

Тема 3. Корпоративна (організаційна) культура в управлінні людськими ресурсами

1. Сутність, функції та складові корпоративної культури.
2. Корпоративні норми і правила поведінки працівників. Корпоративна символіка.
3. Взаємовпливи корпоративної культури та управління персоналом.

ПИТАННЯ ДО САМОПІДГОТОКИ

1. Розкрийте роль внутрішніх комунікацій в управлінні людськими ресурсами та формуванні єдиних стандартів поведінки працівників організації.
2. Охарактеризуйте основні засади побудови етичного корпоративного кодексу організації.
3. Охарактеризуйте взаємовпливи корпоративної культури та управління персоналом підприємства.
4. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Ролі і відносини в трудовому колективі.
5. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації.
6. Основи ділового спілкування.
7. Корпоративний (організаційний) стиль, принципи створення корпоративного стилю.

Ефективність управління персоналом суттєво залежить від поведінки людей, їхніх ціннісних орієнтацій, інтересів, міри задоволення роботою тощо. Створення єдиної системи цінностей, норм і правил, *тобто корпоративної культури організації*, сприяє поєднанню цінностей та пріоритетів працівників, структурних одиниць і підприємства в цілому, зосередженню спільних зусиль на досягненні стратегічних цілей, забезпеченню бажаної ефективності виробництва.

В Україні поняття «корпоративна культура» увійшло в науковий обіг нещодавно. Термін «корпоративний» виник на основі латинського *corporatio* – об'єднання, спільнота, а не від «корпорація» як організаційно-правової форми господарювання підприємства.

Основою корпоративної культури є система цінностей організації. У трактуванні поняття «корпоративна культура» головний акцент робиться саме на ціннісних орієнтирах працівників і підприємства. *У найбільш широкому розумінні корпоративна культура* – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склались в організації за час діяльності та які визнаються більшістю співробітників.

Метою формування корпоративної культури є управління поведінкою працівників на основі утворення єдиної системи цінностей, норм і правил, яка має узгоджувати пріоритети працівника та підприємства, забезпечувати досягнення його цілей, реалізацію генеральної стратегії. Мета досягається, як правило, через:

- формування у працівників почуття причетності до справ підприємства, залучення їх до спільної діяльності;
- підтримання індивідуальної ініціативи, сприяння працівникам щодо досягнення особистого успіху;
- забезпечення стабільності системи соціальних відносин;

— створення атмосфери взаємодовіри на різних рівнях організаційної взаємодії.

У формуванні особистих цінностей працівників та узгодження їх з корпоративними цінностями *головна роль відводиться менеджерам*, їх організаційній культурі та вмінню працювати з персоналом. Від професіоналізму менеджерів, вміння генерувати інновації, продукувати культуру, аналізувати ситуацію та розробляти раціональні управлінські рішення залежить успіх підприємства, можливість подальшого ефективного існування.

Важливими **функціями прогресивної корпоративної культури** є:

- *виховна*: сприяє засвоєнню кращих зразків поведінки та адаптації людини на протипагу успадкованим архаїчним поведінковим моделям та інстинктам;
- *мотивувальна*: стимулює активну трудову поведінку працівників завдяки прогресивним системам винагороди;
- *селективна*: сприяє заміщенню нелояльних, пасивних співробітників активними і конкурентоспроможними;
- *комунікативна*: сприяє встановленню корисних взаємозв'язків між носіями корпоративної культури всередині організації та між елементами культур різних компаній;
- *керівна*: впливає на всі аспекти життєдіяльності організації через досконалу систему ухвалення рішень, допомагає вчасно виявляти негативний вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища і своєчасно уникати негативних наслідків;
- *стабілізаційна*: характеризує здатність корпоративної культури відновлювати нормальний стан діяльності організації за кризових ситуацій;
- *захисна*: виражає здатність корпоративної культури впливати на адаптацію організації до зовнішнього середовища і забезпечує її конкурентні переваги;
- *оптимізаційна*: корпоративна культура впливає на всі процеси в організації, зокрема, на визначення місії і стратегії, створення відповідних моделей поведінки працівників, їхню взаємодію один з одним, стосунки із зовнішнім середовищем.

Прояв корпоративної культури здійснюється через реалізацію її складових:

1. **Ідеологія організації**. Ідеологічними засадами діяльності організації є філософія, місія, цілі, стратегія тощо, засновані на її цінностях.

2. **Культура управління** – працівники організації оцінюють культуру управління за різними ознаками:

- освітньо-культурний рівень людей, наділених владними повноваженнями, їхні морально-етичні якості;
- культура ведення ділових зустрічей, нарад, зборів;
- стиль керівництва людьми;
- культура спілкування керівників між собою і з підлеглими;
- культура управлінської документації та службового листування;
- оформлення приміщень і робочих місць (без претензій на розкіш);
- інформаційна культура,

3. **Культура виробництва** відображає ступінь відповідності технології та організації виробництва ергономічним, фізіологічним, естетичним, економічним, соціальним вимогам і відбиває рівень задоволеності працівників процесом праці, її змістом і характером.

4. **Культура праці** — поняття комплексне, що охоплює елементи культури робочого місця і культури трудової поведінки працівників.

Культуру робочого місця характеризують чистота, порядок, естетичне оформлення.

Культура трудової поведінки складається з таких елементів, як дисципліна, відповідальність, якість роботи, етика, культура спілкування.

5. **Культура навчання і виховання працівників** спрямована на розвиток індивідуальних знань, умінь і навичок співробітників, підвищення рівня їх компетентності з метою створення конкурентних переваг організації. Культуру навчання і виховання працівників характеризують такі елементи, як:

- прогресивність навчальних програм, методів і форм навчання;
- забезпеченість навчального процесу сучасними засобами;
- оформлення навчальних приміщень;
- об'єктивність оцінювання результатів навчання;
- єдність навчального і виховного процесів;
- виховання молодих працівників на кращих зразках ставлення до трудових обов'язків ветеранів праці.

6. **Правила і норми поведінки.** Це один із центральних сегментів корпоративної культури за значенням і впливом на ставлення працівників до своєї організації та її матеріальних цінностей, трудових обов'язків та один до одного. *Корпоративні правила і норми закріплюються в статутах, положеннях, розпорядженнях, посадових інструкціях та інших нормативних документах.* Зведенням загальнокорпоративних норм і правил поведінки працівників організації є етичний кодекс.

7. **Культура соціально-трудових відносин.** На рівні організації під соціально-трудовими відносинами розуміють складний процес взаємодії (стосунків) між роботодавцем і працівниками щодо наймання, використання, розвитку робочої сили, винагороди за працю, участь в управлінні, соціальний захист тощо. Метою розвитку соціально-трудових відносин є підвищення якості трудового життя працівників і зростання ефективності виробництва.

Культура соціально-трудових відносин має ґрунтуватись на повазі до людини праці незалежно від її статусу в ієрархічній структурі організації. Це означає, що в організації мають панувати: культура спілкування, справедливість у розподілі трудових завдань, об'єктивність в оплаті праці, уважне ставлення до пропозицій, критичних зауважень і скарг працівників. Важливим елементом культури соціально-трудових відносин слід вважати залучення працівників до участі в управлінні, в діяльності громадських організацій.

8. Найпоширенішими елементами цінностей організації є: **звичай, традиції, герої, церемоніал, ритуал, міф, легенда, історія, девіз** тощо.

9. **Культура взаємин із зовнішнім середовищем** як складова корпоративної культури встановлює засади взаємних стосунків організації із споживачами, конкурентами, постачальниками, державними інституціями. Французький дослідник М. Бурке розглядає різні варіанти таких взаємин: від повного їх ігнорування до збереження організацією позицій на ринку та постійного пристосовування до змін середовища. Відносини із суб'єктами зовнішнього середовища організація може будувати на засадах формальностей у проведенні зустрічей і переговорів, укладання угод, формування програм співпраці або активно поширювати парадигму корпоративної культури організації за всіма напрямками виробничої співпраці, включаючи формування клімату спілкування, обґрунтування цілей, прийняття спільних управлінських рішень тощо.

Корпоративна культура може виявлятися на різних рівнях. Узагальнено прояви корпоративної культури можна поділити на **зовнішні** (артефакти, моделі

поведінки, мова, стиль одягу тощо) та **внутрішні** (цінності, переконання, офіційні правила, що діють в організації, способи сприйняття навколишнього середовища та ін.).

2. Корпоративні норми і правила поведінки працівників.

Формування єдиних стандартів поведінки відповідно до корпоративних норм та етики організації, формування єдиного інформаційного простору — це головні завдання технології внутрішньокорпоративних комунікацій.

Працівники утворюють різні формальні та неформальні об'єднання, беруть участь у формуванні культурних норм і завдань, чим обумовлені як сильні, так і слабкі сторони організації. Успіх організації залежить від рівня культури та підготовки її працівників.

Правильно побудовані комунікації з цільовими групами громадськості дозволяють організації не тільки створити позитивний імідж, а й досягти максимального ефекту від діяльності. *Серед цільових груп громадськості вирішальним для успіху діяльності організації є її працівники.*

Основні етапи створення і розвитку внутрішніх комунікацій:

1. Діагностика: Діагностика стану корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Визначення базових цінностей і стандартів. Зіставлення їх зі стандартами і цінностями, необхідними для досягнення бізнес-цілей організації. Визначення розривів у комунікаційних заходах

2. Формування інформаційного простору:

Створення корпоративного ЗМІ (журналу, інтернет-сайта, стенду, електронної розсилки, радіоточки і т. п.). Виявлення «гарячих» тем (політика оплати праці і соціальних пільг; можливість навчання та кар'єрного зростання; організаційні зміни, відставки і призначення; корпоративні заходи; плани розвитку організації). Залучення до роботи в корпоративному ЗМІ співробітників організації. Робота над розривами в комунікаційних заходах. Забезпечення зворотного зв'язку зі співробітниками.

3. Створення корпоративних правил і стандартів (корпоративного кодексу): Усунення суперечностей і розривів між реальними та ідеальними корпоративними цінностями. Опис цілей і правил у вигляді корпоративного кодексу. Видання кодексу. Уведення правил кодексу в життя організації. Використання кодексу для адаптації та навчання персоналу. Планомірна робота з удосконалення комунікацій. Організація регулярних виступів керівництва компанії перед працівниками.

4. Зміцнення лояльності персоналу: Пропаганда програм розвитку і соціального захисту персоналу. Адаптаційне навчання. Система підвищення професійної кваліфікації. Організація і проведення корпоративних заходів (свят, корпоративних конкурсів і т. п.). Розвиток корпоративного ЗМІ.

5. Моніторинг і вироблення нових завдань: Моніторинг корпоративної культури та взаємин всередині колективу. Оцінювання виконаних заходів. Вироблення завдань для нового циклу.

Управлінська практика ґрунтується на кількох основних інструментах впливу на стан корпоративної культури. Одним з таких ключових інструментів є корпоративний кодекс.

Кодекс (лат. *codex* — книга) — це сукупність правил поведінки, звичок, переконань тощо. **Корпоративний кодекс** є зведенням загальнокорпоративних цінностей, норм і правил поведінки працівників.

Етичний корпоративний кодекс виконує функції:

- управлінську — регламентує поведінку персоналу, встановлює пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначає порядок ухвалення рішень та застерігає від неприйнятних форм поведінки;
- розвитку корпоративної культури в організації — визначає корпоративні цінності, орієнтує працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищує їхню корпоративну ідентичність;
- іміджеву — формує довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищує її інвестиційну привабливість.

Структура корпоративного кодексу зазвичай має дві частини: *ідеологічну* та *нормативну*. В **ідеологічній частині** закладається філософія організації (формулюються місія, цілі та цінності), що містить етичні принципи, які є основою мислення та діяльності керівництва. Головною метою формування цих ключових принципів є створення певного образу організації, виклад того, що сприятиме підвищенню її репутації.

Нормативна частина має дві складові. У першій йдеться про *етичні зобов'язання у внутрішньому середовищі організації* (тут наводяться зобов'язання організації перед працівниками, норми відносин між підрозділами та стосунків між працівниками). Друга складова містить *зобов'язання організації щодо зовнішнього середовища* (принципи і правила стосунків зі споживачами, партнерами, у тому числі іноземними, ставлення до конкурентів, відносини з суспільством та державними інституціями).

В. П. Кубко пропонує формувати зміст корпоративного кодексу у такий спосіб:

1. Загальні положення корпоративної ідеології.
2. Місія компанії і корпоративні міфи: стратегічна місія, філософська місія, місія-слоган, історія створення та діяльності компанії.
3. Організаційна структура компанії.
4. Мета і завдання компанії.
5. Відповідальність компанії перед співробітниками, персоналом, клієнтами і партнерами.
6. Внутрішня політика: політика управління персоналом, взаємовідносини у колективі, обов'язки керівництва, обов'язки співробітників, соціальний пакет для персоналу, спілкування співробітників, зовнішній вигляд співробітників, етичні норми спілкування з клієнтами, партнерами, поведінка в публічних місцях, з представниками ЗМІ, система комунікативної безпеки в компанії.
7. Ритуали і традиції: ритуал посвяти, етапи зростання співробітників компанії, заохочення та стягнення, тренінги, семінари, конференції, корпоративні свята.

Особливе значення у зовнішньому прояві корпоративної культури мають символи. **Корпоративний стиль** — це використання єдиних принципів оформлення, кольорних сполучень і образів для всіх форм реклами, ділових паперів, документації, упаковки, офісу і навіть одягу співробітників.

Найпростішими словами - це не що інше, як відмінна риса, особливість, ідентифікація.

Компоненти фірмового стилю

- Брендбук.
- Логотип
- Фірмові кольори (колірна гамма).
- Фірмовий шрифт.

- Фірмова друкована продукція.
- Слоган.
- Легенда компанії.

Атрибути фірмового стилю:

1. Логотип компанії. Це унікальна, художньо оформлена назва фірми, лаконічний візуальний образ. Логотип - один з найважливіших елементів просування бренду. Він привертає увагу аудиторії, утримує її, і формує точний асоціативний ряд з роботою Вашої компанії.

Існує кілька варіантів, яким повинен бути логотип. Найпоширеніший вид логотипів - це графічний - наочна картинка, що демонструє, чим конкретно займається Ваша компанія. Крім графічного, часто використовується символічний логотип - картинка-асоціація, за декількома параметрами пов'язана з Вашою фірмою. Або за напрямом діяльності, або за назвою самої компанії. Найвдаліший приклад такого логотипу - всіма улюблене надкушене яблуко від Apple. Навіть в звичайному надкушеному яблуці, залишеному біля комп'ютера, всі навколишні бачать логотип Apple. Ось що значить геніальне просування ідеї в маси. Є ще один вид логотипів - друкований - надрукована назва Вашої фірми певним шрифтом.

Кольори в логотипі. В процесі розробки графічного логотипу та підбору кольорів, варто уникати багатоцвіття. Занадто яскравий і строкатий логотип складніше запам'ятовується, а також підібрати ідеальну кольорову гаму з безліччю кольорів буде складніше. Не кажучи вже про витрати на різнокольоровий друк на сувенірній продукції. Тому краще за все підібрати кілька, що ідеально поєднуються між собою кольорів, з урахуванням специфіки роботи Вашої компанії. Намагайтеся не використовувати в логотипі напівтони і тонкі відтінки - під час друку вони можуть сильно спотворюватися.

2. Фірмова колірна гамма - це сукупність обраних кольорів, для позначення різних категорій товарів або самої компанії. Часто, вона впливає з кольорів логотипу. Фірмові кольори можуть не тільки успішно працювати на імідж компанії, але і підсилювати ефект від реклами. Дуже часто фірмовий колір ставав супутнім елементом в успішному позиціонуванні бренду. Найкращий приклад - це фірмовий синій колір від корпорації Pepsi. Під час репозиціонування бренду компанія перейшла на синій колір і в ході рекламної компанії все традиційно червоні речі (шуба Санта-Клауса, телефонні будки) стали синіми. У підсумку, Pepsi не тільки стала асоціюватися з синім кольором, а й елегантно «підколола» свого головного конкурента - червону газовану воду Coca-Cola. Синій став справжнім фірмовим знаком компанії.

3. Фірмовий бланк. Також вважається одним з найважливіших елементів фірмового стилю компанії. Наявність фірмової документації, наприклад, бланка з частковою інформацією про фірму і її логотипом, вважається підтвердженням гарного тону з двох причин. По-перше, на фірмовому бланку завжди вказується вся необхідна службова інформація про компанію (контактні телефони, реквізити). По-друге, графічно грамотно подана, вона може зіграти на руку самій фірмі і завоювати престиж та добрі асоціації.

Так як більшість документів призначене для зовнішньої роботи з іншими особами, важливо, щоб всі ділові папери відображали специфіку роботи Вашої компанії і формували правильний імідж.

4. Візитна картка заслужено вважається одним з найголовніших атрибутів формування корпоративного стилю. Будь-яка поважаюча себе компанія повинна мати презентабельну, інформативну візитну картку, так як більшість перших знайомств з клієнтами або партнерами починається з обміну візитними картками. Крім того, що вона повинна містити всю контактну інформацію - Ваші прізвище, ім'я та по батькові, контактний телефон, факс, поштову адресу та адресу електронної пошти, назву компанії та посаду, на ній обов'язково повинен бути логотип фірми. Все графічне оформлення візитної картки має відповідати фірмовому стилю в цілому і бути презентацією компанії в мініатюрі.

5. Слоган. Слоган - ідейне інформаційне повідомлення компанії. Його можна вважати необов'язковим, але бажаним елементом фірмового стилю. Слогани можуть бути створені для різних цілей. Є, свого роду, девізи компанії, цілі і завдання, які вони реалізують в житті. Вони можуть бути у фірми протягом усього її існування і фігурувати в корпоративних заходах або значимі події. Можуть бути вигаданими під рекламну компанію. У таких слоганах зазвичай закладено явна конкурентна перевага.

Робота над позиціонуванням будь-якої компанії починається з розробки фірмового стилю.

Ділове спілкування — це складний багатоплановий процес розвитку контактів

між людьми у службовій сфері. *Культура ділової людини* – необхідна умова для будь-якої професійної діяльності людини. Яку посаду ви б не обіймали, які б важливі завдання не виконували б, незалежно від бажань, симпатій чи антипатій, інших факторів, потрібно в діловому колективі завжди поводитись чемно, людяно, бути дисциплінованим, старанним, терплячим, уважним, професійно виконувати свої обов'язки. У спілкуванні на роботі з колегами неприпустимі вияви відвертої неприязні чи надмірної симпатії, фамільярності чи панібратства, адже безтактність може призвести до конфліктної ситуації.

Ділове спілкування визначимо як спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Ділове спілкування є специфічною формою контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозицією, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Фахівці визначають *особливості ділового спілкування*:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать внутрішній світ.

Завданням ділового спілкування є ефективна співпраця. Щоб спілкування було ефективним, воно повинно базуватись на моральних цінностях, моральній культурі, на таких правилах і нормах поведінки, які сприяють розвитку співпраці. Це зміцнення взаємодовіри, повага, постійне інформування партнера щодо своїх намірів і дій, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань.

Культура ділового спілкування є цілісною системою елементів, яка охоплює культуру мовлення, культуру почуттів, культуру поведінки, зовнішню культуру, етикет.

Діловий етикет – це порядок поведінки, встановлений у ділових взаємовідносинах, основою правил якого є: дотримання певної дистанції між працівниками різних ланок, чесність, уміння говорити «так—ні», не ображаючи партнера, не ранивши його, толерантне ставлення до думок інших, уміння визнавати свої помилки, бути самокритичним, уміння використовувати в суперечці аргументи, а не владу чи авторитет.

Сучасний діловий етикет поділяється на види:

1. етикет звернень, вітань, представлень, знайомств;
2. етикет службових відносин;
3. етикет ведення бесіди;

4. етикет телефонних розмов;
5. етикет прийому;
6. зовнішній вигляд;
7. етикет візитних карток;
8. етикет дарування та прийняття подарунків;
9. етикет поведінки за столом;
10. повсякденний етикет;
11. етикет державних символів.

3. Взаємовпливи корпоративної культури та управління персоналом.

У наш час великого наукового і прикладного значення набуло питання щодо стосунків, взаємин, взаємовпливів управління персоналом і корпоративної культури. І перше, і друге — це «живі», актуальні, злободенні соціальні явища, які інтенсивно розвиваються і зачіпають інтереси, почуття багатьох людей, а в межах організації — всіх без винятку працівників. У цій парі первинним є управління персоналом, похідним — корпоративна культура. *Корпоративна культура в усіх її складових є одним із важливих продуктів процесу управління персоналом.* Одночасно корпоративну культуру розглядаємо як *своєрідний умовний простір, як специфічне середовище, в межах якого здійснюється управління персоналом.*

У розвинутому і сприятливому культурному середовищі значно легше розв'язувати різноманітні питання управління персоналом, адже людей об'єднує спільність інтересів, норм поведінки, правил, цінностей і традицій.

І навпаки, невиразне, недосконале культурне середовище, зокрема, ставлення роботодавця до найманих працівників лише як до джерела власних прибутків, переважання авторитарного стилю керівництва скоріше роз'єднують, ніж об'єднують колектив, не викликають у працівників позитивних емоцій, бажання виявляти ініціативу, творчо ставитися до посадових обов'язків. За таких умов будь-які заходи з управління персоналом переважно більшістю працівників сприйматимуться як щось чуже, необов'язкове, а може, і шкідливе.

Головним завданням корпоративної культури та її поступового вдосконалення і розвитку є згуртування трудового колективу навколо спільних інтересів, виховання фірмового патріотизму, що сприяє свідомому ставленню до праці, зростанню продуктивності, задоволенню працівників роботою та її результатами. Загалом на це спрямовано й управління персоналом. У цьому ми вбачаємо *спільність цілей корпоративної культури і управління персоналом.* **Відмінність** між ними полягає у тому, що, як зазначалось вище, корпоративна культура є продуктом управління персоналом, а одночасно і потужним засобом впливу суб'єктів управління персоналом на працівників. Отже, розвиток корпоративної культури слід визнати одним із актуальних завдань управління персоналом.