаментальними засадами існування організації, що сприймаються як «догмат віри», тобто вважаються єдино істинними, незамінними, автоматично діють при вирішенні будь-яких проблем і не потребують постійного узаконення. Така система цінностей визначає, що потрібно вважати добрим, істинним, розумним, і є надійною опорою у процесі підготовки і прийняття рішень, пов'язаних з управлінням організацією.

Формування ціннісних установок людини здійснюється під впливом суспільства, сім'ї, виробничого середовища.

2. Сутність корпоративної культури

Термін «корпоративна культура» з'явився в XIX сторіччі. Його було сформульовано та застосовано німецьким фельдмаршалом Мольтке, якій застосував його, даючи характеристику взаємовідносин в офіцерському середовищі. В той час взаємовідносини регулювалися не тільки уставами, судами гідності, але і дуелями: шабельний шрам був обов'язковим атрибутом приналежності до офіцерської «корпорації». Правила поведінки, як писані так і неписані, склалися в середині професійних спільнот ще в середньовічних гільдіях, причому порушення цих правил могли призвести до виключення їх членів із спільноти.

Спеціалісти галузі менеджменту організації вважають, що організації, як і нації, мають свою культуру. Процес формування організаційної культури цікавий для організації, в першу чергу, можливістю регулювання поведінкових установок персоналу на підставі тих цінностей, які прийнятні для організації,

але не є пріоритетними, а іноді і відходять від цінностей, які склалися в суспільстві.

В сучасній літературі є достатньо багато визначень поняття «корпоративної культури». Як і багато інших термінів, цей термін не має єдиного тлумачення. В сучасній учбової і наукової літературі налічує більш 50 понять «корпоративної культури». Приведемо для прикладу найбільш розповсюджені:

- Корпоративна культура – це набір припущень, переконань, цінностей і норм, які поділяються всіма членами організації.

- Корпоративна культура – це складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації, і задає загальні рамки поведінки, прийняті більшою частиною організації. Проявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати його поведінку в критичних ситуаціях.

- Культура підприємства – образ мислення і спосіб дії, що увійшов у звичку та став традицією, і який більшою чи меншою мірою поділяють усі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми».

- Під культурою організації варто розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки, тощо, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей.

- Корпоративна культура являє собою неявну, невидиму і неформальну свідомість організації, яка керує поведінкою людей і, в свою чергу, сама формується під впливом їхньої поведінки.

- Культура організації – це все те, що для останньої типово: її характерні риси, відносини що превалюють, сформовані зразки прийнятих норм поведінки.

- Організаційна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.

- Атмосфера чи клімат в організації називається її культурою. Культура відображає переважаючі звичаї, вдачі і відображення в організації.

- Організаційна культура є сукупність поводжень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділюваним цінностям, властивим підприємству, і передаються кожному члену з вуст в уста в якості життєвого досвіду.

- Культура – це система відносин, дій і артефактів, що витримує випробування часом і формує у членів даного культурного суспільства досить унікальну загальну для них психологію.

- Культура підприємства – це система уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, що розділяються усіма його членами.

Незважаючи на очевидну розмаїтість визначень і тлумачень організаційної культури, в них є спільні моменти.

Так в більшості визначень автори посилаються на зразки базових припущень, яких дотримуються члени організації у своїй поведінці та діях. Ці припущення часто пов'язані з баченням навколишнього середовища (групи, організації, суспільства, світу) і регулюючих її змінних (природа, простір, час, робота, відносини, тощо). Нерідко буває важко сформулювати це бачення стосовно організації. Це означає, що питання організаційної культури дуже тісно переплітаються з питаннями моралі.

Цінності (або ціннісні орієнтації), яких може дотримуватися індивід, є другою загальною категорією, що включається багатьма авторами у визначення корпоративної культури. Цінності орієнтують індивіда в тому, яку поведінка слід вважати допустимою або неприпустимою. Прийнята цінність допомагає індивіду зрозуміти те, як він має діяти в конкретній ситуації.

І, нарешті, третім загальним атрибутом поняття корпоративної культури вважається **символіка**, за допомогою якої ціннісні орієнтації «передаються» членам організації. Багато фірм мають спеціальні, призначені для всіх документи, в яких вони детально описують свої ціннісні орієнтації. Однак зміст і значення останніх найбільш повно розкриваються працівникам через «ходячі» історії, легенди і міфи. Їх розповідають, переказують, тлумачать. У результаті цього вони іноді здійснюють більший вплив на індивідів, ніж ті цінності, які записані в рекламному буклеті комерційної компанії або інструктивному документі державної структури.

3. Мораль як основа корпоративної культури

Мораль (від латинського *moralitas* – загальноприйняті традиції, негласні правила) – прийняті в суспільстві уявлення про добре і погане, правильне і неправильне, добро і зло, а також сукупність норм поведінки, що впливають з цих уявлень.

Мораль формується головним чином в результаті виховання, в меншій мірі – в результаті дії механізму співпереживання або адаптаційного процесу.

Мораль вивчає особлива філософська дисципліна – етика. Мораль і моральність – тісно пов'язані поняття, хоча це не одне і те ж.

Моральні якості – це сукупність усього, що характеризує свідому особистість. Це внутрішні особистісні цінності, які мають зовнішнє вираження. Іншими словами – вираз внутрішнього «Я» через манери та поведінку. Моральні якості – це, те важливе, по якому нас оцінюють оточуючі люди.

Всі моральні якості можна умовно розділити на 3 категорії: «**Можна**», «**Не можна**» і «**Потрібно**».

Категорія «**Можна**» – це всі ті якості, які не вступають у протиріччя з внутрішніми переконаннями людини і відповідають нормам та правилам,

встановленим в суспільстві. Ці якості не заподіюють нікому шкоди. Деякі з них визначені як права особистості і закріплені правовими законами. До цієї категорії відносять честь, гідність, справедливість, совість.

До категорії «**Не можна**» відносяться якості, які викликають особистісну неприязнь і суперечать засадам суспільства. Такі якості засуджуються суспільною мораллю і, крім того, вони також закріплені в правовому відношенні і тягнуть за собою кримінальну або адміністративну відповідальність. До таких моральних якостей можна віднести користолюбство, заздрість, безсоромність.

І, нарешті, категорія «**Потрібно**» має на увазі наявність таких моральних якостей, які спонукають людину діяти певним способом, навіть якщо це не відповідає внутрішнім настановам особистості, але має високу суспільну значущість. Невиконання вимог, встановлених перед особистістю, може призвести до порушення норм і правил поведінки та привести до покарання. Моральні якості, що відносяться до цієї категорії, це обов'язок і відповідальність.

4. Базові елементи корпоративної культури

При більш-менш однаковому контексті поняття «корпоративна культура», у різних авторів виникають істотні різночитання у визначеннях і коментарях цього явища.

І, тим не менше, головними елементами корпоративної культури, більшість авторів називає: **людський фактор, лояльність працівника до фірми, набір традицій**, покликаних зміцнювати внутрішню структуру організації.

Таким чином, **корпоративну культуру** можна визначити ще і як комплекс поділюваних членами організації думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу, що обумовлюють індивідуальність компанії.

Основне призначення корпоративної культури – створити відчуття ідентичності всіх членів організації, образ колективного «ми» (рис. 3).

Базовим елементом культури організації є **організаційні цінності**. До них можна віднести явища, предмети і процеси, спрямовані на задоволення потреб членів організації що визнаються і сприймаються більшістю членів організації. Це:

1. Цілі організації.

Будь-яка організація створюється для чого-небудь: виробництва продукції, надання послуг, організації дозвілля, тощо.

2. Замовники, споживачі.

Саме в зв'язку з ними формують цілі організації. Чим довготривалі, стійкіші відносини організації із замовником, тим міцніше цілі.

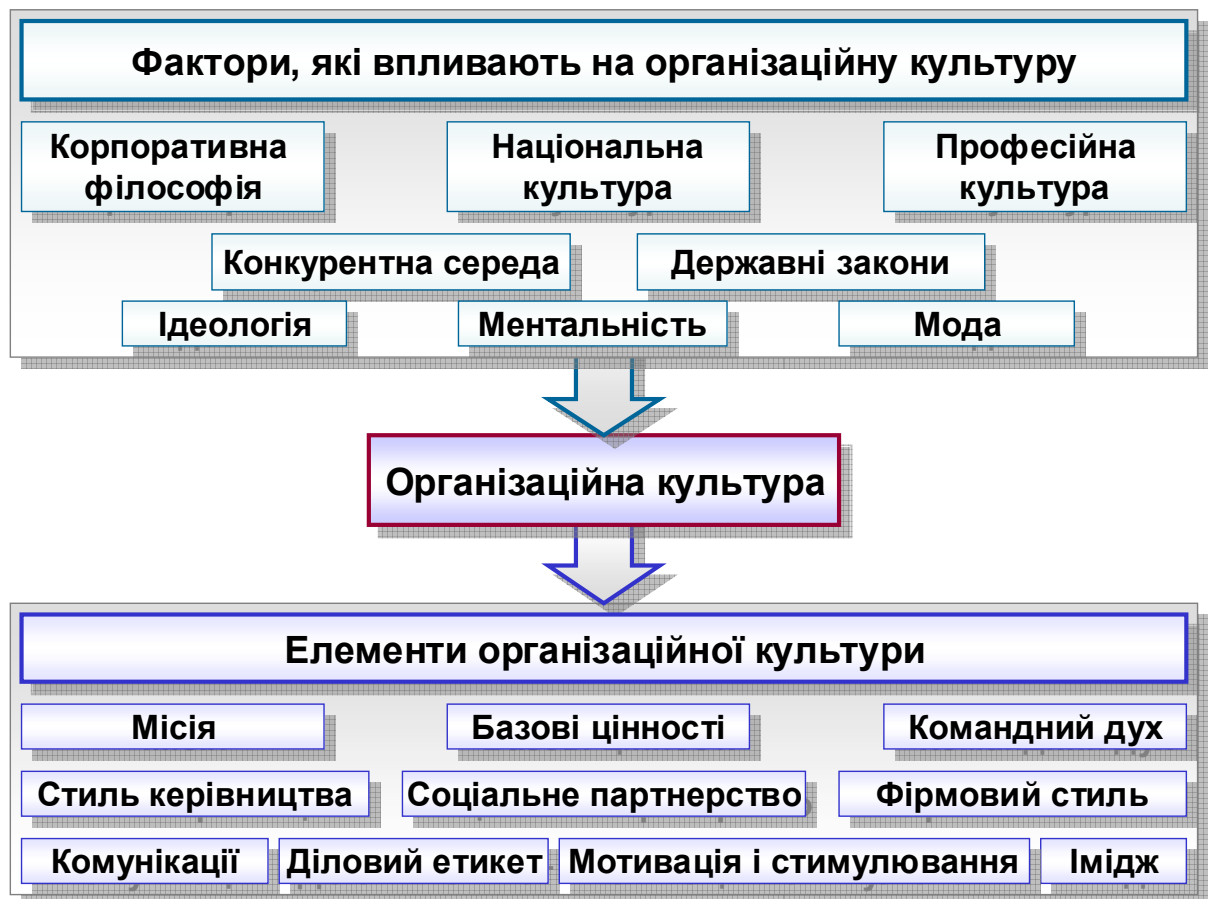


Рисунок 3. Фактори, які впливають на організаційну культуру

3. Економічна ефективність, отримання прибутку.

В умовах товарного виробництва це життєво важливо для організації.

4. Кількісний і якісний рівень соціальної політики організації.

Функціонування будь-якої організації залежить від взаємодії двох складових – засобів виробництва і робочої сили. Якість робочої сили, її відтворення пов'язані з задоволенням різноманітних потреб, в тому числі соціальних.

5. Внутрішньоорганізаційні цінності – дисципліна, відповідальність, новаторство, ініціатива, творчість працівників.

6. Віра в керівництво, успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, в справедливість.

7. Освіта працівників (в самому широкому сенсі) – процедури інформування, участь у навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації.

8. Знаково-символічна система – обряди (система символів у дії), міфологія (система словесних принципів), ритуали, одяг, статус, нагороди, тощо.

Культура організації може свідомо створюватися її провідними членами або вона формується довільно з часом під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів. Ідея організаційної культури носить досить абстрактний характер, однак, як повітря в кімнаті, вона оточує все і впливає на все, що відбувається в організації.

Значення корпоративної культури для розвитку будь-якої організації визначається рядом обставин.

По-перше, вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначає внутрігрупове уявлення про компанію, будучи важливим джерелом стабільності і наступності в організації. Це створює у працівників відчуття надійності самої організації та свого положення в ній, сприяє формуванню відчуття соціальної захищеності.

По-друге, знання основ культури організації своєї компанії допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події що відбуваються в ній, виокремлювати в них все найбільш важливе і суттєве.

По-третє, внутрішня організаційна культура, більш ніж що інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, який виконує поставлені перед ним завдання. Визнаючи і нагороджуючи таких людей, організаційна культура ідентифікує їх як рольових моделей (зразків для наслідування).

Всі існуючі організації унікальні. Кожна має свою власну історію, організаційну структуру, види комунікацій, системи і процедури постановки завдань, внутрішні організаційні ритуали та міфи, які в своїй сукупності й утворюють унікальну корпоративну культуру. Більшість організаційних культур історично носили скоріше неявний характер, але останнім часом спостерігається тенденція визнання їх впливу і ролі.

5. Типи корпоративних культур

Фахівці вважають, що на зміну колишній жорсткій ієрархічній побудові компаній приходить нова культура управління, заснована на системі корпоративних цінностей.

На сьогоднішній день при формуванні корпоративної культури сувора ієрархія не вітається, хоча повністю заперечувати її значення не доцільно. «Вертикальний менеджмент» необхідний там, де в роботі немає творчості, де праця стандартизована і вимагає дотримання дисципліни. «Вертикальний менеджмент» – це агресивний спосіб управління, однак, він незамінний на початкових етапах роботи організації, коли успіх або провал залежить від злагодженості та узгодженості дій всіх рівнів управління.

З іншого боку, зайва кількість наданої менеджеру ініціативи веде до хаосу і з'ясуванню відносин. Завдання менеджерів вищої ланки знайти «золоту середину» між жорсткою субординацією і наданням самостійності

нижчестоящим менеджерам, щоб виключити можливі негативні тенденції горизонтального менеджменту, а саме боротьбу за сфери впливу і компетенції, конфлікти повноважень, приховування важливої для колег інформації, «перетягування ковдри на себе». Проблеми внутрішньої конкуренції, характерної для горизонтального менеджменту, можна уникнути, навчаючи персонал роботі в команді та взаємодії з колегами.

Важливою складовою управління корпоративною культурою є кадрова система. В даний час поряд з професійними навичками вимоги роботодавців до психологічних, іміджевих, поведінкових характеристик претендента продиктовані специфікою корпоративної культури компанії, її ціннісними орієнтаціями, етичними обмеженнями, особливостями національного менталітету.

Конкретні вимоги до психологічного типу майбутнього співробітника – не примха фірм. Від складу особистості, відповідності його внутрішньофірмовим стандартам в області комунікацій, що склалися у фірмі, залежить, чи зможе адаптуватися до цієї корпоративної культури новий співробітник, як будуть складатися його взаємини в колективі і з керівництвом, наскільки ефективно, в кінцевому рахунку, він буде працювати.

Традиційно комерційні фірми культивують шанобливе ставлення не лише до керівництва, але і до всіх колег.

При розгляді проблематики корпоративної культури у дослідників неминуче виникає потреба в деякій «об'єднувальній» теоретичній схемі, в яку б вкладалися основні підходи до вивчення феномену корпоративної культури. Причому така схема в жодному разі не повинна підривати цілісність кожної позиції, підштовхувати до їх асиміляції.

Дуже цікавою у цьому зв'язку представляється схема **чотирьох типів корпоративної культури**.

5.1. Кланова культура

Дуже дружнє місце роботи, де у людей є маса загального. Організації схожі на великі сім'ї. Лідери або керівники організацій сприймаються як вихователі і, можливо, навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості та традиції. Висока обов'язковість організації. Вона робить акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу і моральному клімату.

Успіх визначається в термінах доброго почуття до споживачів і турботи про людей. Організація заохочує колективну роботу та згоду, повну співучасть у бізнесі.

В клановій культурі виділяють два типи лідерів:

- **Пособник** – орієнтований на людей і процеси. Особистість, що залагоджує конфлікти і зайнята пошуком консенсусу. В основі його впливу лежить залучення людей до прийняття рішень і вирішення проблем. Активно заохочуються участь в бізнесі і відкритість.

-
- **Наставник** – турботливий і такий, що проявляє участь. Особистість, що розуміє інших і проявляє турботу про потреби окремих осіб. В основі його впливу лежать взаємна повага і довіра. Активно заохочуються слідування моральним принципам і відданість справі.

5.2. Адхократична культура

Динамічне підприємницьке і творче місце роботи. Люди готові підставляти власні шії і йти на ризик. Лідери вважаються новаторами і людьми, готовими ризикувати. Сполучною сутністю організації є відданість експериментуванню та новаторству. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому рубежі. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на зростанні і здобутті нових ресурсів. Успіх означає виробництво/надання унікальних і нових продуктів і/або послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу і свободу.

В адхократичній культурі виділяють два типи лідерів:

- **Новатор** – талановитий і творець. Особистість, здатна передбачати зміни. В основі його впливу лежить передбачення кращого майбутнього та підживлення надіями інших. Активно заохочуються новаторство і пристосовність.
- **Провидець** – орієнтований помислами в майбутнє. Особистість, стурбована тим, куди йде організація, робить акцент на можливостях і оцінює ймовірності. Ознака цього стилю лідерства – стратегічний напрям і безперервне поліпшення поточної діяльності.

5.3. Ієрархічна (бюрократична) культура

Дуже формалізоване і структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони раціонально мислячі координатори і організатори. Критично важливо підтримання плавного ходу діяльності організації. Організацію об'єднують формальні правила і офіційна політика. Довгострокові турботи організації полягають у забезпеченні стабільності і показників плавного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності поставок, плавних календарних графіків, низьких витратах, тощо. Управління найманими працівниками займається гарантією зайнятості і забезпеченням довгострокової передбачуваності.

Ролі лідера в ієрархічній (бюрократичній) культурі:

- **Інструктор** – технічний, добре інформований експерт. Особистість, яка відстежує деталі і знає справу. У підставі його впливу лежить управління інформацією. Активно заохочуються документування та інформаційний менеджмент.
- **Координатор** – надійний і заслуговує довіри. Особистість, яка підтримує структуру і робочий потік. В основі його впливу лежать інжиніринг по

ситуації, управління календарними графіками, розподіл призначень, розміщення ресурсів, тощо. Активно заохочуються стабільність і контроль.

5.4. Ринкова культура

Організація, орієнтована на результати, головною турботою якої є виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані і змагаються між собою. Лідери – тверді керівники і суворі конкуренти. Вони непохитні і вимогливі. Організацію з'єднує воєдино акцент на прагненні перемагати. Репутація і успіх є спільною турботою. Фокус перспективи налаштований на конкурентні дії, рішення поставлених задач і досягнення вимірних цілей. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки і ринкової частки. Важливе конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку. Стиль організації – проведення жорсткої лінії на конкурентоспроможність.

В ринковій культурі виділяють два типи лідерів:

- **Боєць** – агресивний і рішучий. Особистість, активно домагається рішення завдань і досягнення цілей, отримує заряд енергії в конкурентних ситуаціях. Досягнення перемоги – домінантна мета, фокус уваги – на зовнішніх конкурентах і позиціях на ринку.
- **Постановник** орієнтований на вирішення завдань і прийняття рішень. Особистість, яка домагається результатів наполегливою працею. В основі його впливу лежить наполеглива і розумна аргументація на користь доведення справи до кінця. Активно заохочується продуктивність.

5.5. Типологія корпоративних культур Р.Рюттінгера

Дуже цікавою видається типологія корпоративних культур Р.Рюттінгера. У даній типології використовуються два фактори, що здійснюють на культуру сильний опосередкований вплив: ризик (наскільки ризиковані рішення і конкретні дії) і зворотний зв'язок (як швидко з'ясується, чи правильним було прийняте рішення).

Типи корпоративних культур Р.Рюттінгера значною мірою визначають і стиль управління. Дана типологія дуже чітко підрозділяє, переважно, комерційні структури на чотири типи.

5.5.1. Інвестиційна культура

Її відмінні особливості: яскраво виражена орієнтація на майбутнє; великі капіталовкладення в умовах ризику; інвестори довгий час залишаються в невіданні щодо правильності свого рішення. Інвестиційна культура властива нафтовим компаніям, інвестиційним банкам, будівельним організаціям, частково армійським структурам і виробництву засобів виробництва. Велике значення в управлінні організації з таким типом культури мають авторитет,

професійні знання, досвід. Рішення, що приймаються найчастіше на самому верху, підлягають ретельній перевірці. Ті, хто займає керівні посади, ризикують не тільки своєю кар'єрою, але й майбутнім свого підприємства. Швидкого кар'єрного росту в таких компаніях немає, бо процес завоювання авторитету настільки ж тривалий, як і питання капіталовкладень. Ця культура прискорює великі відкриття і розвиток науки.

5.5.2. Адміністративна культура

Їй властива низька ступінь ризику і повільний зворотній зв'язок. Проявляється в громадському обслуговуванні; в добре налагоджених і захищених галузях; у великих адміністративних фірмах і частково в банках, в системі страхування. Спілкування в організаціях з адміністративною культурою характеризується докладністю і підкресленою ієрархією. Майже немає зв'язку між результатом і винагородою. Така сильно виражена орієнтація на внутрішні проблеми проявляється в ряді ритуалів:

- з усіх питань робляться протокольні записи;
- добре налагоджена система зберігання документів;
- значення надається більше самій процедурі, ніж результату;
- виконуються всі розпорядження, аж до безглузлого;
- титули стають важливішими за гроші.

Зловживання адміністративною культурою призводить до того, що втрачається зв'язок із зовнішнім світом, з'являються натягнуті відносини з ним, вірніше, з його цільовими групами, тому що рішення дуже часто неможливо пояснити оточуючим.

5.5.3. Культура вигідних угод (спекулятивна культура)

Для неї характерними є швидкий зворотній зв'язок і фінансовий ризик середнього та високого ступеня. Зустрічається скрізь, де відбуваються вигідні угоди з цінними паперами, платіжними засобами, сировиною. Однак елементи культури вигідних угод можна зустріти в таких галузях, як мода, косметика, професійний спорт, реклама та фінансування ризикованих задумок. Співробітники – молоді люди, які мають високу зарозумілість і пихатість з яскраво вираженими бійцівськими якостями і агресивністю. Мотивація співробітників – швидке отримання прибутку. Однак винагорода може виражатися не тільки в грошах. Спритним співробітникам належне відплачується у вигляді створення культу «зоряної» особистості. Методи менеджменту, визнані сучасними (як правило, це американська модель), стають ритуалами, здатними створювати враження того, що все всебічно продумано.

5.5.4. Культура торгівлі

Їй притаманні швидкий зворотній зв'язок і відносно малий ризик. Розвивається, в першу чергу, в торгових організаціях, організаціях по збуту, роздрібній торгівлі, частково у виробників комп'ютерів; в маклерів з продажу нерухомості та фінансових маклерів; у торговців автомобілями; при продажу товарів з доставкою додому, а також при дрібнороздрібній торгівлі. Успіх залежить від кількості контактів з покупцями і від наполегливості в пошуках угод. Співробітники зазвичай молоді, активні люди, сміливо йдуть на експерименти. Добре ведуть колективну гру, схильні до прийняття швидких і нескладних рішень. Явно виділяється велике прагнення діяти.

Успіх вимірюється обсягом збуту, а не ризиком. Успіхи святкуються. Фінансові стимули не завжди мають для співробітників першорядне значення. Важливим є також відчуття приналежності до команди, яка робить успіхи.

6. Соціальний та психологічний зміст корпоративної культури

Як зазначалося вище, формування корпоративної культури здійснюється на підставі цінностей і організаційних норм. Під **нормами** розуміються узагальнені правила що керують поведінкою персоналу для досягнення цілей організації.

З точки зору соціології, **персонал** – це група працівників, кожен з яких приймає і розділяє загальні цілі, цінності і норми організації, має певні особистісні ціннісні орієнтації, володіє необхідним набором якостей і навичок, які дозволяють йому займати певну позицію в соціальній структурі організації і грати відповідну соціальну роль. Ролі визначають внесок кожного у спільну діяльність, в залежності від займаної ним формальної чи неформальної позиції в організації, а також взаємні очікування і взаємний контроль співробітників.

На думку менеджерів-практиків, створення системи корпоративних цінностей – це відповіді на питання:

- Що ми робимо?
- На що ми придатні?
- До чого ми здатні?
- Які наші життєві установки?
- Який у нас план?
- Який інтерес наша робота (наш бізнес) представляє для клієнтів, співробітників компанії, наших партнерів?
- Де моє особисте місце в загальному плані розвитку?

Цінності повинні відповідати потребі людей отримувати підтвердження в тому, що справа, якою вони займаються, має таке значення, що виходить за рамки конкретної справи, конкретної посади, конкретних колег по роботі, і конкретного окладу.

Інакше кажучи, **сила організаційної культури** визначається, принаймні, двома важливими факторами: ступенем прийняття членами організації основних цінностей компанії і ступенем їх відданості цим цінностям.

Труднощі підтримки необхідного рівня організаційної культури полягають в тому, що знову прийняті співробітники приносять з собою не тільки нові ідеї та індивідуальні підходи до вирішення професійних завдань, але й свої власні цінності, погляди, переконання. Індивідуальні особистісні цінності співробітників можуть істотно похитнути сформовані культурні цінності всередині організації. Для підтримки сформованої системи культурних цінностей організації, необхідно постійно впливати на формування ціннісних орієнтацій співробітників для максимального зближення їх з цінностями самої організації.

Інтенсивність включення людини до групи може бути різною: від суто формальної належності і формальної орієнтації до повного прийняття і усвідомленого наслідування філософії та ідеалам організації, прийнятим в ній цінностей, груповим нормам і ритуалів. Завдання посадових осіб, відповідальних за підтримку організаційної культури, має полягати в тому, щоб чітко розрізняти тих співробітників, які тільки зовні декларують солідарність з культурними цінностями організації і тих, хто внутрішньо глибоко розділяє і чітко слідує цим цінностям в своїй поведінці.

З деякою часткою умовності можна розділити соціально-психологічний зміст організаційної культури на ряд узгоджених параметрів, а саме на **інтеграцію, диференціацію та адаптацію**.

6.1. Інтеграція

Організацію в її внутрішніх функціях і проявах можна уподібнити складно структурованому організму. Підрозділи, в цьому випадку, можна розглядати як специфічні органи, призначені для виконання певних функцій. Так саме як і живий організм, будь-яка організація потребує узгодженої діяльності своїх «органів», тобто їх інтеграції. У плані робочого визначення під **інтеграцією** можна розуміти створення ефективних ділових відносин серед підрозділів і співробітників даної організації. Сучасне розуміння інтеграції полягає в збільшенні міри участі співробітників у вирішенні проблем організації та пошуку ефективних способів її роботи. Необхідно чітко розуміти, що інтеграція людей і структур у підрозділі все одно здійснюється і може встановлюватися, в тому числі самостійно, без спеціального контролю з боку керівництва. Особливо це стосується аспектів ділових відносин, які не регламентовані документально або усними розпорядженнями керівництва.

Основою інтеграції людей, в межах виробничого колективу, можуть виступати зовсім різні фактори як то невдоволення керівництвом, низька зарплата, соціальні проблеми, а може виступити спільна діяльність, єдина мета, на досягнення якої співробітники концентрують всі свої сили. Який напрям прийме процес інтеграції в компанії – багато в чому залежить від керівника,

його вміння керувати людьми, налаштовувати організаційну культуру у відповідності з цілями і завданнями організації.

Інтеграція може здійснюватися в наступних **напрямах**:

- **встановлення межі підрозділів**: розробка критеріїв членства в підрозділах.

Даний параметр інтеграції включає в себе питання структурування організації на підрозділи в залежності від виконуваних завдань та оптимальної організації праці.

- **співвідношення влади і статусу**: визначення правил отримання, реалізації та втрати влади і статусу.

У цьому плані необхідно відзначити проблему делегування відповідальності, яка напряму пов'язана з рівнем розвитку корпоративної культури. У найбільш розвинених організаціях делегування відповідальності провадиться на ті «інтеграційні поверхи» організації, на яких найбільш явно відчуються всі наслідки прийняття того чи іншого управлінського рішення. Слід пам'ятати, що делегування відповідальності означає, в тому числі, і делегування прав. Висока включеність персоналу і мінімальні відмінності в статусах співробітників – ознака високорозвиненої корпоративної культури підприємства. Це може відноситися не тільки до правил поведінки, але і до питань оплати праці.

- **нагородження та покарання**: розробка системи заохочень за успішну поведінку і покарання за незадовільні дії.

Звичайно, найбільш поширений механізм контролю цього параметру інтеграції – це система оплати. При цьому працівнику необхідно оплачувати той обсяг виробничих функцій, які він готовий професійно забезпечувати. Але знову ж, корпоративна культура може налаштовувати людину на розширення власних умінь, в тому числі поза рамками виробничого часу, так само і може змушувати його педантично виконувати тільки своє завдання. Все залежить від внутрішньої культури організації.

- **процедури комунікації** – визначення методів комунікації, розвиток процедур обміну думками з важливих питань.

На зміну традиційній піраміді управління прийшли більш різноманітні структури, в яких враховується функціональна незалежність і відповідальність підрозділів за результати своєї роботи в рамках загальної діяльності підприємства.

6.1.1. Якісний комунікативний простір

Внутрішні комунікації компанії необхідні для вирішення задач створення максимально ефективного та конкурентоспроможного бізнесу і мають цілком конкретні характеристики.

Основні характеристики якісного комунікативного простору:

• Залучення співробітників у процес комунікацій, їх оперативна реакція на повідомлення, ініціативність та готовність до співпраці.

- Досить неформальний, особистісний характер комунікацій, атмосфера довіри.

- Висока якість комунікативних повідомлень (це залежить від компетентності відправника).

- Відкритість, інтерактивність, розгалужена мережа комунікацій.
- Повнота, актуальність і доступність переданої інформації.
- Використання ефективних комунікаційних технологій.
- Оптимальне використання каналів комунікацій.
- Здатність співробітників працювати з великим об'ємом оперативної інформації (це забезпечується компетентністю одержувача).
- Постійне вдосконалення комунікацій зусиллями всіх членів команди.

Комунікації такого рівня є однією з характерних особливостей самонавчаючихся організацій. Якісний комунікативний простір забезпечує легкість формування єдиного бачення, високу скоординованість дій і швидкість вирішення загальних завдань, «драйв» від спільної роботи.

З якими перешкодами може зіткнутися компанія, що вирішила створити якісний комунікативний простір:

- Перешкода перша: розуміння комунікацій як одностороннього інформування. Ще і досі існує уявлення про комунікації, як про необхідність «спускати» співробітникам інформацію, причому її результативність вимірювалася лише кількістю повідомлень. В даний час потрібен перехід від інформування до взаємодії, коли ключове значення набуває реакція, зворотний зв'язок одержувача, що показує наскільки він зрозумів і прийняв повідомлення як керівництво до дії.

- Перешкода друга: авторитарний стиль управління і корпоративної культури. Авторитарний стиль, як правило, породжує односторонні комунікації, безініціативне, недовірливе середовище, що є протилежним полюсом відкритих, різноспрямованих комунікацій. Шанси змінити на краще авторитарний комунікативний простір близькі до нуля.

- Перешкода третя: великий масштаб компанії. На численному, територіально розподіленому підприємстві, створити єдиний, неформалізований комунікативний простір свідомо складніше, ніж у середніх і маленьких компаніях. Однак це не означає, що в маленькій організації, яка не займається управлінням комунікаціями, їх рівень завжди буде вище, ніж у великій компанії, що приділяє увагу цьому питанню.

- Перешкода четверта: комунікативні здібності співробітників. Новий формат комунікацій пред'являє високі вимоги до цінностей і комунікативним компетенціям співробітників. Тому створити якісний комунікативний простір простіше в компаніях, де культурний рівень співробітників достатньо високий.

Інтегративну функцію, в цілому, можна розглядати і як психотерапевтичну, коли люди, працюючи разом, створюють собі такі умови, при яких вони почувають себе легко і комфортно.

6.2. Диференціація

Диференціація, яку можна розуміти як уточнення поняття «унікальність», в деякому роді розширює поняття «спеціалізація» в межах конкретної організації. Якщо продовжити порівняння з організмом, то можна відзначити, що певні органи пристосовані справлятися із заданою, призначеною саме для них функцією. Звичайно, існують режими дублювання, але будь-який з них буде менш ефективний з точки зору успішності діяльності всього організму в цілому. З цієї точки зору має сенс говорити про технології «точкового» розподілу виробничих функцій.

Багаторазова практика зазвичай підтверджує існуюче правило що в кінцевому рахунку вигідніше вкладати в свою людину, ніж довго намагатися перевиховати фахівця підходящої професійної кваліфікації.

Після прийняття рішення про прийом людини на роботу встає питання про визначення його «унікального» місця в колективі, тобто створення такої організації роботи даного співробітника, при якій його якості розкриваються з максимальною користю для організації. Професійне використання потенціалу організаційної культури на підприємстві або фірмі видно вже тоді, коли менеджер по кадрам приділяє досить багато часу розповіді про те, що прийнято в компанії, а що ні. Це може істотно полегшити життя людині, дати йому відчуття переваги того, що значить бути «гравцем цієї команди». У продовження надання допомоги новим співробітникам у деяких «просунутих» з точки зору розвитку корпоративної культури компаніях їх зазвичай прикріплюють до когонебудь з досвідченого персоналу, який стає на перші два тижні як би «старшим братом» новачка. Перший день роботи в компанії починається з традиційного знайомства, коли «старший брат» чи «сестра» знайомлять нового співробітника з усіма працівниками компанії, з формальними і неформальними правилами життя в компанії. Саме на цьому етапі починається цілеспрямоване формування установок людини, його занурення в культуру професійної діяльності в даній організації.

6.3. Адаптація

Адаптація як налагоджена функція корпоративної культури забезпечує два найважливіших параметра виживання організації на ринку. Це, по-перше, стабільність виживання організації в умовах, що змінюються (наявність «внутрішнього запасу плавучості»), а по-друге, гнучкість, здатність до оперативного реагування на зміни. Запорукою стабільності діяльності організації є чітко налагоджена система внутрішньокорпоративних процесів, в першу чергу інформаційних і комунікаційних.

Досвід роботи перспективних компаній показує, що технологізація інформаційно-комунікативних технологій виконує свою позитивну роль лише в тому випадку, коли стає елементом корпоративної культури. Так, наприклад, використання електронних засобів зв'язку допомагає ефективно упорядковувати ці процеси. Внутрішня електронна пошта вже давно стала

одним із невід'ємних компонентів корпоративної культури підприємства. З її допомогою співробітники привчилися формулювати свої думки в письмовому вигляді, що організує мислення і сприяє раціоналізації процесів комунікації (так як в письмовому вигляді необхідно говорити коротко і по суті, необхідно нести відповідальність за обсяг інформації, оскільки її достатньо просто перевірити ще; відбувається різка економія часу, що витрачається на ділове спілкування; існуючі інформаційні потоки достатньо легко аналізувати, роблячи висновки про ефективність їх організації). Більш того, це дає додаткові можливості – кожен співробітник може зв'язатися по електронній пошті з керівництвом будь-якого рангу і поділитися своїми проблемами.

Якщо ви також плануєте упорядкувати комунікації у вашій організації за рахунок електронних засобів, візьміть на озброєння один із принципів, помічених нами. Він стосується обмеження, пов'язаного з процесом прийняття рішень. Якщо у працівника є питання або виникла якась проблема, в цьому випадку він повинен обов'язково представити три можливих варіанти вирішення цієї проблеми. Нормальний фахівець практично завжди знає, як можна вирішити проблему, але він не завжди готовий використовувати самостійний стиль мислення і приймати на себе відповідальність.

Таким чином, для того, щоб домогтися повної ідентифікації співробітників з організацією, необхідно проводити цілий комплекс послідовних заходів, починаючи з ретельного відбору кандидатів для прийому на роботу в організацію. Вже на початковому етапі в ході відбіркових співбесід з кандидатами необхідно виявити тих, чиї особистісні риси і система поглядів значною мірою не відповідають культурі організації або суперечать їй.

Другий важливий крок робиться після оформлення нових співробітників на роботу, коли кандидати займають відповідні посади. Співробітники які тільки що прийшли на роботу піддаються різним внутрішньоорганізаційним впливам, які повинні бути ретельно сплановані і мати своєю метою змусити новачків задуматися про існуючу систему норм і цінностей організації і про те, чи зможуть вони їх прийняти.

Після того, як новий співробітник переживе перший «культурний шок», наступним кроком буде оволодіння ним необхідними для роботи навичками та способами виконання трудової діяльності, прийнятими в даній організації.

Наступний етап полягає в скрупульозному аналізі, оцінці результатів праці працівників і відповідному винагородженні кожного. Системи аналізу трудової діяльності і винагороди мають бути всеосяжними і взаємно узгодженими. Крім того, увага має бути сфокусована на тих аспектах, які тісно пов'язані з корпоративними цінностями. Зазвичай в структурах, що володіють сильною організаційною культурою, особи, які порушують загальноприйняті норми, піддаються різного роду санкціям (від морального осуду до адміністративного покарання). Ці санкції можуть бути виражені і в прихованій формі, наприклад, переведення працівника на інше, менш престижне робоче місце.

Ідентифікація з основними корпоративними цінностями допомагає працівникам примиритися з тими неминучими жертвами, які вони приносять заради того, щоб стати членами організації. Вони поступово починають приймати, а потім і розділяти цінності організації. Одночасно у них формується впевненість в тому, що організація, що володіє такою системою цінностей, не зробить нічого на шкоду їм.

Організація, у свою чергу, намагається виправдати ці жертви, створюючи свої корпоративні цінності відповідно до вищих людських цінностей, наприклад, декларуючи служіння суспільству у вигляді поліпшення якості своєї продукції або послуг.

Заключним кроком у процесі оволодіння працівником всією системою корпоративних цінностей є внутрішньоорганізаційні визнання і просування тих співробітників, які можуть служити рольовими моделями для інших членів організації (рис. 4).

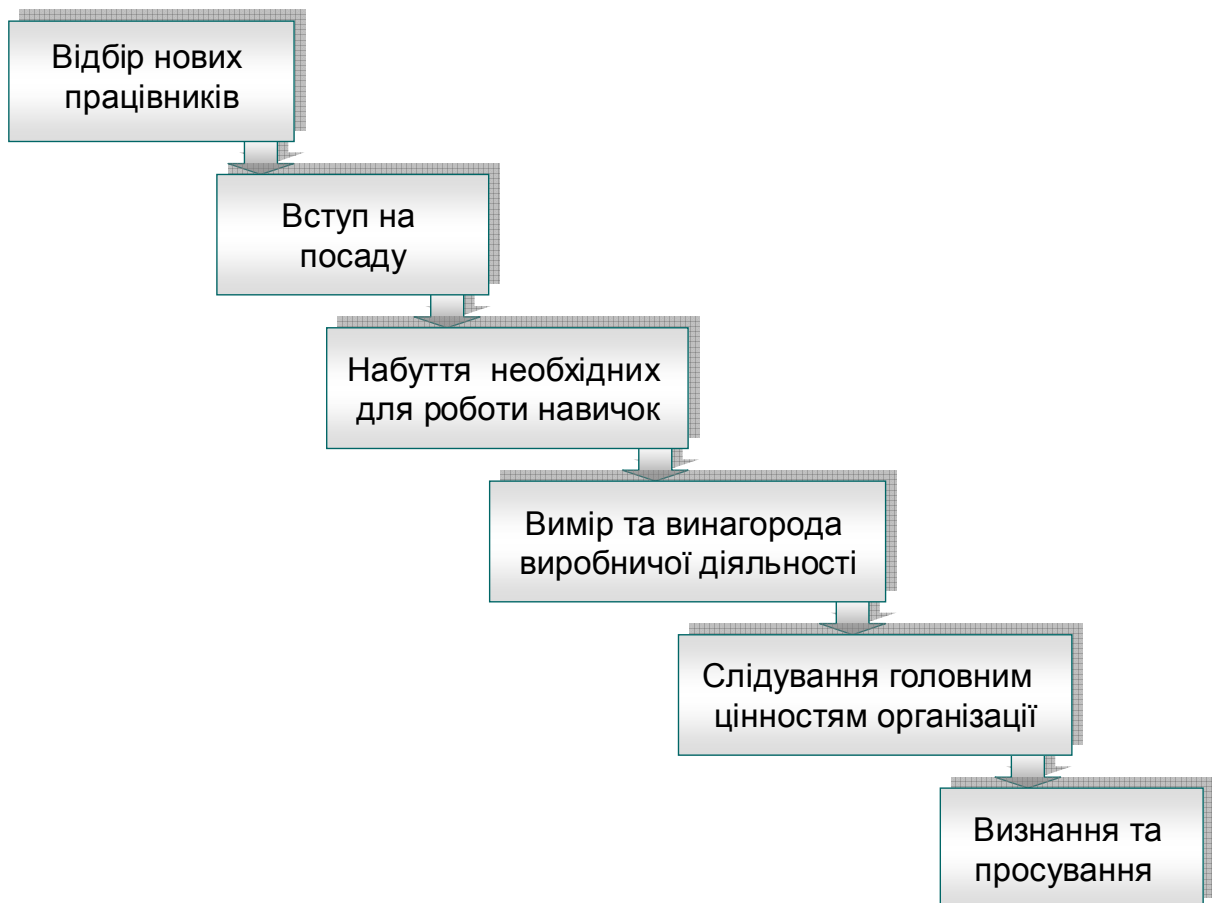


Рисунок 4. Етапи адаптації працівника в систему корпоративних цінностей

Виділяючи таких людей як зразкових співробітників, компанія спонукає інших працівників наслідувати їх приклад. Подібний підхід до формування рольових моделей у компаніях, що відрізняються сильною організаційною культурою, вважається однією з найбільш ефективних і постійно діючих форм просування корпоративних цінностей.

7. Основні функції корпоративної культури

Корпоративну культуру потрібно змінювати, розвивати, без огляду на той або інший її тип. Щоб сприяти розвитку корпоративної культури, необхідно:

- встановлення в організації високих стандартів і обов'язковий контроль їх виконання;
- грамотна робота із засобами масової інформації, у тому числі внутріфірмовими;
- гласність щодо досягнення навіть маленьких перемог для моральної підтримки працівників;
- обов'язкова винагорода тих, хто вносить важливий внесок у досягнення прогнозованого майбутнього, і покарання тих, хто цього не робить;
- лідер з даром передбачення майбутнього.

Показником ефективності змін є наступні параметри культури організації:

- Підтримка і заохочення творчої активності, новаторства співробітників.
- Відстеження динаміки розвитку галузі для вибору оптимального темпу і ритму змін власної організації.
- Формування кредо фірми (місія організації, мета діяльності, основні принципи, стиль роботи, зобов'язання по відношенню до клієнтів, акціонерів, партнерів, персоналу, суспільству).

Незважаючи на певне розмаїття типів корпоративних культур у них є спільні риси. Це досить повно відбивається в **функціях** що нею виконуються. До їх числа відносяться:

1. Охоронна функція. Культура являє собою своєрідний бар'єр для небажаних тенденцій і негативних явищ зовнішнього середовища, нейтралізує негативний вплив зовнішніх факторів.

2. Інтеграційна функція. Прищеплюючи певну систему цінностей, корпоративна культура створює у працівників відчуття рівності всіх членів колективу, що дозволяє кожному:

- краще усвідомити цілі організації;
- сформулювати сприятливе враження про компанію, в якій він працює;
- відчувати себе членом єдиного колективу і визначити свою відповідальність перед ним.

3. Регулююча функція. Культура організації включає в себе неформальні, неписані правила поведінки працівників. Ці правила визначають послідовність виконання робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією, тощо.

4. Замінна функція. Корпоративна культура здатна ефективно заміщати офіційні механізми та зменшувати потік інформації і розпоряджень керівництва. Так скорочуються витрати управління, тому що багато їх елементів не вимагають спеціальних зусиль і витрат.

5. Функція адаптації. Наявність культури організації полегшує адаптацію працівника до організації і організації до працівника. Адаптація досягається сукупністю заходів, що називається соціалізацією.

6. Освітня і розвиваюча функція. Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Організації, особливо комерційні компанії, схожі на великі сім'ї, тому керівництво повинне піклуватися про освіту своїх працівників. Результат таких зусиль – прирощення навичок і знань працівників, які організація може використовувати для досягнення своїх цілей.

7. Функція управління якістю. Якість роботи і робочого середовища переходить в якість продукції.

8. Функція орієнтації на споживача.

9. Функція регулювання партнерських відношень. Культура організації розвиває і доповнює норми і правила поведінки, вироблені економічною культурою ринку.

10. Функція пристосування організації до потреб суспільства.

Дія цієї функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності організації.

Будь яка корпоративна культура включає в себе:

- Норми що **об'єднують і відокремлюють** – те, що спільне у членів даного колективу, по ним легко відрізнити «своїх» від «чужих».
- Норми що **орієнтують і направляють** – те, що визначає функціонування колективу; ставлення до «своїх» і «чужих»; рівним, нижчестоящим і вищестоящим; цінності, потреби, цілі і способи їх досягнення; комплекси необхідних для існування в даному колективі знань, умінь, навичок; типові для даного колективу способи впливу на людей та інше.

8. Елементи корпоративної культури

8.1. Система цінностей

Цінності організації є ядром організаційної культури, на основі яких виробляються норми і форми поведінки в організації. Саме цінності, що розділяються і декларовані засновниками і найбільш авторитетними членами організації, найчастіше стають тією ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників, формується єдність поглядів і дій, а, отже, забезпечується досягнення цілей організації.

В силу соціальної нерівності, існуючого як в суспільстві, так і в будь-якій організації, цінності серед людей розподіляються нерівномірно. Саме на нерівному розподілі цінностей будуються відносини влади і підпорядкування, всі види економічних відносин, відносини дружби, партнерства і таке інше. Розподіл цінностей в соціальній групі, наприклад, серед співробітників

компанії, соціологи називають **ціннісним образом** даної групи або організації. Що стосується окремого співробітника, то всередині організації в рамках загального ціннісного образу кожен з них займає індивідуальну ціннісну позицію. Ціннісні образи і позиції змінюються в процесі міжособистісної взаємодії та обміну цінностями.

Корпоративні цінності та норми можуть включати в себе, наприклад, таке:

- призначення організації та її «обличчя»:
 - високий рівень технології;
 - найвищу якість;
 - лідерство в своїй галузі;
 - відданість духу професії;
 - новаторство та інші;
- старшинство і влада (повноваження що властиві посаді або особі; повага старшинства і влади; старшинство як критерій влади, тощо);
- значення різних керівних посад і функцій (важливість керівних постів, ролі та повноваження відділів та служб);
- поводження з людьми (турбота про людей і їхні потреби; неупереджене ставлення і фаворитизм; привілеї; повага до індивідуальних прав, навчання і можливості підвищення кваліфікації; кар'єра; справедливість при оплаті; мотивація людей);
- критерії вибору на керівні і контролюючі посади (старшинство або ефективність роботи; пріоритети при внутрішньому виборі; вплив неформальних відносин і груп, тощо);
- організація роботи і дисципліна (добровільна або примусова дисципліна; гнучкість у зміні ролей; використання нових форм організації роботи та інше);
- стиль керівництва та управління (стилі авторитарний, консультативний або співпраці; використання цільових груп; особистий приклад; гнучкість і здатність пристосовуватися);
- процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації; індивідуальне або колективне прийняття рішень; необхідність згоди, можливість компромісів, тощо);
- поширення та обмін інформацією (інформованість співробітників; легкість обміну інформацією);
- характер контактів (перевага особистим або письмовим контактам; жорсткість або гнучкість у використанні сталих каналів службового спілкування; значення, що надається формальним аспектам; можливість контактів з вищим керівництвом; застосування зібрань; хто запрошується і на які збори; норми поведінки при проведенні зборів);
- характер соціалізації (хто з ким спілкується під час і після роботи; існуючі бар'єри; особливі умови спілкування);

- шляхи вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту і йти на компроміс; перевагу застосування офіційних або неофіційних шляхів; участь вищого керівництва у вирішенні конфліктних ситуацій, тощо);
- оцінка ефективності роботи (реальна чи формальна; прихована або відкрита; ким здійснюється; як використовуються результати).

Навряд чи можливо привести який-небудь узагальнений, вичерпний перелік корпоративних цінностей, оскільки організаційна культура майже завжди є оригінальною сумішшю цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, властивих тільки даній організації. Прагнення до спільних цінностей здатне об'єднувати людей в групи, створюючи потужну силу в досягненні поставлених цілей. Цей аспект цінностей широко використовується в організаційній культурі, оскільки дозволяє спрямовувати активність людей на досягнення поставлених цілей (рис. 5).

СКЛАДОВІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

“Ядро” корпоративної культури

Місія – філософія, визначаюча призначення і сенс існування організації, її відмінність від конкурентів

Стратегія – визначає напрям розвитку підприємства

Цінності – набір переконань, які допомагає підприємству слідувати стратегії відображаючи місію організації

Поведінка працівників

- Корпоративні компетенції
- Кадрова політика (підбір, адаптація, навчання, оцінка і мотивація працівників)
- Корпоративні комунікації
- Кодекс корпоративної поведінки і “негласні” правила
- Внутрішнє інформаційне поле

Імідж організації і символіка

- Корпоративна символіка
- Корпоративний стиль
- Логотипи

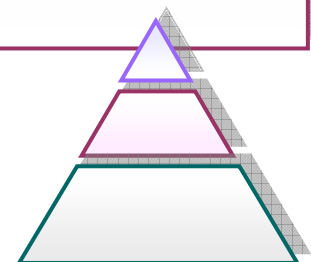


Рисунок 5. Складові корпоративної культури

Кожна організація здійснює свою діяльність у відповідності з тими цінностями, які мають істотне значення для її співробітників. Створюючи організаційні культури, необхідно враховувати суспільні ідеали і культурні традиції країни. Крім того, для більш повного розуміння і засвоєння цінностей співробітниками організації, важливо забезпечити різний прояв корпоративних цінностей в рамках організації (рис. 6).

Можна виділити **три основні форми існування корпоративних цінностей**:

1. **ідеали** – вироблені керівництвом і такі, що ними ж і розділяються узагальнені уявлення про досконалість у різних проявах і сферах діяльності організації;

2. **втілення** цих **ідеалів** у діяльності та поведінці співробітників в рамках організації;

3. **внутрішні мотивації** особистості співробітників організації, які спонукають їх до втілення в своїй поведінці і діяльності корпоративних ціннісних ідеалів.

СКЛАДОВІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ



Рисунок 6. Складові корпоративної культури

Ці форми мають ієрархічну структуру усвідомлення працівниками і поступово переходять одна в іншу: організаційно-культурні ідеали засвоюються співробітниками і починають спонукати їх активність в якості «моделей належного», в результаті чого відбувається предметне втілення цих моделей. Предметно втілені цінності в свою чергу стають основою для формування організаційних ідеалів і так далі до нескінченності. Цей процес повторюється, безперервно вдосконалюючись на кожному новому витку розвитку корпоративної культури організації.

Система цінностей знаходить своє відображення у формулюванні **кредо** організації. **Кредо** компанії **включає** мету її діяльності, основні принципи, стиль, певні зобов'язання по відношенню до клієнтів, акціонерів, ділових партнерів, персоналу, суспільству. Чітко представлені, сформульовані і зафіксовані в документах фірми, ці принципи і зобов'язання дозволяють гуртувати співробітників навколо єдиних ясно визначених цілей і цінностей.

Ділове кредо організації – це концентроване вираження її філософії і політики, проголошуваних і реалізованих вищим керівництвом і таких, що розділяються всіма співробітниками компанії.

Тільки щодня діючи відповідно до корпоративних цінностей, дотримуючись встановлених норм і правил поведінки, співробітник може стати представником компанії, таким що відповідає існуючим внутрішньогруповим соціальним очікуванням і вимогам, що пред'являються.

Деякі компанії фіксують основоположні цінності в письмовому вигляді для того, щоб потім передавати їх наступним поколінням співробітників.

Основоположні цінності сучасних компаній часто сприймаються через видиме втілення у вигляді символів, розповідей, героїв, девізів і церемоній. Культура будь-якої компанії може бути пояснена за допомогою цих факторів.

8.2. Девізи, лозунги, символи

Основні цінності та переконання знаходять вираження не тільки в програмних документах, зводах законів, кодексах честі, книгах про внутрішньофірмові стандарти щодо ведення бізнесу, але і в девізах, гаслах. Будучи одним з елементів корпоративної культури, вони в ємній і лаконічній формі підкреслюють найбільш сильні, значимі сторони тієї чи іншої компанії. Наприклад:

«IBM – означає сервіс»

Дженерал Електрик – «Наш найважливіший продукт – прогрес»

Du Pont – «Кращі продукти для кращого життя за допомогою хімії»

Samsung – «Добре там, де ми є»

Delta airlines – «Турбота про персонал»

Наступний елемент корпоративної культури – це **символи**. Вони так чи інакше пов'язані з системою корпоративних цінностей. Наприклад, в якості символів, що виражають філософську концепцію компанії «Самсунг», обрані дерева хінокі і сосни. Велична пірамідальна хінокі росте по 25 сантиметрів на рік і висоти в 30 метрів досягає за 120 років. За цей час деревина хінокі набуває найвищу якість і служить прекрасним матеріалом для вишуканих меблів. Проста дошка з хінокі може коштувати 30 000 доларів. «Самсунг» взяв хінокі в якості символу при плануванні тривалого розвитку, що має велике значення. Тут поспіх недоречний. Але компанія не завжди може собі дозволити довго чекати. Тому, ще одним символом розвитку «Самсунга» є сосна, яка росте швидше, не вимагає особливого догляду і великих витрат. «Поки ростуть

хінокі, дохід дають сосни»: ось так, в символічній формі, по-східному розуміється розвиток.

Соціальний символ «Самсунга» – п'ятикутна зірка, утворена людьми що взялися за руки. Вона виражає п'ять програм: по соціальному забезпеченню, культурі та мистецтву, науковій діяльності та освіті, охороні природи та добровільної громадської діяльності співробітників.

Інший приклад символу, що виражає турботу про благо і користь клієнтів та підкреслює гостинність та дружнє ставлення до них, зацікавленість в довгостроковій співпраці, існував в знаменитій американській рекламній компанії Лео Барнета. «Чаша рум'яних яблук була поставлена на стіл в приймальні. Мета цього – сказати відвідувачам: ми раді тому, що ви прийшли, поки ви чекаєте – з'їжте яблуко або візьміть його з собою, коли будете уходити, і скоріше повертайтеся назад».

Всім знайома трикінцева зірка «Мерседеса» в колі, але мало хто знає, що засновники компанії «Даймлер Бенц», яка тепер випускає автомобілі, трактували її, як «панівне становище в повітрі, на воді і на землі».

Таким чином, стає зрозумілою більша значущість гасел і символів для більшості компаній, як для їх керівництва, так і для рядових співробітників. Концептуальний знак і гасло, що ясно і просто виражає філософію компанії, є найсильнішими елементами, навколо яких будується корпоративна культура.

8.3. Міфи, легенди, герої

Розвинені корпоративні культури виробляють досить різноманітну міфологію. **Міфологія** підприємств існує у вигляді метафоричних історій, анекдотів, які постійно циркулюють на підприємстві. Зазвичай вони пов'язані з засновником підприємства і покликані в наочній, живій, образній формі довести до службовців цінності компанії.

Помітне місце в міфології підприємства відводиться «героям»: «народжені герої» впливають на діяльність підприємства протягом тривалого часу. Це «батьки-засновники» компанії, а також менеджери, службовці, які принесли їй найбільший успіх.

Героями можуть стати успішні менеджери, службовці, які принесли фірмі найбільший успіх, «герої ситуації» – це працівники, що домоглися вражаючих результатів, в той чи інший період своєї діяльності. У міфології підприємства можуть існувати легенди про «героїв-експериментаторів», «героїв-новаторів», «героїв, що весь час віддають компанії». Міфи, легенди, історії про героїв покликані в наочній, образній, живій формі довести до службовців загальнокорпоративні цінності. Надаючи сильний емоційний вплив на службовців, вони дають необхідні орієнтири для вчинків, етичні зразки поведінки, типи і норми досягнень. Легендарні герої, що знаходять відгук у серцях співробітників, служать прикладом для наслідування.

Міфи і легенди покликані продемонструвати, що старанність, праця, ініціатива, винахідливість можуть вивести рядового службовця в лідери

колективу; що в критичних, екстремальних ситуаціях «герой» не губиться, проявляє сміливість, рішучість, цілеспрямованість, а головне – зберігає лояльність фірмі і її цінностям; що керівник – теж людина і «ніщо людське йому не чуже». Легенди про історію компанії та її героїв дозволяють зберігати і зміцнювати культурні цінності, робити їх частиною особистої мотивації співробітників, перетворюючи в зацікавлених союзників, відданих загальній справі.

Наприклад, коли в 1997 році журнал «Таймс» назвав Енді Гроува «людиною року», в компанії поширилася легенда про те, що він напівжартома-напівсерйозно зажадав збільшити розміри вигородки, що замінює йому робочий кабінет. Вигородки – це першооснова корпоративних цінностей «Інтел», вона виражає політику «відкритих дверей»: адже не можна закрити двері, яких просто не існує. Вимогу Гроува було відхилено, тому що всі без винятку співробітники працюють у відгороджених куточках загальних приміщень, що відображає філософію рівних можливостей «Інтел».

Ще один приклад. Джек Уелч, один з керівників компанії «Дженерал Електрик», встановив у своєму кабінеті спеціальний телефон, номер якого знали всі рядові торгові агенти компанії. Якщо комусь із них вдавалося укласти дуже вигідну угоду, він міг зв'язатися в будь-який час з керуючим і повідомити про це. На час цієї розмови Уелч переривав свої справи і радів разом з агентом його успіху. Після цього він особисто складав вітальний лист на ім'я агента і оприлюднював його. Тим самим він не тільки робив героєм себе, але й створював популярність удачливому агенту і стимулював до успішної діяльності інших співробітників фірми.

Міфи, легенди, герої – це не єдині елементи фольклору компанії. Можна також згадати такі форми усної творчості, як пісні, вірші, епіграми, афоризми, анекдоти, чутки, тости, «фірмові» жарти, які є значущими в контексті конкретної корпоративної культури.

8.4. Ритуали, традиції, заходи

Видимими проявами корпоративної культури є ритуали. **Ритуал** – це повторювана послідовність діяльності, яка виражає основні цінності будь-якої організації, відповідаючи на наступні питання: «Які поставлені цілі є найбільш істотними?»; «Які люди найбільш цінні для організації, а які тільки починають набувати вагу?».

Ритуали служать засобом для наочної демонстрації ціннісних орієнтацій фірми, вони покликані нагадувати співробітникам про стандарти поведінки, нормах взаємовідносин у колективі, які від них очікуються компанією.

Можна виділити наступні групи ритуалів.

Ритуали заохочення – покликані показати схвалення компанією чийогось досягнення або певного стилю поведінки, такого що вписується в рамки корпоративних культурних цінностей. «Схвалюючи щось в людині або просто звертаючи на це увагу, тим самим ми цю рису множимо і розвиваємо».

Це можуть бути вечірки з приводу успішної реалізації проекту, традиційні обіди на честь того, хто відзначився, або довго і продуктивно працює для компанії. Наприклад, в одній фірмі за сформованою традицією кожен співробітник у день свого народження може отримати півгодинну аудієнцію у президента компанії і задати йому будь-які питання. Такий ритуал заохочує інтерес співробітника до своєї фірми, підкреслює доступність вищого керівництва, забезпечує зворотний зв'язок, що дозволяє керівництву отримувати інформацію про своїх підопічних.

Ритуали осуду – сигналізують про несхвалення щодо людини, яка себе не у відповідності з нормами даної корпоративної культури. Офіційними ритуалами осуду є звільнення, пониження в посаді, зниження заробітку. Менш формальним ритуалом такого плану може бути не запрошення на регулярний захід, де збирається весь колектив. Ритуали осуду допомагають зберігати цілісність компанії. Коли люди усвідомлюють, що наслідки певної небажаної поведінки однакові для будь-якого члена команди і покарання застосовуються справедливо, вони починають відчувати повагу до організації як до єдиного цілого.

Ритуали інтеграції – дії керівництва, які збирають службовців компанії разом і допомагають їм усвідомлювати, що між ними є спільне. Це можуть бути конференції, семінари, ділові ігри, різні світські заходи, вечірки, спільні поїздки, заняття спортом, тощо.

Ритуали ініціації – здійснюються при вступі в колектив. Вони повинні чітко продемонструвати новому працівнику, що насправді цінується в організації. Якщо дипломованому фахівцеві, що закінчив елітарний університет, в перший день роботи вручається віник і пропонується підмести приміщення, то йому дають зрозуміти, що на роботі, перш за все, цінується не формальна освіта, а особиста участь у справах. На багатьох підприємствах в сфері обслуговування кожен новачок, незалежно від освіти, починає у відділі обслуговування клієнтів. Це підкреслює необхідність орієнтуватися на потреби споживача.

У повсякденному житті організації ритуали можуть грати двояку роль: з одного боку, зміцнювати структуру підприємства, а з іншого, у разі затушовування істинного сенсу здійснюваних дій – послаблювати. У позитивних випадках ритуали є сценічними постановками творів, що мають вирішальне значення; вони символізують переконання, що грають істотну роль у житті підприємства. Ритуали дозволяють побачити загальний образ підприємства та його ціннісну орієнтацію.

У негативних випадках зв'язок між ритуалами і ціннісними орієнтаціями втрачається. Тоді ритуали перетворюються в зайву та манірну формальність, за допомогою якої намагаються «вбити» час, ухилитися від прийняття рішень, уникнути конфліктів і конфронтації.

Типовим прикладом такого ритуалу в комерції, наприклад, є переговори про укладення тарифних угод, особливо якщо їм передували виступи робітників. Прийти до угоди за кілька годин – значить упустити свій авторитет.

Нова тарифна угода зазвичай підписується пізно вночі, так, щоб представники профспілки та роботодавців з'явилися перед телекамерами повністю змученими. Також і на підприємствах ритуали часто перетворюються на самоціль, ніяк не пов'язану з філософією підприємства, стають непотрібним баластом в процесі реалізації головних установок діяльності.

Регулярне зловживання ритуалами починається тоді, коли їх використовують для приховування реального стану справ коли, наприклад, проводять наради з широким колом запрошених, які спочатку дуже необхідні для спільного пошуку рішень. Дискусія на таких нарадах виявляється вираженням схвалення, у запереченнях ніхто не зацікавлений, тому що рішення давно прийнято. Робиться спроба переконати присутніх, що вони брали участь в ухваленні рішення.

Таким чином, в рамках культури підприємства, ритуали займають важливе місце. Однак необхідно постійно перевіряти, чи дійсно при їх допомозі передаються ціннісні орієнтації, що актуальні для повсякденної реальності.

8.5. Дрес-код

Мабуть, зараз важко знайти фірму, яка не мала б свого логотипу, емблеми або товарного знака. Фірмовий стиль знаходить відображення в рекламних матеріалах, в декоруванні інтер'єру приміщень і є частиною корпоративного іміджу компанії. Всі ці елементи підпорядковані одній меті – створенню бажаного образу організації в очах партнерів і клієнтів – і можуть робити як сприятливе, так і несприятливе враження. Однак не слід при цьому забувати, що і одяг співробітників в не меншому ступені свідчить про рівень ділової культури, надійності та стабільності фірми. Тому в компаніях, де корпоративна культура і корпоративний імідж не просто декларуються, а є неодмінною умовою розвитку бізнесу, розробляється дрес-код. Дрес-код компанії вважається продовженням корпоративної культури фірми і важливою частиною її бренду.

Дрес-код – це форма одягу та принципи її носіння при відвідуванні різних заходів, закладів, подій. Словосполучення походить від англійського *dress-code*, що в перекладі означає «кодекс одягу» (*dress* – одяг, *code* – правило, кодекс). Англійський термін швидко завоював популярність і став вживатися в країнах усього світу. Правила дрес-коду зазвичай позначають норми носіння одягу в офісі. Насправді це поняття ширше, і своє положення про дрес-код можуть мати люди різної національності, роду занять, релігії, соціального класу, сексуальної орієнтації і сімейного стану.

Численні укази і настанови, такі що суворо встановлювали форму костюму і вид прикрас, існували здавна у всіх народів. Приміром, на початку 80-х років XVIII століття Катерина II видала указ «Про призначення у які свята яке плаття носити особам обох статей, що мають приїхати до двору».

Одяг, який визначається дрес-кодом на роботі, не є уніформою. Він може бути індивідуальним, але підібраним за законами, передбаченими в тій чи іншій

компанії. Види дрес-коду залежать від сфери діяльності організації, комерційної компанії або іншої фірми.

Для співробітників, які спілкуються з клієнтами або беруть участь по роду діяльності в формалізованих процедурах, необхідне дотримання правил при виборі стилю одягу, так як це формує ставлення і самих співробітників до своєї роботи, і ставлення клієнтів до компанії.

З огляду на те, що знайомство з компанією починається зі спілкування з конкретним службовцем, одяг і зовнішній вигляд якого насамперед говорить про повагу до потенційних клієнтів. Тому дрес-код компанії, який показує і стан справ фірми в цілому, вкрай важливий і є природним продовженням корпоративної культури і невід'ємною частиною бренду. Хотілося б, щоб зовнішність працівника точно відповідала концепції підприємства.

Дрес-код в будь-якій комерційній компанії це зведення правил і рекомендацій про те, як співробітникам слід виглядати в конкретних ситуаціях ділового спілкування. Цими правилами визначається, в чому співробітники можуть/не повинні з'являтися в офісі, на переговорах, на рекламних акціях, у відрядженні, на корпоративних вечірках тощо.

Розробкою дрес-коду в компаніях займаються HR-менеджер, спеціаліст по діловому протоколу і, часто, стиліст. Затверджений керівництвом документ є додатком до функціональних обов'язків. Він доводиться до відома всіх співробітників фірми та підписується ними. Контроль за виконанням покладається на HR-менеджера. Порушення дрес-коду розглядається як нанесення моральної шкоди фірмі, за що накладаються різні стягнення аж до утримання із зарплати та звільнення.

Дрес-код є одним із проявів корпоративної культури. Як і всі інструменти корпоративної культури, він повинен бути цілеспрямованим і перш за все використовуватися для виконання якихось конкретних завдань, поставлених компанією, тим більше враховуючи те, що, на відміну від більшості інших елементів корпоративної культури, введення суворих правил в одязі сприймається персоналом в основному негативно. Як правило, впровадження дрес-коду проводиться диференційовано з урахуванням цільової аудиторії, з якою працюють ті чи інші відділи або служби.

8.5.1. Формений одяг

Формений одяг (уніформа) – це дуже давній і навіть стародавній атрибут людського суспільства і має майже таку ж довгу історію, як і історія самого людського суспільства. Формений одяг у всіх народів еволюціонував сторіччями, що суттєво змінило його зовнішній вигляд. Але функціональні та естетичні вимоги до нього завжди і скрізь залишалися незмінними. Добротно зшитий костюм зручний і добре сидить. Він підкреслює природну силу, красу і гідність людини, і однозначно визначає його соціальний статус.

Формений одяг з давніх пір виділяв групу осіб, що реалізують діяльність в одній галузі. Якийсь стереотип одягу був у кожного прошарку суспільства або спеціальності виробництва.

Наприклад, вже більше століття кухарі, згідно впровадженої французьким кулінаром Марі-Антуаном Карем традиції, надягають на голову білі крохмальні ковпаки що перешкоджають попаданню волосся і комах в страви що готуються. У період зародження автомобільних перевезень водії транспортних засобів надягали ідентичні шкіряні куртки та засоби захисту: специфічні окуляри і своєрідні шоломи. Купці і ремісники в царській Росії були зобов'язані навіть платити за право носити специфічний одяг, що використовувався в якості своєрідної емблеми їхнього роду діяльності. Про належність людини до військової служби і говорити не треба – все і так видно по його формі.

Якщо в колишні часи, уніформа мала дві функціональні ознаки: впізнаваність і особиста гігієнічність, то зараз до неї додали третій – причетність. Останній варіант одержав своє право на існування після того, коли будь яка уніформа та спецодяг знайшли максимум уваги з боку керівників організацій та комерційних структур.

З плином часу здатність уніформи дисциплінувати, формувати внутрішній зміст починають повсюдно використовувати майже всі організації і компанії. Спеціальний одяг активно входить в цивільне життя. Цьому сприяє бурхливий розвиток дизайнерських пошуків, суміщення корисності і краси в підході до створення спецодягу.

Можна відзначити кілька відмінних функціональних можливостей форменого одягу. Перша особливість – естетика. Тобто виконання роботи на роботі в одному одязі, а дорога на роботу і додому – в інший. Друга – це, звичайно, практичність. Розроблені типи моделей спеціального одягу мають ряд функціональних особливостей зручних конкретно для того чи іншого виду діяльності. Третім пунктом відзначимо причетність. Зауважимо, що чоловіки взагалі люблять бути в спеціальній формі. Використання тієї ж уніформи із символікою організації, фірми дає потужний психологічний стимул: така форма збільшує почуття власної відповідальності.

Так само необхідно відзначити вагу організації. Коли робітник або службовець має формений одяг, значить, компанія має достатній фінансовий стан, який дозволяє їй забезпечити своїх співробітників спеціальним одягом, що відрізняється від інших. Цей факт знаходить своє відображення в психологічно більшій довірі до людини у формі, ніж без неї.

8.6. Культура ділового спілкування

Ділове спілкування передбачає різні способи взаємодії з людьми, воно – початок і кінець людських взаємин.

Розвиток ділових відносин посилює значущість культури спілкування і підприємництва та відповідних їм ділових комунікацій. Вони дедалі частіше стають вирішальними чинниками, які визначають успіх або, навпаки, провал у

діяльності не тільки окремої людини, а й різних корпоративних форм діяльності.

Спілкування – самостійна і специфічна форма активності особистості.
Мета спілкування – взаємини з іншими людьми, досягнення певного взаєморозуміння, вирішення ділової справи.

Спілкування – один з аспектів життя людини, не менш суттєвий, ніж діяльність. А спосіб життя – не тільки те, що і як робить людина, а й з ким і як вона спілкується.

У спілкуванні розкривається суб'єктивний світ однієї людини для іншої. Сфера, способи і динаміка спілкування визначаються соціальними функціями людей, які вступають в нього, їхнім становищем у системі суспільних (виробничих) відносин.

Регулюються вони: характером виробництва, обміном і потребами, писаними і неписаними правилами у суспільному житті, моральними і правовими нормами, соціальними інститутами і службами.

В індивідуальному плані вони обумовлюються:

- рівнем свідомості особистості;
- психічним типом та характером психологічного розвитку індивіда;
- засвоєним особистістю культурним рівнем спілкування.

У спілкуванні здійснюється своєрідне представлення внутрішнього світу особистості. Саме тому спілкування, виступаючи своєрідною формою взаємодії однієї людини з іншою або з групою людей, виявляє певні людські властивості, розкриває, чого варта та чи інша людина.

Спілкування – основна форма людського буття. Його відсутність чи недостатність може деформувати людську особистість. Спілкування є основою практично всіх наших дій, служить життєво важливій меті встановлення взаємозв'язків і співпраці.

Більшість людей вважає, що вони вміють спілкуватися. Але практика свідчить, що ефективно це робити вміють далеко не всі, у тому числі й керівники, менеджери. До 90% робочого часу управлінці повинні витрачати саме на спілкування. Адже звіти, проведення нарад, засідань, бесід, дискусій, переговорів – усе це різні форми ділового спілкування.

Культура спілкування є складовою частиною культури людини. Для неї характерною є нормативність, яка визначає, як мають спілкуватися люди в певному суспільстві, у конкретній ситуації.

Щоб оволодіти культурою спілкування, фахівець повинен мати елементарні знання з психології, етики спілкування, уміти застосовувати на практиці комунікативні установки.

Що ж таке установка?

Установка – це стан готовності індивіда чи групи певним чином (позитивно чи негативно) реагувати на об'єкти (чи суб'єкти) та вплив. Різновидом соціальних установок є комунікативні установки. Вони дуже важливі для формування культури спілкування, оскільки допомагають установити контакт між співрозмовниками, підготувати їх до позитивного

сприймання інформації, перебороти байдуже чи негативне ставлення до тих чи інших ідей, людей, ситуацій.

Установки під впливом спілкування з різними людьми виникають, змінюються і зникають.

Пристосуватися до оточення, в якому доводиться працювати, не завжди легко. Якщо це не вдається, тоді людина відчуває себе не досить комфортно, продуктивність її праці набагато знижується. Якщо це розуміють керівники організації, де вона працює, то вони допоможуть їй швидше пристосуватися до нового оточення. Деякі західні компанії, добре розуміючи необхідність адаптації нової людини, створюють спеціальні програми профорієнтації та інформації, де йдеться про те, як службовці мають спілкуватися між собою та з клієнтами, щоб підтримувати імідж корпорації. Також в них практикується створення спеціальних служб людських стосунків.

Крім того, на культуру поведінки і спілкування людини впливає те, з чим вона начебто безпосередньо не стикається, але водночас залежить від нього. Її, безумовно, хвилює те, що діється у світі, які закони ухвалює, як підвищуються ціни на товари й продукти харчування і таке інше. Під впливом цього людина іноді свідомо, а частіше несвідомо своє незадоволення, роздратування «виливає» на інших. Від цього залежить її поведінка щодо інших.

8.6.1. Моральні основи етикету

Етикет – це встановлений порядок, сукупність правил, які регламентують зовнішню культуру людських відносин. Термін «етикет» виник у Франції у XVIII столітті коли на одному з прийомів у короля Людовіка XIV гості отримали картки (етикетки) з переліком правил поведінки.

Моральною основою етикету є розроблені суспільством правила співжиття людей, які забезпечують умови для нормальної громадської та особистої життєдіяльності.

Правила етикету залежать від моральної культури особистості, відбивають її суть – тобто мотиви, потреби, цілі, установки тощо. Крім того, моральна сторона етикету тісно пов'язана з естетичною.

Безпосередньо з мораллю пов'язані такі норми етикету як ввічливість (уміння поводитися чемно), тактовність (уміння дотримуватися певної міри у відносинах з людьми), коректність (уміння тримати себе в межах пристойності, не принижуючи гідності інших), вихованість (уміння поводитися пристойно будь-де).

Треба пам'ятати, що не етикет керує людиною а людина використовує етикет для того, щоб краще взаємодіяти з іншими.

Моральна культура спілкування є складовою культури спілкування загалом. Виходячи з цього, можна виокремити такі рівні моральної культури спілкування:

- **ритуальний**, коли люди спілкуються в буденному житті, дотримуються загальноприйнятих правил етикету;

-
- **маніпулятивний**, коли люди спілкуються з метою досягнення своїх цілей, нерідко за рахунок інших;
 - **гуманістичний**, коли люди спілкуються, поважаючи одне одного, спільно вирішуючи проблеми і враховуючи при цьому інтереси кожного.

Попри універсальний характер етикету, є певні особливості його прояву в сім'ї, у громадських місцях, на роботі.

Є певні особливості етикету в організаціях, де працюють люди. Тут різновидом етикету є службовий. **Службовий етикет** – це сукупність найдоцільніших правил поведінки людей там, де відбувається їхня професійна діяльність – на виробництві, в будь-якій організації (тут і далі словом організація в сучасній етиці, психології, науці управління розуміють будь-які форми спільної діяльності людей – фірму, завод, установу, інститут, концерн, фабрику тощо). Дотримання правил і вимог етикету є обов'язковим для всіх адже це сприяє створенню сприятливого клімату для людей, зайнятим загальним виробничим процесом.

На роботі людина проводить більшу частину свого життя, а відтак їй приємніше працювати там, де панує взаємоповага й усі дотримуються етичних норм та правил етикету.

8.6.2. Професійна культура та мораль

Найбільш яскравою людиною виявляється в діяльності з іншими під час виконання професійних обов'язків. Від культури поведінки, говоріння, слухання та мови часто залежать результати професійної діяльності. Саме в цьому аспекті можна говорити про **професійну культуру**, тобто про відповідність поведінки, говоріння, слухання, мови у професійної діяльності загальноприйнятим нормам і принципам, насамперед моральним, а також вимогам, що ставляться саме до цієї професії. Людина, займаючись якимось видом діяльності, не тільки виявляє свої моральні якості, а й впливає через них на інших, йдучи до поставленої мети.

Є цілий ряд професій, представникам яких треба не тільки знати, а й діяти відповідно до моральних принципів, бо об'єктом їхньої діяльності є людина.

Професійна мораль – це те, що конкретизує загальнолюдські моральні цінності (норми, принципи, поняття) у конкретних професіях. Особливості професійної моралі вивчає професійна етика. Коли говорять про професійну етику, мають на увазі, що це такі моральні обов'язки, в яких відбивається ставлення представника певної професії до об'єкта праці, до колег за професією, до партнерів, до суспільства загалом. Це насамперед усвідомлення своєї моральної відповідальності й готовність виконувати свій професійний обов'язок. Центральним поняттям професійної моралі є поняття професійного обов'язку, яке поєднується з поняттям відповідальності. Проаналізувати результати своєї праці з позицій загальнолюдських моральних цінностей спеціалісту допомагає професійна совість. Вона пересікається з такими поняттями як професійна честь, професійна гідність, професійна

справедливість. Від професійного такту залежать взаємини з іншими людьми, вирішення з ними під час спілкування ділових проблем.

9. Роль керівника у формуванні корпоративної культури

Говорячи про стиль керівництва, ми маємо на увазі стійку манеру поведінки керівника по відношенню до підлеглих, яка дозволяє здійснювати на них вплив і спонукати їх до досягнення цілей організації.

Прийнятий стиль може служити характеристикою якості діяльності керівника і керівного органу, їх здатності створювати і відтворювати в колективі атмосферу, яка сприяє високопродуктивній роботі.

Що стосується впливу іміджу керівника на корпоративну культуру – то це один з найважливіших факторів, тому, безумовно, будь-якому начальникові варто почати з себе. Адже давно відомо, що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через наслідування. Керівник повинен бути яскравим прикладом для своїх службовців, показувати приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, які передбачається закріпити і розвинути у своїх підлеглих. Ні в якому разі не можна забувати, що для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведінки велике значення має звернення не тільки до розуму, а й до емоцій, волати до кращих почуттів працівників: «Ми повинні стати першими!»; «Найвища якість – це запорука нашої перемоги над конкурентами!»; «У нашій організації працюють краще фахівці!»; «Ми обов'язково станемо кращими на ринку». Тому заяви, заклики, декларації керівництва – ще один з факторів, який допоможе досягти успіху.

Сучасні фахівці виділяють наступні **іміджеві характеристики** керівника організації, що впливають на формування корпоративної культури:

- персональні характеристики: фізичні, психофізіологічні особливості, характер людини, тип особистості, його індивідуальний стиль прийняття рішень;
- особисті якості: комунікабельність, красномовність, рішучість, упевненість у собі;
- професійні якості: моральні цінності, психологічне здоров'я, володіння набором психологічних умінь (підтримати бесіду, виголосити промову, уникнути конфлікту);
- соціальні характеристики: статус керівника, походження, особистий статок;
- особиста місія керівника;
- ціннісні орієнтації: моральні якості, слідування нормам морально-етичної поведінки;
- маркетингові характеристики: фірмовий стиль, маркетингова позиція керівника організації в цілому.

До природних якостей, які просто необхідні успішному керівнику також відносяться: комунікабельність (здатність легко сходитися з людьми), рефлексивність (здатність розуміти співрозмовника), красномовність (здатність впливати силою слова). Величезний вплив на корпоративну культуру оказує реакція керівництва на критичні ситуації й організаційні кризи. Глибина і розмах кризи можуть зажадати від організації або посилення існуючої культури, або введення нових цінностей і норм, що змінюють її певною мірою. Наприклад, у разі різкого скорочення попиту на вироблену продукцію в організації є два варіанти: звільнити частину працівників або частково скоротити робочий час при тому ж числі зайнятих. В організаціях, де людина заявлена як основна цінність візьмуть другий варіант.

Дуже важливим для формування організаційної культури є те, на що керівник звертає увагу. Систематичне звернення уваги на що-небудь є серйозним сигналом для підлеглих про те, що вважається важливим (табл. 1).

Таблиця 1

Механізми впровадження і підтримки культурних основ

Первинні механізми впровадження культурних основ	Вторинні механізми чіткого формулювання і закріплення основ
<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка і контроль явищ і процесів зі сторони лідерів • Поведінка лідерів у критичних випадках при організаційних кризах • Об'єктивні критерії розподілу дефіцитних ресурсів • Свідоме рольове моделювання, навчання та наставництво • Об'єктивні критерії визначення рівня винагороди і статусу робітника • Об'єктивні критерії при наймі, відборі, просуванні, переводі і звільненні працівника організації 	<ul style="list-style-type: none"> • Структура і устрій організації • Організаційні системи і процедури • Організаційні звичаї і ритуали • Дизайн фізичного простору, фасадів і будівель • Історії, легенди і міфи про певних осіб та події • Офіційне визнання організаційної філософії, цінностей і переконань

Спілкування керівника з підлеглими – найважливіша частина корпоративної культури, недооцінювати вплив якої на продуктивність роботи компанії і успішність проектів украй необачно. Можна запропонувати 5 основних стилів спілкування керівника з підлеглими:

«Я вважаю, що...». Навіть якщо ви головний, це не означає, що ви розумніші, кмітливіші і прозорливіше за інших в кожній окремо взятій ситуації. Тому намагайтеся не виступати з позиції сили і авторитету, а просто ділитися думкою. Приводьте аргументи, вибудовуйте логічну позицію, пояснюйте свої

рішення. Так, на все це потрібно додатковий час, проте воно буде витрачено з користю: пояснюючи іншим свої думки, рішення і вчинки, ви відкриваєте їх не тільки для обговорення і критики, але й для раціональних пропозицій щодо поліпшення.

«Я помилявся»

Жоден блискучий план повністю не застрахований від провалу. Якщо ви усвідомили, що прийняли помилкове рішення, і особливо якщо в результаті цього постраждали не тільки ваші, але й спільні інтереси, не соромтеся це визнати. Ви не втратите повагу в очах своїх працівників – скоріше, навпаки.

«Спасибі за відмінну роботу»

Похвала – один з кращих способів мотивувати працівника на подальші трудові звершення, але, на жаль, багато керівників недооцінюють її важливість. Хвалити можна і за минулі досягнення, особливо якщо вони до цих пір приносять користь компанії.

«Не могли б ви мені допомогти?»

Звертаючись таким чином до підлеглих, ви зовсім не демонструєте безпорадність або некомпетентність. Подібна прохання свідчить про повагу, здатності довіряти, відкритості та готовності вчитися – а це дуже важливі якості для справжнього лідера.

«Ми повинні постаратися»

Завдання керівника – не тільки віддавати розпорядження, але і бути по-справжньому залученим в робочий процес. Ваш ентузіазм, ваша зацікавленість у результаті і, найголовніше, ваша особиста участь у роботі, хай і не на всіх стадіях – ще одне важливе джерело мотивації для співробітників.

9.1. Стилi керівництва

Стиль керівництва в значній мірі визначає результати діяльності організації. Існує багато прикладів того, як керівник, очоливши відсталий колектив і правильно вибравши стиль керівництва, перетворює ситуацію, пробуджує творчі сили і енергію співробітників. І навпаки, при іншому стилі можна зруйнувати ефективно працюючий до того колектив. Таким чином, спираючись на особисті якості, кожен керівник виробляє індивідуальний стиль роботи. Але відмінності стилів не безмежні, оскільки зароджуються і змінюються в межах, визначених об'єктивними потребами організації.

Класифікація стилів керівництва за різними ознаками обумовлена існуванням безлічі складових стилів керівництва. Найбільш поширена класифікація, обумовлена характером відносин між керівником і підлеглим. За цією ознакою прийнято виділяти три **стилі керівництва**:

- директивний (авторитарний, автократичний);
- ліберальний;
- демократичний.

Керівник **директивного стилю** воліє впливати на людей за допомогою наказів. Зазвичай він догматичний, неодмінно жадає підпорядкування людей

своїй волі, не терпить заперечень, часто втручається в роботу підлеглих, жорстко контролює їх дії, вимагає пунктуального проходження його вказівок. Не виносить критики і не визнає своїх помилок, працює багато, але при цьому змушує працювати інших. Притаманні автократові методи і прийоми роботи можуть в той же час викликати симпатію і повагу, бо він швидкий у вирішенні завдань, здатний брати всю відповідальність на себе, йти на розважливий ризик, чітко діяти за планом і реалізовувати його всупереч будь-яким перешкодам.

Ліберальний стиль керівництва відрізняють відсутність розмаху в діяльності, безініціативність і постійне очікування вказівок зверху, небажання брати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Такий керівник недостатньо вимогливий, непослідовний у діях, схильний відступати від раніше прийнятих рішень. Він не проявляє організаторських здібностей, нерегулярно контролює підлеглих. У взаємовідносинах з підлеглими він ввічливий і доброзичливий, ставиться до них шанобливо, намагається вирішити їх проблеми. Рідко користується своїм правом казати «ні», легко роздає нездійсненні обіцянки, побоюється сварок і конфліктів. Разом з тим ліберал може виявитися творчою особистістю, цілком захопленою якоюсь проблемою.

Демократичний стиль найбільш продуктивний. Керівник демократичного стилю налаштований до делегування повноважень, надає підлеглим можливість брати участь в реалізації фірмових ідей. Заради справи такий керівник сміливо йде на ризик. Твердо переконаний, що у вміло організованому процесі обговорення завжди можуть бути знайдені оптимальні рішення. Добре розбирається в перевагах і недоліках підлеглих, спокійно вислуховує заперечення щодо власної позиції, при необхідності йде на поступки і визнає свої помилки. Спіратися воліє на тих, «що чинять опір», тобто на тих хто має і відстоює свою думку. Керівник-демократ орієнтується на можливість підлеглого, в якому він бачить соратника, одноступця, на його природне прагнення до самовираження за допомогою реалізації свого інтелектуального та професійного потенціалу. Конфлікти такий керівник сприймає як закономірне явище і намагається витягти з них користь на майбутнє, вникаючи в їх першопричину і суть. Але такий стиль пред'являє до лідера найбільше вимог, відповідати яким здатний далеко не кожен.

Стиль керівництва не залежить від виду організації. У кожній організації можуть бути реалізовані різні стилі. Однак деякі організації тяжіють до того чи іншого стилю. У великих ієрархічних організаціях, як правило, переважає директивний стиль. У невеликих інноваційних організаціях – демократичний.

Таким чином, суть «менеджменту в глобальній економіці» (з точки зору стилю керівництва) складається у виборі між гармонією і деспотією, тобто в принципово новому ставленні до людей. На зміну керівнику економічному (США) і соціальному (Японія) приходить керівник інформаційний, гармонійний, гнучкий, такий що самореалізується.

Це в повній мірі можна віднести до керівників органів державного управління, тому що саме представники держави створюють прецеденти в області управління, які служать лекалом і проектується на все суспільство.

Крім того, авторитарний стиль, в основному визначає державну практику управління, відбувається, як правило, від недостатнього рівня професіоналізму, загальної культури керівництва нинішніх динамічно розвиваються соціальних і організаційних умовах роль лідера стає більш актуальною, ніж роль менеджера.

10. Закінчення

Підсумовуючі вищевикладене можна узагальнити основні моменти дуже широкої теми – корпоративна культура.

1.

- Культура організації, корпоративна культура являє собою набір як формальних, так і неформальних правил і норм поведінки, прийнятих у даній організації.

- Корпоративна культура відповідає стратегічним цілям організації, змінюється слідом за зміною стратегічних цілей, підлаштовуючись під місію організації, яка може мотивувати прийняття нововведень.

- Кожна організація відповідно до задатків, пристрастей і досвіду свого керівника, інтелектуального рівня персоналу, фінансових можливостей та іншими причинами володіє своєю індивідуальною культурою, яка, в свою чергу, впливає на ефективність роботи організації в цілому. У XXI ст. культура організації стає визначальним фактором її ефективності.

- Культура організації піддається формуванню і змінам, і на це повинна бути спрямована активність вищих менеджерів.

- Очевидний взаємовплив культури організації і стилю керівництва.

- Проблеми лідерства є ключовими для ефективності організації.

2.

Зміни в корпоративній культурі можуть бути досягнуті шляхом:

- заміни ключових, найбільш помітних фігур в організації;

- реорганізації;

- введення нових форм комунікації;

- введення нових систем оцінки, стимулювання та заохочення персоналу;

- зміни методів менеджменту, наприклад, періодичності засідань, зміни їх порядку денного, тощо.

3.

Прерогатива здійснення подібних змін формально належить керівникові організації. Таким чином, можна стверджувати, що культура організації безпосередньо залежить від культури її керівника, лідера.

4.

Фахівці, які розробляють тему культури організації, в тому числі державної служби, виділяють ряд показників, за якими керівники формують (свідомо чи ні) культуру своєї організації:

- реакція керівника на кризові або критичні ситуації;

-
- критерії, на основі яких заохочуються працівники і визначається їх статус;
 - області уваги, аналізу і контролю керівника;
 - критерії, за якими здійснюється найм, відбір, просування, вивільнення і звільнення працівників;
- модель поведінки керівника (особистий приклад).

5.

Дослідниками встановлений безпосередній зв'язок між культурою і успіхом у роботі організації. Взявши за зразок успішні комерційні транснаціональні компанії і описавши управлінську практику, вони виявили ряд цінностей організаційної культури, що призвели ці компанії до успіху:

- віра в дії (рішення приймаються навіть в умовах браку інформації; відкладання рішень рівнозначно їх неприйняттю);
- зв'язок з споживачем (інформація, що надходить від споживача, так званий фокус на споживача – цінність для всіх працівників);
- заохочення автономії і підприємливості (великі і середні компанії часто складаються з філій, яким надається певна самостійність, необхідна для творчості та розумного ризику);
- відношення до людей як головного джерела продуктивності і ефективності (людина – найбільш важливий актив компанії, тому він – центр уваги і об'єкт інвестицій);
- знання того, чим управляєш (керівники керують не з кабінетів, а постійно буваючи на об'єктах);
- концентрація навколо основного виду діяльності (занадто сильна диверсифікація в стороні від основного бізнесу неприйнятна);
- проста структура і нечисленний штат управління (у вищому ешелоні управління вітається мінімальний штат співробітників);
- одночасне поєднання гнучкості і жорсткості в організації (гнучкість і адаптивність в конкретних діях досягається при досить інерційній і жорсткій системі культурних цінностей що всіма розділяється).

6.

Культуру організації як фактор ефективності змін і розвитку слід розглядати значно ширше, а саме в контексті ділової культури, тобто культури ділових відносин, культури отримання прибутку. У цьому зв'язку доречно говорити про роль держави у формуванні та розвитку ділової культури.

7.

Від держави, його чиновників суспільство чекає не тільки упорядкування відносин бізнесу і влади, але й розумної міри регулювання економіки; впровадження етичних норм у практику підприємництва; забезпечення підтримки підприємству в міжнародній діяльності; орієнтації на виховання організаційної культури всієї системи освіти.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ДЛЯ ДОДАТКОВОГО ВИВЧЕННЯ:

1. Кодекс професійної етики працівника державної податкової служби України.
2. Норми поведінки в системі податкової служби України. Професійна чесність. Відповідальність. Етика. – Київ, 2003. Податкова адміністрація України. Департамент розвитку та модернізації державної податкової служби України.
3. Хміль Ф.І., Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с. (Альма-матер).
4. Чмут Т.К., Чайка Г.Л., Етика ділового спілкування: Навчальний посібник – 3-тє вид., стер. –К.: Вікар, 2003. – (Вища освіта ХХІ століття).
5. Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Чуприк Н.В., Анохіна Л.П. Етика ділового спілкування:/ за редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук / Навч. Посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 344 с.
6. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Державна служба в Україні : навч. Посібник. – вид. 3-тє, допов. і перероб. – К.: Дакор, 2009. – 560 с. – Публічна служба.
7. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика. - М.: Питер, 2001.
8. Формирование и развитие корпоративной культуры предприятия. http://www.emd.ru/consulting/same/same_corp_6.html
9. Управление персоналом. /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М.: ЮНИТИ, 1998.
10. Корпоративная культура Intel. <http://www.mtel.ru/mtel/30th/cn71898c.htm>
11. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломоницина Т.О. Организационное поведение. - М.:Инфра-М, 2000. - С.200
12. Черкизова А. Как сделать компанию культурной? <http://www.7st.ru/articles.phtm>