

## Лекция 15. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ



# ВОПРОСЫ:

- Понятие корпоративной культуры.
- Типы корпоративной культуры.
- Корпоративные ценности.
- Функции корпоративной культуры организации.



- Корпоративная культура как социально-психологический феномен появилась в современном мире в связи с развитием определенных тенденций в экономике и в системе менеджмента.
- Постоянный рост конкуренции между организациями привел к тому, что предприятия стали обращаться к дополнительным факторам, которые бы могли дать новый импульс для их развития.
- Таким образом, в управлении организациями получили определенную значимость символические, социальные и культурные ресурсы.
- Среди таких ресурсов и корпоративная культура, которая стала тем фактором, который способен через особый дух, стиль и социокультурный микроклимат повлиять на результат работы организации.
- В этих условиях в науке и на практике возник интерес к феномену корпоративной культуры.



- Сам термин «корпоративная культура» впервые появился в XIX веке.
- Впервые он был сформулирован и применён немецким фельдмаршалом [Мольтке](#), который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде.
- В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации».
- Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ ещё в средневековых гильдиях, причём нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ.
- Эти правила позже и сформировались в корпоративную культуру.

- Сегодня корпоративная культура организации включает в себя различные аспекты культуры, образованные вокруг конкретной организации.
- Корпоративные ценности и идеалы, модели корпоративного поведения, корпоративная этика, корпоративные традиции и праздники, а также корпоративная философия, мифы и легенды — все это и есть корпоративная культура.
- Следовательно, Корпоративная культура — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.



- Компонентами корпоративной культуры являются:
- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.
- Современные руководители рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчить продуктивное общение между ними.
- Поэтому они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались её.

- Элементы и проявления корпоративной культуры
- Корпоративную культуру можно разделить на **составляющие.:**
- представления сотрудников о роли организации в общественных процессах, ее назначении, глобальных целях, стоящих перед ней;
- моральные и этические ценности, допустимые и запретные действия, понятия;
- поведение в стандартных рабочих и форс-мажорных ситуациях;
- стиль руководства, принятый в организации (как принимаются важные решения, каков механизм делегирования полномочий, обратная связь с сотрудниками и др.);
- информационный обмен (между подразделениями организации, с внешними структурами, общение сотрудников между собой и руководителей с подчиненными, формы такого общения);
- механизмы контроля;
- особенности делового этикета (не только в коллективе, но и с клиентами, прессой, властными структурами, общественными представителями);
- механизм разрешения конфликтных ситуаций различного уровня;
- традиции (совместные развлечения во вне рабочее время, поздравления сотрудников со значимыми событиями в их жизни и др.);
- внешняя символика фирмы (логотип, дресс-код, мотивирующие слоганы);
- мотивирующая мифология фирмы (истории успешных карьерных взлетов сотрудников).
- Корпоративная культура существует, как явление неформальное, в любом коллективе, однако в последнее время многие крупные фирмы закрепляют элементы корпоративной культуры в локальных актах.
- Элементы культуры организации, сочетаясь между собой, образуют ее различные типы.

- Типы корпоративной культуры:

- Единой типологии КК в настоящее время не существует.
- Типы культур по Дж. Зонненфельду. Эта типология наиболее популярна среди специалистов.
- «Бейсбольная команда». Согласно принципам такой КК решения, нередко рискованные, принимаются быстро. Работники поощряются за умение быстро находить выход из положения, личные таланты, инициативность. Велико разделение между ключевыми успешными сотрудниками и теми, кто не способен показывать высокие результаты в короткие сроки.
- «Клубная» культура. Члены коллектива ценятся за преданность своему делу, лояльность фирме, пользуются уважением те, кто постепенно и упорно добивается карьерных высот, ценится их опыт.
- «Академическая» культура. Сходна с «клубной» в том смысле, что молодые сотрудники поднимаются к профессиональным высотам постепенно. Отличие в том, что члены коллектива редко переходят на новое место работы, развиваются как профессионалы, в одном структурном подразделении организации. Личностное развитие сотрудника ограничено.
- «Оборонная» культура. Сотрудник такой организации занят «борьбой за выживание», ему не гарантируется постоянное место работы, он ежедневно вынужден доказывать свою незаменимость, дабы избежать сокращения. В такой КК находят свое место только наиболее амбициозные личности и делают карьеру.



- **Типы культур по Ч. Хэнди:**
- **К. власти.** Управление и принятие решений находятся в руках одного человека или узкой группы людей, жесткий контроль исполнения решений. Имеет место низкая степень бюрократизации.
- **К. ролей.** Права и обязанности «привязаны» не к личным способностям и компетенции сотрудников, а исключительно к занимаемой ими должности.
- Для этого типа характерны сложные процедуры контроля, высокая степень бюрократизации.
- **К. задач.** Коллектив разделяется на группы, каждая группа решает определенную задачу и несет ответственность за результат.
- Внутри группы обязанности и права распределяются в соответствии со способностями ее членов.
- **К. индивидуальностей.** Фирмы, где сотрудники настроены на работу в одиночку, считают такую работу наиболее эффективной для себя. Объединяющим фактором может служить в данном случае заинтересованность сотрудников в результатах труда друг друга.
- В противном случае фирма прекратит существование как единая структура.

- Типы культур по К. Камерону и Р. Куинну.
- Клановая к. (семейная). Главной ценностью объявляется индивидуальность и уникальность сотрудников, взращивается командный дух.
- Культура характеризуется заботой о людях.
- Четкое разделение обязанностей заменяется понятием взаимопомощи между членами коллектива.
- Характерно отсутствие четких указаний со стороны руководства, т.к. предполагается, что сотрудники понимают его с полуслова.
- Рыночная к. Культура, ориентированная на высокие результаты, прирост клиентов, вывод компании в лидеры рынка.
- Руководители поощряют сопернический дух своих сотрудников.
- Иерархическая к. (бюрократическая). Ориентирована на четкое исполнение разработанного регламента.
- Уровень контроля в этой КК высок, но и уровень поддержки сотрудников – тоже.
- Уровень формализованности отношений высок, как и уровень стабильности.
- Для члена такого коллектива главное – соблюдать правила.

## • ПОСТРОЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

- Любая руководитель способен построить в своем коллективе такую корпоративную культуру, которая будет учитывать особенности фирмы и давать наибольший экономический эффект.
- Формировать КК «с нуля» приходится достаточно редко.
- Культура организации в неформальном виде, как правило, уже имеет место.
- Изменить КК можно, последовательно выполняя определенные действия, с опорой на элементы КК.
- Начинать рекомендуется с определения миссии организации (назначение, роль в структуре рынка, в чем уникальность организации и ее продукции, кто ее потребитель).
- Далее переходят к анализу норм служебного этикета, корпоративного стиля, дресс-кода.
- Результаты анализа и направление дальнейших действий заносят для удобства в таблицу вида:
  - элемент КК;
  - состояние;
  - ожидаемый результат;
  - необходимые действия.
- В последней графе подробно отражают конкретные действия, направленные на корректировку элемента КК (например: создание группы по разработке логотипа, «мозговой штурм» среди сотрудников, выбор вариантов и пр.).

- Позитивные и негативные корпоративные культуры.
- В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют «положительную» (в некоторых источниках «позитивную») и «отрицательную» («негативную») культуры.
- Культура организации положительна, если она способствует эффективному решению проблем и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия и/или его развитие, является источником принятия грамотных управленческих решений.
- Отрицательная культура — источник сопротивления и общего хаоса, может препятствовать эффективному процессу принятия решений, общему функционированию предприятия и его развитию.
- По степени взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют «стабильные» (высокая степень) и «нестабильные» (низкая степень) культуры.
- Стабильная культура характеризуется четко заданными нормами поведения и традициями. Нестабильная — отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении.
- По степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются «интегративная» (высокая степень) и «дезинтегративная» (низкая степень) культуры.
- Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью.
- Дезинтегративная — отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.
- По содержанию доминирующих в организации ценностей выделяются «лично-ориентированные» и «функционально-ориентированные» культуры.
- Первая фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности.

## • Стратегия и корпоративная культура

- Основная цель любой организации — долговременность существования и финансовая эффективность.
- Это и есть Стратегия — цель существования.
- Цели и способы их достижения определяются акционерами и топ-менеджментом. И именно в Стратегии находят свое отражение ценности и компетенции первых лиц компании.
- Например, компания выбирает стратегию роста на рынке за счет интенсификации продаж и активного поведения в отношении конкурентов и клиентов.
- Это требует от всех сотрудников наличия высокой ориентации на результат, конкурентности во внутренней среде.
- Без установки у руководства компании, что такая внутренняя конкуренция может быть полезной, осуществление такой стратегии будет невозможно: попытки удаления неэффективных сотрудников будут встречать сопротивление («у нас не принято расставаться или понижать сотрудников»).
- Таким образом, корпоративная философия и культура являются частью Стратегии компании.
- Или взаимопроникающими и взаимозависимыми элементами единого целого.

## Уровни корпоративной культуры

Понятие уровней корпоративной культуры введено Эдгаром Шейном в 1981г. , который создал модель, в которой выделяется 3 уровня



- **поверхностный (внешние факты)** — образцы поведения, эмоциональная атмосфера и стиль общения, технологии, стиль одежды и решения в графическом представлении бренда, организация рабочих мест и зон взаимодействия с клиентами, символы, ритуалы и т.д.;
- **внутренний (ценностные ориентации и предписания)** — моральные убеждения и этические правила, кодекс поведения, ценности, корпоративная философия;
- **глубинный (базовые личностные предположения — что формирует личность человека)** — верования и установки, национальный менталитет, отношение к миру, человеку и деятельности.

Глубинный уровень, по определенным причинам, можно назвать определяющим.

- **Факторы, влияющие на корпоративную культуру**
- **Личность тех, кто организовал компанию;**
- **личности топ-менеджеров и ключевых сотрудников;**
- **сотрудники;**
- **внешнее окружение (рынок и клиенты, государственное регулирование и органы.**
- **Каждый из этих факторов может нести определяющее значение для формирования или развития корпоративной культуры конкретной организации.**

- **Основная роль корпоративной культуры — воспроизведение самой себя (на всех уровнях и составляющих компании), трансляция, «воспитание» вновь прибывающих сотрудников.**
- **Каждый замечал на себе, погружаясь в новый коллектив, что некоторые способы взаимодействия или приемы бизнеса могут показаться чуждыми.**
- **Но с течением времени мы меняемся. И, при удачном стечении обстоятельств, через некоторое время воспринимаем их как свои.**
- **Если корпоративная культура компании не будет реплицироваться в сотрудниках (немного изменяясь со временем под действием внешней среды или самих сотрудников), то организация не будет единой и эффективной.**
- **Одновременно, если не будет происходить «впитывания» эффективных способов поведения от новых сотрудников, компания может потерять свою «подвижность», а корпоративная культура постепенно застывает, теряет свою актуальность.**
- **Очень важно — поддержание мотивации к деятельности.**
- **В любой сильной корпоративной культуре всегда присутствуют мифы и легенды, иллюстрирующие примеры успеха сотрудников, наград за приветствуемое поведение.**
- **Это могут быть материальные стимулы или возведение в ранг героев.**



# КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

- **Ценности – это важнейшая категория любой культуры, в том числе и культуры корпоративной.**
- **Они представляют собой те значимые для организации идеи и принципы, которые определяют ее цели, миссию, нормы поведения и прочие аспекты деятельности.**
- **Корпоративные ценности позволяют ответить на такие вопросы, как: что является наиболее важным в деятельности организации и значимым для ее сотрудников? в чем состоит особая миссия организации? какие модели поведения характерны для организации?**
- **Внимание к ценностям корпоративной культуры со стороны организаций обусловлено той ролью, которую они приобретают в наши дни.**
- **Многие предприятия, учреждения, фирмы стремятся разработать и внедрить в свою деятельность определенные корпоративные ценности.**



- **Ценности корпоративной культуры:**
- задают дух корпорации, отличающий ее от прочих организаций;
- сплачивают коллектив, делают его единым целым;
- являются факторами, определяющими поведение сотрудников внутри организации;
- мотивируют сотрудников;
- регулируют взаимодействие с представителями внешней среды – потребителями, конкурентами, партнерами и пр.
- Ценности корпоративной культуры могут быть самыми разнообразными и приобретать разный характер.
- **а) Универсальные корпоративные ценности.**
- В качестве универсальных ценностей рассматриваются такие идеи и принципы корпорации, которые могут применяться, как правило, в любой организации, независимо от ее специфики.
- Универсальные корпоративные ценности направлены на то, чтобы организация сформировала базовый уровень корпоративности.
- **Среди универсальных корпоративных ценностей следует выделить, в частности, следующие:**
- командный дух;
- компромиссность;
- толерантность;
- нацеленность на результат;
- креативность и творческий подход;
- совершенствование;
- партнерство;
- социальная ответственность.





- **б) Оригинальные корпоративные ценности.**
- Такие ценности создаются организацией, чтобы сформировать ее уникальность и отличие от конкурентов.
- Примеры оригинальных корпоративных ценностей организации:
- защита природы;
- честность и открытость;
- бережное отношение к потребителю;
- практический подход к решениям;
- быть разными в каждой конкретной ситуации;
- быть примером для других;
- услышать каждого потребителя;
- приумножать лучший опыт;
- лучший сервис;
- создавать большее при тех же затратах;
- немного авантюризма;
- рост и постоянное обучение;
- стремление к переменам;
- сохраняя традиции;
- быть у истоков будущего;
- создавать следующие поколения;
- соединять великие умы;
- приумножая достижения;
- позитивно, качественно и амбициозно.

## 5 главных ценностей Hyundai Motor Company



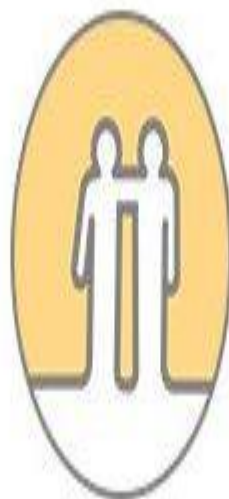
### КЛИЕНТ

Его потребности - наш главный приоритет



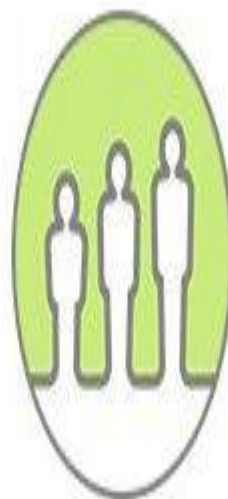
### ВЫЗОВ

Мы ставим перед собой все более амбициозные цели и ищем новые возможности для их достижения



### СОТРУДНИЧЕСТВО

Мы не просто работаем вместе — мы стремимся к тому, чтобы наши партнеры и сотрудники четко видели вектор общих усилий и



### ЛЮДИ

Наша корпоративная культура ориентирована на раскрытие человеческого потенциала



### ГЛОБАЛЬНОСТЬ

Мы используем передовой опыт и создаем мировые стандарты



- Корпоративные ценности необходимо поддерживать.
- Это происходит с помощью следующих мер:
- принятие решений в соответствии с корпоративными ценностями, реализуемыми проектами;
- мифология и истории успеха, где большое значение приобретают основные герои — деятели организации (основатели или те, кто достиг наибольшего успеха) или истории о наиболее характерных событиях и достижениях организации;
- корпоративные мероприятия, где особое место занимают традиции, с помощью которых окрашивается любое действие, корпоративные церемонии, праздники;
- внутренняя структура организации, наличие специальных отделов, стимулирующих выплат и т.д.
- отношения с представителями внешней среды организации – партнерами, потребителями, конкурентами и пр.

## ФУНКЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- способствует формированию позитивной атмосферы в организации, настраивающей на сплочение коллектива;
- увеличивает мотивацию сотрудников и тем самым повышает их трудоспособность;
- формирует командное сознание сотрудников, общий дух организации и чувство «мы»;
- ориентирует на доверительные отношения внутри организации;
- способствует определенному позиционированию организации во внешней среде, формирует ее привлекательный имидж;
- позволяет создать уникальный стиль организации и отличить ее от многих других;
- создает условия для развития креативного потенциала сотрудников организации;
- формирует условия для сглаживания конфликтов внутри организации;
- является важным фактором для налаживания контактов организации.
- Поэтому неслучайно организации заинтересованы в формировании и развитии корпоративной культуры.

## ЭЛЕМЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- Дополняя друг друга, элементы корпоративной культуры образуют прочный фундамент корпоративности. Чаще всего выделяется 7 основных элементов корпоративной культуры.
- **1. Корпоративная философия.** Корпоративная философия — это определенное мировоззрение, взгляд на мир, на бизнес, на организационный процесс и т.д. Такая философия представляет собой совокупность корпоративных ценностей, образующих в итоге центральную идею корпорации, ее идеологическую платформу.
- **2. Миссия корпорации.** Корпоративная философия отражается, прежде всего, в миссии организации. Миссия – это самая важная, магистральная цель организации, это то, к чему она стремится. Чтобы ответить на вопрос о миссии, нужно спросить – для чего существует данная организация.
- **3. Корпоративный дух.** Миссия организации воплощается в корпоративном духе как единой вере в способности реализовать намеченные организацией цели. Корпоративный дух возможен лишь при наличии команды, которая стремится реализовать миссию организации. Для команды характерны сплоченность, высокий уровень доверия, тесное сотрудничество, коллаборация.
- **4. Корпоративная этика.** Философия корпорации и ее миссия проявляются в этике корпорации как совокупности норм поведения сотрудников организации. В рамках корпоративной этики организацией разрабатываются правила поведения как внутри (среди сотрудников), так и во внешней среде (отношения сотрудников организации с представителями внешней среды).
- **5. Корпоративный имидж.** В результате деятельности организации складывается ее образ во внешней среде (в глазах потребителей, конкурентов, партнеров, медиа и т.д.). Для того, чтобы образ соответствовал декларируемым корпоративным ценностям, организация целенаправленно его формирует путем продуманных действий ее сотрудников. Такой сформированный образ организации есть не что иное, как имидж. Позитивный имидж, как правило, вызывает положительные ассоциации при упоминании организации, подчеркивает ее уникальность и работает на повышение известности. Кроме того, позитивный имидж организации положительно отражается и на внутренней атмосфере коллектива. Визуально имидж проявляется в логотипах организации, в ее слогане или девизе, в корпоративных символах.
- **6. Корпоративный стиль.** Одним из средств формирования корпоративного имиджа является корпоративный стиль. Стиль корпорации – это визуальная поддержка миссии организации и ее философии. Корпоративный стиль направлен на улучшение восприятия организации, формирования ее оригинальности и «отличимости». Кроме того он является и одним из средств продвижения организации, создания ее репутации и определенных представлений о ней в обществе. Корпоративный стиль проявляется в цветовом решении логотипа, продукции, одежды и оформлении помещений, в символике, внешнем виде сотрудников, в оформлении документов и т.д.
- **7. Корпоративный капитал.** Важнейшей частью корпоративного капитала являются люди как источник креативности и инноваций корпорации. Именно социальные, человеческие, творческие ресурсы признаются одной из самых важных корпоративных ценностей. Богатство корпоративного капитала выражается в наличии команды единомышленников и в корпоративном единстве.



## СПОСОБЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

- Корпоративная культура может быть результатом стихийных действий, но в тоже время, стать и планируемым результатом систематических действий со стороны организации.
- Она формируется не сразу, а планомерно, путем постоянного внедрения ряда определенных действий в организации.
- Основная роль при формировании корпоративной культуры отводится руководству организации.
- Ключевые направления работы при формировании корпоративной культуры:
- разработка корпоративных ценностей и философии организации;
- определение миссии организации;
- внедрение корпоративных традиций и корпоративной этики в работу организации;
- определение внешних компонентов корпоративной культуры (логотипы, цвет корпорации, символы, бренды и пр.);
- формирование команды единомышленников;
- поддержка традиций корпоративной культуры и их постоянное обновление.

## Способы формирования корпоративной культуры можно объединить в три основные группы.

- 1. Характерные особенности организации.
- Формирование корпоративной культуры должно быть в полном соответствии с миссией организации, ее целями, стратегиями развития.
- масштабы организации (например, городской или международный уровень) или ее направленность (коммерческая, социальная и т.д.), так и ее специфика (ресурсы, рынки, характер проектов и т.д.).
- важны и личностные аспекты – характер сотрудников или личности членов управляющего звена.
- 2. Корпоративные традиции.
- Одним из существенных способов, которые формируют корпоративную культуру, являются традиции, которые необходимо создавать и внедрять.
- Традиционными могут быть как правила общения сотрудников, так и способы проведения определенных событий (праздники, совещания, конференции и пр.).
- Они позволяют членам коллектива через совместные переживания почувствовать принадлежность к единому целому, передавать часть культурно-корпоративного опыта, поддерживать коммуникативные связи.
- Ценность традиций заключается в их постоянном культивировании, а также и обновлении в соответствии с вызовами времени.
- 3. Способы связи с внешней средой.
- Формирование корпоративной культуры происходит не только внутри организации, но и во внешних направлениях.
- Каждая фирма, учреждение, предприятие имеют определенную внешнюю среду, с которой необходимо выстраивать отношения: органы власти, потенциальные клиенты, общественность, медиа, партнеры и пр.
- Позиционирование организации должно происходить с учетом процесса развития корпоративной культуры.
- На это влияют как корпоративные публикации (брошюры, газеты, социальные сети, обновляемые официальные сайты в сети Интернет и т.д.), так и мероприятия организации, ее рекламная компания и многое другое, что формирует корпоративный имидж.

- если организация культивирует ценность доверия в отношениях между сотрудниками, то важно обеспечить каналы правдивой и открытой информации между сотрудниками как вертикально (от руководства к подчиненным), так и горизонтально (между коллегами), а также продумать формы такой связи;
- благоприятная атмосфера внутри организации может быть сформирована лишь путем прямого участия (и понимания этого) каждого сотрудника в общем деле;
- корпоративная культура может быть сформирована лишь при условии поддержки духа корпоративности со стороны руководства и тех, кто входит в основное управленческое звено корпорации;
- развитию корпоративной культуры способствует не устранение конфликтов в организации, а их предупреждение;
- наличие специально отведенного времени для личного общения сотрудников укрепляют корпоративность и командные чувства в коллективе;
- улучшение условий труда и достойная его оплата являются материальными стимулами укрепления корпоративного духа;
- наличие обратной связи в коллективе (например, что думают сотрудники о решениях руководителя) способствует формированию благоприятного корпоративного микроклимата в организации;
- культивирование ключевых корпоративных ценностей (переживание в событиях или решениях) способствует проникновению философии корпорации к каждому сотрудникам;
- приобщение сотрудников к созданию и воплощению корпоративных продуктов, услуг, решений, проектов, событий является одним из способов поддержания корпоративной культуры;
- творческий подход в работе ведет как к проявлению инициативы, так и приобщению к корпоративным ценностям;
- совместная деятельность, в том числе перекрестная (между отделами, подразделениями и пр.), ведет к упрочению корпоративного духа.

***Спасибо за внимание***

