ТЕМА 5. РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ ТА ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Якщо ваші дії призводять до результатів,
які надихають інших мріяти більше,
дізнаватися більше, робити більше і
домагатися більшого, значить, ви відмінний лідер!
Доллі Партон

Питання для розгляду
5.1. Управління змінами в організації: ключові моменти для лідера
5.2. Організація ефективних комунікацій в умовах трансформації бізнесу
5.3. Теоретичний підхід до тлумачення корпоративної культури
5.4. Види та типологія корпоративної культури
5.5. Модель формування корпоративної культури з точки зору лідерства

5.1. Управління змінами в організації: ключові моменти для лідера

У науковій школі менеджменту термін «**зміни**» розглядають як трансформацію організації внаслідок якої з'являються її нові компоненти та характеристики. У загальному вигляді це зміни технологій, споживачів, конкурентів, ринкових структур. Під найбільш повним визначенням поняття «зміни» слід розуміти освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки.

Необхідність змін пояснюються потрібою організацій адаптовуватись до вимог стейкхолдерів та умов ринкового середовища їх функціонування.

Що ми не можемо назвати «Управління змінами»?

Банальна Power Point презентація перед усіма працівниками не має жодного сенсу, окрім роздратування деяких членів команди.

Необхідність змін диктує ринок та ситуація, а не менеджмент. Ви лише провідник цієї необхідності, і на вас лежить відповідальність за управління.

За результатами вже проведених змін потрібно дуже уважно стежити: величезне значення для успіху у проведенні змін пов'язане із гнучкістю. А при адаптації до цих змін важливо насамперед мобілізувати працівників.

Управління змінами – це цілеспрямований вплив керівництва на внутрішні змінні організації, визначаючих її цілі, структуру, технологію і людські ресурси в результаті яких одночасно досягається зміна цінностей, прагнень і поведінки людей, а також процесів, методів, стратегій і систем

Це точка, вдале проходження якої дозволить вам пройти складні моменти життя компанії. Тут значення мають як організаційні моменти, так і психологічні: інтуїція і вміння розуміти оточуючих. Можна позначити це як задіяння і лівої, і правої півкулі.

Основними елементами системи управління змінами є:

- суб'єкти управління змінами – працівники, що належать до різних ієрархічних рівнів управління організацією, часто об'єднаних до робочих груп відповідно до сфер впровадження змін;

- об’єкти управління змінами – окремі сфери діяльності організації, що потребують певних змін та на які націлена діяльність суб’єктів впровадження цих змін;

- функції управління змінами – коло діяльності, яке інтегрується до загальної системи управління та проявляється у функціях планування, організації, координації, мотивація, контролю. При цьому конкретизація елементів цих функцій залежить від конкретної ситуації в організації в певний період часу за умов конкретного впливу чинників екзогенного та ендогенного середовищ;

- методи управління змінами – способи впливу суб’єктів управління змінами на об’єкти змін;

- моделі управління змінами – узагальнені імітаційні схеми процесів та алгоритмів управління змінами, котрі мають усталені характеристики та елементи. Зміни є передумовою висхідного розвитку організації шляхом усунення розходжень між її реальним та бажаним станом.

Управління змінами – це структурний підхід до переведення індивідів та команд із поточного стану у бажаний майбутній стан. Цей процес часто асоціюється саме з організаційною частиною, але необхідно пам’ятати, що важливою є ще й мотивація, і специфічні особливості команди.

Запорука успішного управління змінами – грамотна комунікація із працівниками. Робота із змінами починається з якості комунікації від менеджерів. Адже саме від їхнього розуміння залежить чіткість та зрозумілість повідомлень для команди. Будь-яка зміна пов’язана і з управлінням внутрішніми операціями, і з навчанням працівників, як справлятися з незнайомим для них станом справ.

Але проблема не лише в організаційних моментах. Необхідно стежити і за тим, щоб компанія була адекватна ринку, що змінюється. Як ви адаптуватиметеся під мінливі реалії? Це і є керування змінами.

Спілкування з командою – найважливіше завдання у такій ситуації. Оптимальна стратегія складається з побудови послідовності дій усередині організації:

• Освітня підтримка команди
• Бачення керівника
• Організація нової системи

Немає жодних точних рецептів як правильно організувати комунікацію під час трансформацій. Будьте прозорими з усіма учасниками. Головне – запропонувати інструменти для того, щоб зрозуміти та ухвалити зміни. Наприклад, для спілкування всередині та між структурними підрозділами необхідний поетапний план майбутніх дій та змін.

Немає нічого точного та зумовленого при змінах у компанії. Керувати командою – це приймати той факт, що ми не знаємо, як її члени відреагують на зміни. А скільки таких змін відбулося за останні 5 років? Чи даєте ви вашим співробітникам відпочивати від важливих змін?

Відповіді ці питання допоможуть оцінити, наскільки майбутнє управління змінами буде складним і делікатним. Слід пам'ятати, що колектив – це жива екосистема, яка завжди піддається чітким і конкретним правилам. Більш детально організація ефективних комунікацій в умовах трансформації бізнесу буде висвітлена в наступному питанні.

У чому роль керівника успішного управління змін?

Керівництво стоїть у серці цієї системи. Саме менеджери займатимуться модифікацією бізнес-процесів, адже ініціатива не походить від працівників.

Серед найкращих практик – особистий приклад керівника. Що це означає у розрізі управління змінами? Це його здатність бути в центрі того, що відбувається, і першим змінити свою поведінку і пристосовуватися до оновленого бачення компанії. Для цього немає потреби фокусуватися тільки на управлінні проектами. Для цього потрібно насамперед спиратися на здоровий глузд і досвід.

Яку роль відіграє корпоративна культура за змін?

У плануванні процесу змін необхідно спиратися на цілі компанії. Кожна мета визначає один етап переходу та змін. Після проходження кожного етапу рекомендується зібрати зворотний зв'язок від кожного відділу для того, щоб переконатися у згуртованості колективу. Не варто переходити на наступний рівень змін, не переконавшись у успішному проходженні попереднього.

Чи завжди зміни призводять до опору?

Опір змінам – природний процес і його слід очікувати. Опір – це свідомі дії або бездіяльність людини, спрямовані на затягування прийняття та реалізації тих чи інших рішень в організації.

Під **опором змінами** розуміють ті або інші вчинки працівників, які скеровані на дискредитацію, затримку або протидію у здійсненні змін, необхідних для реалізації стратегії.

І. Ансофф розглядає опір змінам як багатогранне явище, яке приводить до передбачених затримок у реалізації запланованих заходів, до додаткових витрат і нестабільності управління процесами змін.

З погляду організаційної поведінки опір є проявом ірраціональності, відмовою визнати нові ознаки реальності, логічного мислення та його реалізації. З іншого боку, опір є не чим іншим як природним проявом різних психологічних установок щодо принципу раціональності взаємодії окремих працівників і груп.

Опір може мати різні види прояву, силу та інтенсивність. Наявність опору змінам на підприємстві веде до сповільнення впровадження змін, втрат робочого часу, матеріальних, фінансових та психологічних втрат.

Для того, щоб керувати опором, менеджери аналізують види та причини їх виникнення і розробляють методи їх подолання.

Існують різні причини опору та основною є недовіра персоналу / індивідуумів до ймовірності майбутніх вигод та страх втратити ті, що існують в даний момент.

Рівні опору змінам:

- індивідуальний;

- груповий;
- опір системи.

До причин, що викликають індивідуальний опір, можна віднести: страх втратити роботу, авторитет серед колег, зменшення заробітної плати, збільшення обсягів роботи, відповідальності, порушення неформальних міжособистісних відносин. До цього призводить недостатня інформованість про майбутні зміни, недовіра до вищого керівництва, професійна та психологічна обмеженість.

Груповий опір викликають інерційність системи, страх порушити стабільність системи.

Опір системи виникає у разі невідповідності організаційних змін стратегії підприємства, його організаційній структурі, корпоративній культурі.

Ставлення працівників до зміни може бути розглянуте як комбінація двох чинників:

1) прийняття чи неприйняття зміни;

2) відкрита чи прихована демонстрація ставлення до зміни.

На вітчизняних підприємствах найтиповішими причинами опору є:

- невизнання проблем чи неузгодженість у розумінні їх причин;
- побоювання щодо збільшення обсягу робіт;
- ігнорування традицій;
- «революційність» змін;
- відсутність зворотного зв'язку з керівництвом;
- недовіра до ініціатора реформ.

Усі методи проведення успішних змін засновані на загальній ідеї: жодне велике перетворення не відбувається легко. Навіть якщо причини, які вимагають невідкладної перебудови, очевидні (непомірний обсяг витрат, низька якість продукції, мінливий купівельний попит), проведення реформ тим не менше може мати безліч перешкод.

Найсильніше неприйняття змін відбувається, коли:

- зміни є рішучими і радикальними;
- зміни є раптовими та несподіваними;
- в результаті внесення змін можливі негативні наслідки для працівників,
- існує сильна підтримка будь-якого рішення, що знижує цінність змін;
- цілі настільки невизначені, що призводять до невпевненості;
- попередні зміни не дали позитивного результату.

Неприйняття змін зазвичай виникає, коли працівники не довіряють керівництву організації та людям, залученим до процесу впровадження змін. Керівники самі повинні надавати довіру працівникам, вислуховуючи їхні ідеї та запрошуючи їх взяти участь у процесі організаційних змін.

Отже, супровід змін мають насамперед враховувати людський чинник. Це можуть бути, наприклад, практичні майстер-класи з використанням різних інструментів, у тому числі й відео, щоб учасники включилися в те, що відбувається, і розмірковували разом про те, які наслідки мають зміни для управління бізнесом.

5.2. Організація ефективних комунікацій в умовах трансформації бізнесу

Комунікація є невід'ємною складовою життя людини і будь-якого управлінського процесу. Дослідження свідчать про те, що близько 80 % часу керівники приділяють комунікації. Керівники вищої ланки, які обіймають адміністративні посади, є безпосередніми учасниками різноманітних комунікативних процесів, як усередині організацій, так і поза їхніми межами. Це зумовлює особливі вимоги до керівників-лідерів щодо їхньої спроможності ефективно спілкуватися на усіх рівнях. Частково дане питання уже було розглянуто при висвітленні попередньої теми, а також в попередньому питанні.

Ефективна комунікація – це:

- здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації;
- вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово й усно) та способів комунікації;
- спроможність прислухатися до інших та забезпечувати постійний зворотній зв'язок.

Рис. 5.2.1. Сфери використання ефективної комунікації

Лідер повинен володіти такими навичками для ефективної комунікації:

- чітко, послідовно та логічно висловлювати свої думки й переконання;
- підтримувати гармонійну соціальну мережу ділових та особистісних контактів як передумову психічного здоров'я та ділового успіху;

- залежно від ситуації обирати найбільш доцільні інформаційні засоби й канали комунікації;
- переконувати, аргументувати, проводити результативні ділові бесіди;
- доводити інформацію до виконавців, тримати їх у курсі справ, зацікавлювати у вирішенні проблем;
- ефективно використовувати невербальні засоби спілкування;
- проводити маніпуляції, долати бар'єри спілкування.

Комунікативна компетентність – система внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови ефективної комунікації у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії. Це здатність людини встановлювати й підтримувати необхідні контакти з іншими людьми.

Характеристика комунікативної компетентності представлена в табл. 5.2.1.

Таким чином, **комунікативна компетентність** – це гнучка система, що розвивається під впливом різноманітних соціальних і психологічних чинників, серед яких такі: когнітивний, ціннісно-мотиваційний, комунікативний, рефлексивний, прагматичний і технологічний чинники, а також соціальний статус, позиція у службовій ієрархії, комунікативна мода у сфері державного управління та ситуативні чинники службового спілкування, якій притаманна комунікативна емоційність і власний комунікативний стиль.

Таблиця 5.2.1

Характеристики комунікативної компетентності

володінням мовною компетентністю	знанням мовного коду, в рамках якого здійснюється комунікація, володіння всіма рівнями мови, стилістикою і правилами мовної трансформації
володінням відповідним тезаурусом	запасом слів, найбільш прийнятних для комунікації у певній соціально-комунікативній ситуації на певну тему, у ширшому значенні – наявність відкритої і гнучкої системи значень, що зберігається в пам'яті індивіда
культурною компетентністю	орієнтуванням у базових елементах культури, ціннісних установках, фонових знаннях, звичаях, ритуалах, стереотипах, притаманних соціокультурному середовищу, в рамках якого ведеться комунікація
володінням навичками спільної (групової) професійної комунікативної діяльності	усталеними у певному соціокультурному середовищі стратегіями і тактиками комунікативної діяльності
прагматичною компетентністю	умінням користуватись правилами, максимами, конвенціями спілкування, законами рольової комунікації; когнітивними та інструментальними прийомами, спрямованими на самовдосконалення індивідуальної комунікативної діяльності; умінням проектувати ситуації комунікації та обирати ефективний інструментарій і стилістику спілкування залежно від ситуації та вирішувати конфліктні

предметною компетентністю	розумінням онтології зовнішнього і внутрішнього світу та способів їх категоризації в рамках лінгвосоціокультурної ситуації спілкування
стратегічною компетентністю	умінням обирати ефективну стратегію і тактику комунікативних дій, залежно від мети і ситуації комунікації
технологіями комунікативного лідерства	моделями вербальної і невербальної поведінки, спрямованими на переконання і спонукання до дій, використання знаків соціальної інтеграції, умінням артикулювати ідеї та цінності, деталізувати і узагальнювати їх
іллокутивною компетентністю	здатністю реалізовувати комунікативні наміри, використовуючи вербальні та невербальні комунікативні засоби
представницькою комунікативною компетентністю	володінням вербальними, невербальними, поведінковими та іншими технологіями, які дають змогу представляти певний орган державної влади у взаємодії з іншими організаціями, громадськістю, ЗМІ та у публічній сфері загалом

Комунікативна компетентність лідера включає:

- знання законів спілкування;
- уміння та навички реалізації цих знань у конкретній ситуації;
- здатність до самореалізації, самоконтролю, самовизначення у спілкуванні.

В табл. 5.2.2 представлені якісні особливості спілкування комунікативного лідера, а в табл. 5.2.3 – п’ять основних методів спілкування комунікативного лідера

Таблиця 5.2.2

Якісні особливості спілкування комунікативного лідера

Доступність	точний добір мовних засобів для вираження своїх думок
Варіативність	здатність говорити по-різному про одне й те саме
Довільність	готовність підтримати чи організувати розмову на будь-яку тему
Емоційність	здатність впливати на емоції й почуття оточуючих людей
Виразність	уміння викликати у свідомості слухачів необхідні образи
Логічність	послідовність викладу думок
Літературність	точність уживання слів, правильність наголосів, закінчень
Доречність	відповідність змісту мовного висловлення до даної ситуації

Таблиця 5.2.3

П’ять основних методів спілкування комунікативного лідера

Ураховуй потреби аудиторії	Одним із яскравих прикладів вираження такої динаміки є виступ Соджорнер Трут на Конвенції про права жінок у 1815 році «Хіба я не жінка?»: «… і якщо перша жінка, яку сотворив Бог, була достатньо сильна, щоб самотужки перевернути цей світ із ніг на голову, то ці жінки всі разом зможуть перевернути його назад, знову поставити на ноги! І поки вони просять це зробити, чоловікам краще їм це дозволити». Ці слова сколихнули зал. Набагато пізніше, у 1963 році, подібне враження справив виступ «У мене є мрія» Мартіна Лютера Кінга

Спілкуйся лаконічно, виразно й послідовно	9 листопада 1863 року відомий оратор Едвард Еверетт протягом двох годин виступав на церемонії відкриття Національного кладовища в Геттісбурзі, де 1–3 липня 1863 року відбулася найбільш кровопролитна битва Громадянської війни в США. Наступний оратор, президент Авраам Лінкольн, говорив протягом двох хвилин, вимовивши всього десять пропозицій, що складалися з 271 слова. Ця промова є однією із найвідоміших промов у історії США. Через деякий час Еверетт написав Лінкольну такі слова: «Я буду щасливим, якщо зможу порадувати себе думкою про те, що за дві години мені вдалося так близько підійти до головної думки цієї події, як Вам це вдалося за 2 хвилини»
Розвивай потужний голос	Дуже важливо віднайти унікальність, потужність і мужність, втілені у голосі лідера. Необхідно розвивати власний унікальний стиль, покликаний піднімати рівень довіри в аудиторії
Використовуй ефективну невербальну комунікацію	Хоча слово є потужною зброєю, інформація сприймається також завдяки іншим невербальним сигналам та характеру мовлення. За даними одного з досліджень А. Меграбяна, коли невербальні сигнали суперечать змісту слів, то 55 % інформації зчитується завдяки невербальним сигналам («мова тіла» – вираз обличчя, одяг, рухи, пози тощо), 38 % – за рахунок паралінгвістики – якості мовлення (сили, інтенсивності, тембру, інтонації, голосу, швидкості та зв'язності мовлення) і лише маленька частка інформації (7 %) сприймається відповідно до слів
Орієнтуйтесь на конкретні дії	У пік розпалу «космічних перегонів» Америки з Радянським Союзом у травні 1961 року президент Джон Ф. Кеннеді виступив на спільному засіданні обох палат Конгресу. У цьому зверненні він сміливо заявив: «Я вірю, що ця нація повинна присвятити себе досягненню мети, до того часу як це десятиліття завершиться, висадити людину на Місяць і благополучно повернути її на Землю». 20 липня 1969 року, посадковий модуль «Апполон-11» приземлився на поверхню Місяця, а Ніл Армстронг став першою людиною, яка ступила на поверхню супутника Землі

Ден Бернланд виділяє 5 головних принципів комунікацій:

1. Комунікація – не річ, це процес динамічний і завжди змінний.

2. Комунікація – не лінійний, а циклічний процес.

3. Комунікація – це комплекс: у процесі спілкування між двома людьми участь насправді беруть 6 особистостей:

- ти сам;
- співрозмовник;
- ким є людина (на твою думку), яка спілкується з тобою;
- ким є ти для співрозмовника;
- хто є співрозмовник для себе;
- уявлення співрозмовника проте, як ти його сприймаєш.

4. Процес комунікації є незворотним.

5. Комунікація є особистісно-орієнтованою.

В табл. 5.2.4 представлені 10 секретів комунікації справжніх лідерів, якими поділився один з авторів журналу Forbes Майк Маят.

Таблиця 5.2.4

10 секретів комунікації великих лідерів*

Не розмовляйте зверхньо	Ефективна комунікація можлива тільки у випадку, якщо люди довіряють один одному. Якщо ж ви намагаєтесь проявити свою зверхність, про довіру не може бути мови.
Будьте більш персональними	Цікавтеся приватним життям свого співрозмовника. Класична бізнестеорія навчає керівників триматися на віддалі від своїх підлеглих. Але якщо ви хочете стати не просто формальним менеджером, а справжнім лідером – вам потрібно ігнорувати це правило.
Переходьте до суті	Навчіться говорити чітко і однозначно. Ваше основне завдання – щоб співрозмовник зрозумів, про що ви говорите. Але головне – вам потрібно навчитися переходити до суті якомога швидше. Ніколи не витрачайте свій час і час співрозмовника на неважливі й необов'язкові речі.
Навчіться відкривати свою свідомість	Жорсткість «закритої» свідомості найчастіше виявляється основною перешкодою для нових можливостей. Замість того, щоб захищати свою власну точку зору, спробуйте прислухатися до ідей інших і проаналізувати їх. Дуже часто ви відкриєте для себе багато нових цінних речей.
Фокусуйтеся на тому, що ви можете дати, а не на тому, що ви хочете отримати	Найкращі комунікатори вміють надихати співрозмовника своєю візією та ідеями. І ключ до такого натхнення полягає в умінні по-справжньому зрозуміти того, з ким ви розмовляєте і спробувати дати те, що йому потрібно
Замовкніть і слухайте	У той момент, коли ви зрозумієте, що комунікація в першу чергу базується на вмінні слухати, а не на вмінні говорити – ви на крок наблизитесь до справжнього лідерства.
Замініть його емпатією	Проявляйте щирий інтерес до своїх співрозмовників і не дозволяйте власному его заволодіти ситуацією. Тільки так ви зможете створити справжню довіру
Помічайте те, що не було сказано вголос	Великі лідери досягнули справжньої майстерності у вмінні помічати те, що не було сказано вголос. Дуже часто ваші співрозмовники доносять свою думку не словами, а жестами, інтонацією та настроєм. І їхнє повідомлення може повністю відрізнятися від того, що вони говорять вголос.
Завжди знайте, про що ви говорите	Вас це може здивувати, але дуже часто ваші співрозмовники виявляються набагато більш компетентними, ніж ви. Не варто намагатися вголос розмірковувати про речі, в яких ви не є експертом, тільки для того, щоб продемонструвати свою владу.
Звертайтеся до груп, як до індивідів	Лідерам далеко не завжди вдається поговорити окремо з індивідами в ситуації, коли ніхто не може їм завадити. Але найкращі з них можуть звертатися до аудиторії будь-якої чисельності (10 чи 10000 людей), при цьому кожен із присутніх відчуватиме, що лідер звертається особисто до нього
Бонус: будьте готові змінити своє повідомлення, якщо цього вимагатиме ситуація	Ви не зобов'язані дотримуватися плану чи заздалегідь записаного на папері повідомлення. Найкращі комунікатори миттєво адаптуються до ситуації, навіть якщо вона змінюється досить неочікувано.

** За матеріалами «10 Communication Secrets of Great Leaders», Forbes. Скорочений переклад: Ярослав Федорак, MCUa*

Види ділового спілкування відображені в табл. 5.2.5.

Р. Дафт зазначає, що ефективність спілкування лідера і його здатність впливати на послідовників обумовлені тим, наскільки він володіє мистецтвом ведення стратегічних бесід.

Стратегічна бесіда – спілкування між людьми, що долає ієрархічні рівні групи, що зачіпає найважливіші стратегічні теми й основні цінності, які допомагають досягти бажаних результатів

Таблиця 5.2.5

Види ділового спілкування

За напрямом комунікації	*Вертикальна комунікація* означає спілкування по вертикалі, тобто між людьми, що знаходяться на різних ієрархічних рівнях. До цього виду комунікації відносяться комунікації між керівником і його підлеглими	*Горизонтальна комунікація* – це спілкування, наприклад, між людьми, що знаходяться на тому самому ієрархічному рівні. Сюди відносяться спілкування між колегами, працівниками	*Централізовані мережі* сприяють кращому вирішенню простих завдань, але перешкоджають ефективності вирішення складних проблем і зменшують задоволення діяльністю, що виконується	*Децентралізовані мережі* не мають централізованої поєднувальної ланки , тому потребують більше часу та інформації для вирішення проблем
За змістом	*Формальна комунікація* – спілкування відповідно до посадових інструкцій, формальних правил, стандартів, прийнятих в організації, що документально закріплені і мають юридичну силу		*Неформальна комунікація* – спілкування, засноване на психологічних закономірностях, що мають неформальний характер	
За безпосередністю контактів	*Безпосереднє спілкування* – це мовне спілкування, що підкріплюється мімікою, жестами, інформацією тощо		*Опосередковане спілкування* – письмо (зауважимо, що тут втрачається міміка, жести, інтонація тощо), масові засоби інформування: газети, радіо, телебачення, книги, відео, комп'ютерна мережа, музичні записи тощо	
За характером впливу інформації, що йде від комунікатора до реципієнта	*Спонукальна інформація* висловлюється в наказі, розпорядженні, проханні, інструкції, пораді і розрахована на стимулювання певної дії		*Констатуюча інформація* – повідомлення, що передбачає зміну поведінки опосередковано і поступово	

Існують три умови успішної бесіди:

1) уміння переконати співрозмовника в її корисності;

2) створення у процесі зустрічі атмосфери взаємної довіри;

3) уміле використання методів навіювання і переконання при передачі інформації.

Лідер повинен обов'язково готуватися до бесіди.

Підготовка складається з двох етапів:

перший – обдумування цілей, завдань, тактики та психології майбутньої розмови;

другий – підбір необхідних допоміжних матеріалів, які, можливо, знадобляться у процесі.

Фахівці з ділового спілкування рекомендують у процесі підготовки продумати як поводитися, якщо співрозмовник у всьому погодиться з вами; рішуче заперечить, перейде на підвищений тон; не відреагує на ваші доводи; проявить недовіру до ваших слів, думок; спробує приховати свою недовіру. Слід підготувати допоміжні матеріали і місце для бесіди, яке б не обмежувало співрозмовника, не знижувало можливість інтелектуальної співпраці

Поговоримо про дрібниці?

Уміння вести small talk[1] – це не тільки можливість установити з незнайомцем емоційний контакт, але й спосіб отримати важливу інформацію.

Науковці із Масачусетського центру розвитку персоналу дійшли висновку, що майже 70 % важливої інформації люди одержують саме із small talk. Н. Еплі та Ю. Шредер – вчені університету Чикаго, досліджуючи психологію поведінки, встановили, що люди, які проявляють себе хорошими співрозмовниками з незнайомцями, більш успішні і щасливі у житті.

Метод оповідача («storytelling») – ефективний метод донесення інформації до аудиторії шляхом розповідання смішних, зворушливих або повчальних історій із реальними або вигаданими персонажам.

Він поєднує у собі психологічні, управлінські та інші аспекти і дає змогу не лише ефективно донести інформацію до аудиторії, а й мотивувати її на певні вчинки й отримати максимально високі результати. Так, у бізнесі технологія сторітеллінг була визнана найкращою бізнес-ідеєю 2006 року. Незважаючи на те, що це далеко не новий спосіб, уперше широкій аудиторії представив його керівник корпорації зі США Armstrong International – Девід Армстронг. Він використовував сторітеллінг для того, щоб покращити показники роботи своєї компанії та швидше навчити новачків. Суть її проста: «Найкращий спосіб презентувати власну ідею чи себе, передати знання чи мотивувати на діяльність – розповісти історію».

Публічний виступ – усне монологічне висловлення з метою досягнення впливу на аудиторію.

Практика свідчить, що найбільшу увагу аудиторії можна втримати у такі часові відрізки:

30 сек. – середня тривалість «цитати» в інформаційній програмі;

3 хв. – закономірність, виявлена видатним театральним новатором 20-х рр. XX ст. С. Ейзентштейном, який наполягав на тому, що у 3-хвилинні відрізки часу має відбуватися нове емоційне потрясіння глядачів;

5 хв. – міжнародний стандарт усного виступу (окрім головних доповідей);

[1] Small talk (англ. «невеликий розмовний діалог») – це невимушена поверхнева розмова, яка використовується для встановлення контакту, підтримання діалогу та обміну загальною інформацією.

7 хв. – «магічне число Міллера» – американський психолог із Прінстонського університету Дж. Міллер довів, що межі оперативної пам'яті людини дорівнюють 7 ± 2 елементам (ідеться не про аналіз почутого, а про фізичну властивість утримувати ці елементи в пам'яті).

5.3. Теоретичний підхід до тлумачення корпоративної культури

Розуміння культури є важливим для всіх, але є суттєвим для лідерів, якщо вони насправді хочуть вести організацію за собою. Організаційне навчання, розвиток та сплановані зміни неможливо зрозуміти та реалізувати без розгляду організаційної культури, яка може бути основним джерелом супротиву змінам. Здатність відчувати обмеження власної культури та розвивати адаптивність культури, змінювати її є основним викликом для лідера.

Завдання для керівників-лідерів – формувати сприятливу організаційну (корпоративну) культуру, яка дозволяє вдосконалювати діяльність організацій відповідно до вимог часу, культуру, яка зорієнтована на зміни – сприяє рухливості, швидкому маневруванню, творчим підходам, постійному вдосконаленню та навчанню, активізує управління знаннями; виходить з поваги та довіри до працівників, потреби їх залучення до процесів прийняття рішень, сприяє управлінню за участі, підтримує розвиток різних форм взаємодії (команд, партнерств та мереж, в яких брали б участь усі зацікавлені особи).

Сприятливі культури – це ті, які ґрунтуються на відповідальному лідерстві, посилюють відданість цінностям, корпоративну відповідальність та моральну доброчесність та різноманітність. Сьогодні наголошується, що організації мають бути:

- проактивними, а не просто реагуючими;
- спроможними впливати та управляти оточенням, а не просто адаптуватися;
- реалістами, а не ідеалістами;
- зорієнтованими на майбутнє, а не виключно на теперішнє чи минуле;
- відкритими до різноманітності, а не очікувати одностайності;
- орієнтованими на відносини та результати діяльності, а не лише завдання та процеси;
- здатними використовувати зв'язок із зовнішнім середовищем та сприяти внутрішній інтеграції.

Сучасні бажані характеристики сприятливої організаційної культури відбивають нове бачення світу, стилів та методів управління, ролі зовнішнього середовища та персоналу, а також підходів до оцінки ефективності діяльності.

Відкритість до навчання, творчості та інноваційності є однією з характеристик цього бачення. Лідери відповідають за розвиток організацій, відкритих до навчання (learning organization), за створення простору для навчання та інноваційності, які є взаємопов'язаними.

Все частіше можна почути про необхідність використання творчих підходів у роботі. Творчість полягає у критичному переосмисленні власних

поглядів та уявлень, у пошуку нових варіантів розв'язання існуючих проблем відповідно до поточних та майбутніх потреб.

Формальне дотримання кроків не є достатнім. Потрібно справді витрачати час та зусилля для створення простору для творчих підходів та навчання на основі досвіду, комплексного розгляду питань, пошуку нестандартних підходів та обговорення ідей з усіма зацікавленими сторонами.

Заохочення постійного навчання та критичного мислення є важливим не лише для побудови здорових відносин у команді, розвитку сприятливої організаційної культури, але й, головне, – для ефективного прийняття рішень на основі врахування різних впливів та можливостей.

У широкому розумінні семантику терміна «культура» можна розглядати як комплекс первинних вірувань, форм соціальної та певною мірою економічної взаємодії людей і характерних матеріально-побутових особливостей. Сам термін «культура» походить від латинського слова «cultus» і означає поклоніння божеству.

Слід зазначити, що сучасна концепція корпоративної культури почала структурно та змістовно формуватися у 1980-х роках у США під впливом трьох наукових напрямів: стратегічного менеджменту, теорії організації та організаційної поведінки. Піонерами в цьому напрямі були дослідники Т. Пітерс, Р. Уотермен.

Деякі вчені та дослідники виділяють наступні причини появи інтересу до формування нової корпоративної культури:

1. Відбулися зміни в зовнішньому середовищі (розвиток нових інформаційних технологій, поглиблення соціально-економічних проблем, зростання безробіття, зміни в соціальному середовищі, які мали прояв у мотиваційній кризі у багатьох людей і втраті сенсу життя);

2. Згадані зміни в зовнішньому середовищі призвели до певних змін у внутрішньому середовищі (структурі) організації (зокрема, підвищення рівня освіти працівників, їх мобільність, «синдром недовіри» між керівниками та підлеглими тощо).

Приймаючи до уваги ці зміни, було сформульовані нові завдання для керівників (менеджерів), які приймали до уваги їх відповідальність перед працівниками та суспільством в цілому, у тому числі й етичну. Вирішення зазначених завдань спричинило формування концепції корпоративної культури і зростання інтересу до даного феномену. Подальші дослідження в цій сфері показали, що стратегія успішного розвитку підприємств обов'язково включає в себе уявлення про корпоративну культуру як запоруку їх успіху.

Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін. Концепція цього явища не має єдиного трактування. Перші більш-менш чіткі визначення культури організації почали з'являтись у другій половині XX сторіччя.

Д. Елдрідж і А. Кромбі вважають, що культура організації – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп

та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань. К. Голд вважає, що корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі. Г. Морган визначає культуру у метафізичному розумінні як один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств. М. Мескон трактує культуру як клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації. Є. Уткін характеризує корпоративну культуру як систему цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації.

Своє визначення пропонують О. С. Віханський і О. І. Наумов: набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій.

Наступна загальна категорія визначення корпоративної культури – цінності або ціннісні орієнтації індивіда, що дозволяють людині визначитися з припустимістю або неприпустимістю поведінки, зрозуміти, як вона повинна діяти у конкретній ситуації.

Останнім загальним атрибутом організаційної культури є символіка, за допомогою якої згадані орієнтації «передаються» працівникам, її зміст та значення найповніше розкриваються через історії, легенди. Впливають на людей більше, ніж цінності, записані у рекламному буклеті компанії.

Корпоративна культура є системою найсуттєвіших припущень, які приймаються членами організації як аксіома і виражаються у конкретних цінностях, що визначають людям орієнтири їх поведінки. Корпоративна культура – це «одяг» компанії, який, залежно від цілей, можна міняти, досягаючи при цьому більшої відповідності з цільовою аудиторією. Якщо компанія вирішила поміняти мету свого бізнесу, свою позицію на ринку, їй потрібно поміняти і свій «одяг». В ідеалі його трохи можна відкоригувати: поміняти, наприклад, корпоративну символіку – важливу складову організаційної культури. Такі зміни лише допоможуть компанії знайти свій природний портрет. Адже красивий одяг, елементи оформлення інтер'єру є предметом гордості працівників і приводом для популяризації корпоративної культури фірми поза компанією.

Західні компанії, добираючи персонал, використовують систему ***SWAN***: потенційний працівник має бути розумним (***S****mart*), працелюбним (***W****ork hard*), амбіційним (***Am****bitious*), а також приємним і чесним (***N****ice*). Щодо українських компаній, то більшість з них обирає систему «єдиної організації», де всі працівники, виконуючи одну місію, об'єднані почуттям відповідальності за спільну справу. Тобто, підбираючи новий робочий персонал у компанію, зазвичай менеджери зупиняються на працівниках двох типі:

• перший тип – це люди, які відповідають іміджу компанії (за психологічним портретом);

• другий – хороші фахівці (за функціональною характеристикою).

Проте, трапляються випадки, коли компанії невигідно втрачати людину-ідею, яка не може влитися в корпоративну атмосферу компанії, а підлаштовуватися під її правила ніхто не хоче. Тому від такого працівника найчастіше відмовляються, щоб уникнути дисгармонії.

Чи існує різниця між корпоративною та організаційною культурою?

Терміни «організаційна культура» і «корпоративна культура» в теорії менеджменту зазвичай вживаються як синоніми

Якщо організаційна культура формується, здебільшого, під впливом зовнішнього середовища і ґрунтується на цінностях персоналу підприємства, то корпоративна культура обґрунтовується внутрішніми цілями підприємства, заданими керівництвом, і знаходить своє вираження у сформульованому кодексі корпоративної етики підприємства.

Корпоративну культуру розглядають як культуру певної сфери професійної діяльності, тоді як організаційну культуру відзначають як притаманну певній організації.

Будемо вважати, що **корпоративна**, або організаційна, **культура** – це система правил, норм, моделей поведінки, цінностей організації, представлений як сукупність конкретних цінностей (наприклад, повага, прагнення до досконалості) або такий, що існує на рівні чуток, легенд і неформальних настанов «тут так прийнято», що визначають людям орієнтири їх поведінки.

Корпоративна культура:

- існує незалежно від того, думаємо чи дбаємо ми про неї, чи ні;
- це потужна соціальна сила, особливий набір цінностей, уявлень, принципів та норм, які приймають та поділяють люди та групи людей в організації, що визначає те, як люди сприймають реальність і як вони поводитимуться й взаємодіятимуть;
- є тим, «як в організації відбуваються речі»; «соціальний клей», що створює «спільні почуття» та робить певну спільноту тим, чим вона є;
- є основою комунікації та взаєморозуміння, визначаючи спільну систему понять;
- зумовлює поведінку людей, суттєвий чинник мотивації працівників;
- визначає «хто і що є нашим, нам підходить», межі «допуску» нових можливостей, змін, трансформацій, реформ; може бути основним джерелом супротиву змінам;
- стратегічний фактор створення більш ефективної організації, забезпечення її успіху, формування репутації та створення іміджу організації;
- піддається змінюванню та управлінню; для цього важливо її аналізувати;
- є комплексною та багатовимірною (багатоплановою) характеристикою, тобто залежить від багатьох взаємопов’язаних факторів як на наочному, так і прихованому рівні; в основі – цінності та мотиви (рис. 5.3.1).

Рис. 5.3.1. Айсберг організаційної культури

Корпоративна культура виконує свої зрозумілі функції. До найбільш важливих можна віднести внутрішню інтеграцію відповідної організації в єдине ціле, що підвищує рівень організованості та керованості, формування певного іміджу організації та її адаптації до змін в навколишньому середовищі. Вона допомагає зрозуміти основні уявлення, цінності, очікування та норми, що поділяються більшістю працівники організації; звернути увагу на традиції, правила та міфи, що існують у компанії; передбачити ставлення співробітників до таких важливих ситуацій, як адаптація нового працівника, наявні стереотипи вирішення конфліктних ситуацій, стереотипи ставлення до керівництва, стереотипи у ставленні до успіху або невдачі, стереотипи щодо якості роботи, якості обслуговування клієнтів, надання послуг тощо.

В даний час корпоративна культура розглядається як один з головних інструментів, що забезпечує практичне підвищення ефективності роботи підприємств. Вона є важливою для будь-якої організації, оскільки може впливати на такі фактори як: мотивація працівників; привабливість підприємства як роботодавця; моральність кожного працівника, його ділова репутація; продуктивність і ефективність трудової діяльності; якість роботи працівників; характер особистісних і виробничих відносин в організації; відносини працівників у позаробочий час; розкриття творчого потенціалу працівників; формування позитивного іміджу організації; покращення взаємодії між керівництвом підприємства і працівниками тощо.

Загалом, теорія корпоративної культури є частиною теорії управління персоналом. З іншого ж боку, її можна розглядати як прикладну культурологію. Ця дисципліна використовує напрацювання етики, психології, соціології, теорії дизайну, валеології, різні математичні методи.

Тому, дослідити корпоративну культуру можна лише при застосуванні системного підходу. Для цього слід проаналізувати систему взаємопов'язаних факторів.

Насамперед, корпоративна культура повинна розглядатися з врахуванням фактору часу. Маються на увазі три шкали часів (одна в одній):

- по-перше, це – історичний період розвитку суспільства (історичний час),
- по-друге, – період розвитку організації,
- по-третє, – час швидких змін ринку і відповідної швидкої реакції організації.

Не існує поганої чи гарної корпоративної культури. Різні періоди часу вимагають різної корпоративної культури і в цілому – різного менеджменту.

З іншого боку, характер корпоративної культури і вид менеджменту визначають час змін і взагалі можливість швидких змін відповідно до змін ринкової чи іншої ситуації.

Далі слід вивчити зовнішнє середовище, у якому діє організація: культуру, демографію, політику і право, соціальні відносини, інформацію й освіту, економіку, технологію. Стан цих елементів буде різним для різних держав, регіонів, галузей діяльності. На корпоративну культуру надзвичайно сильно впливає національний менталітет, національний характер. Чим більша спільнота, тим стійкіша культура, має більше ознак інерційності у процесі змін. Так, наприклад, зрозуміло, що корпоративна культура може бути змінена швидше, ніж національна.

Багато залежить від внутрішнього середовища, загальної характеристики самої організації: її функції на ринку товарів і послуг, функції в суспільстві, розмірів організації, техніки і технології та, звичайно, кадрового складу, професіоналізму працівників, їх освіти, здібностей і т. д. Адже, у такому мінливому середовищі підприємство повинно бути максимально гнучким, що великою мірою залежить від його корпоративної культури, яка забезпечить гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їх ініціативу, виховає відданість організації, поліпшить комунікаційні процеси та морально-психологічний клімат.

Велике значення має взаємозв'язок корпоративної культури із управлінням в організації. До нього належать вид менеджменту, структура організації, методи комунікацій та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика і система навчання. Ці елементи настільки тісно пов'язані з корпоративною культурою, що важко їх вивчати окремо. Серед елементів управління на першому місці стоїть узагальнюючий інтегрований фактор – вид управління або вид менеджменту – парадигма управління, поєднання концептуальних характеристик головних методів управління.

Зростання ролі морально-психологічного чинника в управлінні є закономірним для цивілізованої економіки і актуалізує значення особистості. Моральність – це вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснення моральних дій та вчинків. Але, не завжди управлінці дотримуються моральних норм, не завжди

одні й ті самі дії, вчинки, поведінка у різних країнах набувають однакової етичної форми та етичної оцінки.

Виходячи з вище наведеного, корпоративна культура, з одного боку, система особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються всіма членами корпорації. З іншого боку, під корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність сьогодні.

Складовими корпоративної культури є:

- прийнята система лідерства;
- способи вирішення конфліктів;
- діюча система комунікації;
- норми поведінки;
- формування робочого процесу;
- прийнята символіка і гасла, герби, ритуали.

На корпоративну культуру в цілому впливають звички та вподобання окремих працівників компанії, їх потреби й інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент.

Корпоративна культура відіграє винятково важливу роль. Багато компаній розповсюджують культуру, забезпечуючи тісні контакти між штаб-квартирою і філіями, між керівниками філій різних країн. Переміщення працівників з однієї країни в іншу розширює уявлення цих людей і підвищує їх відданість системі цінностей та цілям корпорації. Люди, що пройшли підготовку в штаб-квартирі компанії, як правило, думають і діють, як її співробітники.

Отже, корпоративною культурою є система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.

У багатьох керівників поняття «корпоративна культура», асоціюється з традиціями, закладеними на конкретному підприємстві, а все інше – просто розумно складені речення. Проте, це спрощене розуміння. Адже, кожне підприємство має формувати свою систему корпоративної культури, щоб насамперед досягти поставленої бізнес-мети. Ця система повинна складатися з певних цінностей і поділятися керівниками цього підприємства. Саме тому культура, яка формується, стає своєрідною візитною карткою підприємства, за якою можна робити висновки про її носія. На підприємстві корпоративна культура створює особливу внутрішню атмосферу, яка мобілізує людей на виконання вищих цілей і місії: підвищується якість та інтенсивність роботи кожного працівника, зводяться до мінімуму виробничі конфлікти. Сьогодні більшість керівників розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи на досягнення загальних цілей.

На даний час в дослідженнях західних вчених виокремилися два підходи до корпоративної культури. Відповідно до першого підходу – корпоративну культуру можна лише вивчати, але впливати на неї чи змінювати її не можна. Другий же підхід керується тим, що за певних свідомих зусиль формувати й змінювати корпоративну культуру можна.

Більшість вчених дотримуюся тієї думки, що культуру можна формувати й змінювати. Адже, корпоративна культура – це штучно створений образ, що складається з безлічі елементів – і технічних, і психологічних, покликаних ідентифікувати компанію в очах цільової аудиторії; це культура, яку формують, прописують, закріпляють і змінюють.

Теоретичний аналіз корпоративної культури засвідчує її зростаючу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства, досягненні високої конкурентоспроможності та розвитку соціально–трудових відносин. Природа цього зростання полягає в тому, що корпоративна культура охоплює дедалі більшу частку явищ соціальної й виробничої життєдіяльності колективу. Тому цілеспрямоване формування корпоративної культури є необхідним чинником ефективного використання людських ресурсів підприємства для реалізації стратегії діяльності, підвищення ефективності управління підприємством, посилення згуртованості колективу, використання її як стратегічного мотивуючого фактору, який спрямовує співробітників на досягнення місії та цілей підприємства.

Корпоративна культура є важливою основою потенціалу підприємства. Вона втілює в собі ідеї, які об’єднують людей в один колектив, пояснює, яким чином будуються відносини між членами організації, які стійкі правила й принципи трудової діяльності вони поділяють, що для них є цінностями та нормами. Усе це не тільки відрізняє одне підприємство від іншого, але й істотно визначає успіх функціонування і виживання підприємства в довгостроковій перспективі, його конкурентоспроможність на ринку праці, якість та конкурентоспроможність його продукції.

Значення корпоративної культури для розвитку будь-якого підприємства визначається певними обставинами.

По-перше, вона надає працівникам організаційну ідентичність, визначає внутрішнє уявлення про підприємство та його головні цінності, є важливим джерелом стабільності на підприємстві. Вона формує у працівників відчуття надійності, сприяє утвердженню відчуття соціальної захищеності.

По-друге, знання про головні принципи корпоративної культури підприємства допомагають новим працівникам швидко адаптуватися і включитися в ефективну роботу, правильно інтерпретувати явища, які відбуваються на підприємстві, визначаючи в них все найбільш важливе і вагоме.

По-третє, корпоративна культура більш, ніж будь-що інше, стимулює свідомість і високу відповідальність працівників, які виконують поставлені перед ними завдання. Відзначаючи і нагороджуючи таких співробітників, корпоративна культура ідентифікує їх як рольові моделі (зразки для наслідування), поширюючи прогресивний досвід у колективі.

Корпоративна культура є багаторівневою структурою з вертикальними і горизонтальними зв'язками, де відбувається позитивний процес обміну культурною інформацією, а це дає змогу ефективно втілювати нові та перспективні рішення для розвитку й удосконалення соціально-трудових відносин. Структурні рівні корпоративної культури також тісно пов'язані між собою, вони характеризують її прояв на різних стадіях розвитку. Її формування та розвиток залежить від багатьох факторів: національної системи цінностей, соціальних характеристик колективу, культурної сфери, в якій функціонує підприємство, особливостей виробничого процесу, специфіки ведення економічної діяльності, стилю управління та ін.

Механізм впливу корпоративної культури на діяльність організації полягає у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. Реалізуючи їх у діяльності, вони підсилюють ті чи інші тенденції та створюють у такий спосіб адекватні їм ситуації. Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистої значимості професійно-трудової діяльності для більшості співробітників.

Варто зазначити, що культура підприємства може виявитися прийнятною на певний період часу й за певних умов. Зміна умов конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни та нові технології вимагають змін корпоративної культури підприємства, якщо вона гальмує підвищення її ефективності. Тому керівники-практики повинні відчувати зміни у зовнішньому середовищі та вживати потрібних заходів щодо зміни корпоративної культури відповідно потреб організації та ринку в цілому, а науковці – не залишати поза увагою цю важливу проблему.

5.4. Види та типологія корпоративної культури

Характер корпоративної культури виявляється через систему відносин: ставлення працівників до своєї професійно-трудової діяльності; їх ставлення до підприємства як до об'єктивної умови здійснення трудової діяльності та реалізації свого ставлення до діяльності та до підприємства. Специфіка корпоративної культури, як форми існування, полягає в тому, що, відображаючи реальну ситуацію, вона особливо акцентує увагу на тенденціях її зміни.

Механізм впливу корпоративної культури на діяльність підприємства полягає у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. Реалізуючи їх у діяльності, вони підсилюють ті чи інші тенденції та створюють у такий спосіб адекватні їм ситуації. Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистої значимості професійно-трудової діяльності для більшості працівників.

Характер корпоративної культури описується системою ознак, визначених за декількома критеріями:

- позитивна корпоративна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності, її саморозвитку, а також цінність підприємства як умови реалізації такого робу способу;

- негативна – відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві в цілому є позитивним, однак, для окремого співробітника з точки зору його саморозвитку та самореалізації – невигідним.

Позитивна культура характеризується:

- сприйняттям працівником себе, як особи, чия професійно-трудова діяльність впливає на результативність діяльності підприємства та визначає стратегію його розвитку;

- усвідомленим прийняттям особистої відповідальності за продукт спільної діяльності підприємства. Це породжує сумлінне ставлення до своїх виробничих обов'язків як норму поведінки працівника, регульовану суспільною думкою;

- орієнтацією працівника на пошук, розробку, вибір і втілення найбільш оптимальних способів здійснення діяльності. Це формує у працівників відчуття відповідальності за якість продукту власної діяльності та породжує зацікавленість в її підвищенні;

- позитивною оцінкою впливу професійно-трудової діяльності на особистий розвиток;

- тим, що успішність співробітника стає підставою і для самоповаги, і для поваги з боку колег. Підвищується ефективність ділової взаємодії, що є об'єктивною умовою встановлення доброзичливих міжособистісних відносин у колективі.

На підприємствах можна виділити домінуючі культури і субкультури. Домінуюча культура виражає основні (центральні) цінності, що приймаються більшістю членів підприємства.

Субкультури одержують розвиток на великих підприємствах і відображають загальні проблеми, ситуації, з якими зіштовхуються працівники, чи досвід їх вирішення.

Коли одне виробниче відділення конгломерату має унікальну культуру, що відрізняється від інших відділень, то існує вертикальна субкультура. Коли окремий відділ фахівців має набір загальноприйнятих понять, то формується горизонтальна субкультура. Будь-яка група в організації може створити субкультуру, яка визначається структурною схемою. Вона включатиме основні цінності домінуючої культури плюс додаткові цінності, властиві тільки членам цього відділу.

Особливості субкультури кожної структурної одиниці підприємства впливають одна на одну та формують загальну культуру підприємства.

Відкриті культури відносяться до сильних структур, що самі по собі відкриті як зсередини, так і ззовні.

Відсутність відкритості зсередини означає, що в одній групі існує негласна норма, що при проведенні зборів завжди необхідно зберігати єдність, а розбіжності в думках повинні виноситись за рамки зборів. Усі швидко приймають спільне рішення, і група, очевидно, має сильну культуру. Однак, насправді, відсутня будь-яка готовність до конфліктів, обговорення протилежних точок зору тощо. При цьому з’являється помилкова впевненість колективу в правоті дій підприємства. Це може бути виправлене на основі наступного:

- проведення регулярних опитувань думок працівників щодо внутрішнього клімату на підприємстві;

- стилю управління, умов праці;

- вступ у відкритий діалог один з одним, як у формальній так і в неформальній обстановці;

- за допомогою проведення семінарів та інших подібних заходів.

Усі ці контакти, спрямовані на обмін думок щодо співробітництва, сприяють удосконаленню культури та діяльності підприємства.

Однак, і підприємства з сильною та самоусвідомленою культурою піддані небезпеці, що з часом у них розвинеться визначене самовдоволення та «глухота» щодо критики ззовні. Це відчувають і клієнти, в результаті чого вона стає незакритою відносно зовнішнього середовища, тому що не буде реагувати на зміни, що у ній відбуваються.

«Живі» культури, у яких пропонуються інновації в діяльності підприємств, що стосуються їх філософії, цінностей, правил поведінки тощо, сприймаються співробітниками та керівниками і реалізуються, сприяючи розвитку підприємства. У тих випадках, коли уявлення про цінності та переконання, не ввійшли до життя і є лише простим визнанням на словах, має місце наявність неживих елементів і неживої культури в цілому.

Необхідно розрізняти сильну та слабку культуру. Молоді підприємства чи підприємства, що характеризуються постійною ротацією думок (понять) серед своїх членів, мають слабку культуру. Члени таких підприємств не мають достатньо спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей. Однак не всі зрілі підприємства зі стабільним кадровим складом характеризуються сильною культурою: головні цінності підприємства повинні постійно підтримуватися.

Сильна культура чітко визначає поведінку працівників. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності у підприємства формується за допомогою високої формалізації. Сильна культура досягає того ж результату без ведення якої-небудь документації і розподілів. Більше того, сильна культура може бути більш ефективною, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша культура підприємства, тим менше управлінському персоналу потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для керування поведінкою працівника. Це закладене у підсвідомості працівника, що приймає культуру підприємства.

Залежно від взаємодії організації з зовнішнім середовищем, її розмірів і структури виділяють *вісім основних типів організаційних культур*:

а) культура «оранжереї» – характерна для державних підприємств, яких не дуже хвилює зовнішнє середовище. Персонал підприємства майже не мотивований, що відповідає бюрократизму та анонімності відносин;

б) збирачі «колосків» – це переважно невеликі підприємства, стратегія яких залежить від фортуни. Як правило, такі організації знаходяться в непростому оточенні і не можуть мотивувати повною мірою персонал;

в) культура «городу» – типова модель для підприємств із пірамідальною структурою управління. Такі підприємства намагаються зберегти домінуючі позиції на ринку. При цьому використовуються наявні моделі господарювання з мінімальними змінами. Мотивація персоналу – низька;

г) культура «саду» – дещо видозмінений під впливом американських новацій варіант культури «городу», який має місце на великих підприємствах;

д) культура «великих плантацій», що мають три-чотири рівні управління. Характерною рисою таких організацій є постійні новації в пристосуванні до зовнішнього середовища, гнучкість роботи персоналу;

е) культура «ліани» – це зведений до мінімуму управлінський персонал, широке застосування інформаційних технологій, орієнтація на вимоги ринку, висока відповідальність на всіх рівнях, що забезпечує значний ступінь мотивації персоналу;

ж) модель «косяк риби» – це підприємства, яким властиві висока маневрованість та гнучкість відносно змін ринкової кон'юнктури;

з) культура «мандруючої орхідеї» – типова модель для різного роду рекламних агенцій і консультаційних фірм, котрі вичерпавши можливості одного ринку, переходять до іншого. Мета – запропонувати єдиний свого роду товар. Ступінь мотивації – низький.

Корпоративна культура в різних організаціях може відрізнятися за своїм змістом. Як показує сьогоднішня практика, часто спеціалісти, які вирішують питання про перехід на роботу до іншої організації, цікавляться поряд з іншими питаннями і тим, який тип корпоративної культури в ній, які закладено в ній корпоративні цінності, типи поведінки тощо.

У класичному західному менеджменті прийнятною вважають типологію корпоративної культури, запропоновану Джеффрі Зоненфельдом:

• «бейсбольна команда» – цей тип корпоративної культури виникає в ситуаціях, коли приймаються ризиковані рішення, де реалізується безпосередній і швидкий взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. У такій культурі стимулюються талант, новаторство та ініціатива. Це команда зірок. Ключові успішні працівники вважають себе «вільними гравцями» і їх дуже цінують, а працівники з невисокими показниками швидко потрапляють на лаву «запасних»;

• «клубна культура» характеризується лояльністю, відданістю та спрацьованістю командної роботи. Тут цінується досвід працівників, сюди приходять молодими і залишаються працювати довгий час (нерідко до пенсії), поступово просуваючись до вищої службової сходинки. Працівники мають високу професійну компетенцію. Це команда – Зірка. Такі організації сприймаються іншими як закриті, зміни в них відбуваються повільно та поступово;

• «академічна культура» – в таких організаціях кожний працівник має свій специфічний напрям, в якому він розвиває свій творчий та професійний потенціал. Хоча вузька спеціалізація й сприяє професійному зростанню та забезпечує гарантію якісної роботи, проте така культура обмежує широкий розвиток особистості працівника і заважає внутрішньо-організаційній кооперації;

• «захисна культура» – виникає в ситуації, коли організації треба виживати. За такої культури немає гарантії постійної роботи та можливостей для професійного зростання, бо треба часто реструктуризуватися і скорочувати персонал. Така культура згубна для працівників, хоча деяким упевненим у своїх силах спеціалістам надає можливості для кар'єрного зростання. Ті менеджери, які впоралися із складною ситуацією в таких умовах, отримують визнання не тільки серед колег по бізнесу, а й у широкому масштабі в суспільстві.

У вітчизняному менеджменті поки що складно виділити чіткі типи корпоративної культури, бо в деяких організаціях вона зароджується, а в деяких вживають термін «змішана культура». Спеціалісти, що аналізують корпоративну культуру в країнах СНД, виділяють такі її типи:

• «культура влади» – в таких організаціях передбачається ефективне використання і перерозподіл керівником ресурсів. Цей тип культури ґрунтується на принципах ієрархічної структури, просування по сходинках якої здійснюється за критеріями відданості загальній місії. При цьому головну роль відіграє лідер – керівник, його особистісні якості та здібності, що дають змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати і реалізовувати складні рішення;

• «рольова культура» – організації з таким типом культури характеризуються суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією підрозділів. Цей тип організацій функціонує на основі правил, процедур та стандартів діяльності, дотримання яких гарантує їх виконання. Джерелом влади тут є не особистісні якості лідера, керівника, а його становище в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати тільки в стабільному середовищі;

• «культура завдань» – тут культура зорієнтована на вирішення поставлених конкретних завдань і реалізацію розроблених проектів. Ефективність діяльності підприємства з такою культурою визначається професіоналізмом працівників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації. Застосування цього типу культури доцільно в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними для діяльності організації;

• «культура особистості» – організації з таким типом культури об'єднують людей не для вирішення задач, а для того, щоб вони могли досягти власних цілей. Тут влада ґрунтується на близькості до ресурсів, на професіоналізмі та вмінні спілкуватися, взаємодіяти, на особистості її керівника.

Організації, що зорієнтовані на культуру влади та рольову культуру, характеризуються авторитарним стилем управління і вимагають від своїх працівників чіткості у роботі, суворого дотримання функціональних обов'язків. Лідер тут має формальну владу, засновану на статуті, положенні в організації і вважає своїм основним завданням доведення конкретних обсягів роботи, контроль виконання завдань. Спілкування між працівниками в організації є формальним, воно відбувається, в основному, лише в межах виконуваних обов'язків, часто на маніпулятивному рівні. Водночас організації, які зорієнтовані на культуру завдань та особистості, мають демократичний стиль

управління, характеризуються повагою до закону, врахуванням інтересів більшості. Працівники вміють працювати в команді, а лідер вважає основним своїм завданням заохочення кожного члена колективу до розширення сфери діяльності. Спілкування між працівниками формується на принципі колективної взаємодії і відбувається на гуманістичному рівні культури. Прибічником такого типу корпоративної культури як культура завдань є У. Бенніс, провідний міжнародний експерт з питань культури бізнесу та лідерства. Він пропонує перейти від харизматичного індивідуального лідерства до «великих груп», акцентуючи увагу на творчій співпраці та спільному керівництві. Такі групи, наприклад, організуються для виробництва кінофільмів. Після того як проект виконано, група розпускається. Але при постановці нового завдання її учасники із задоволенням збираються знову. Відомі спеціалісти з менеджменту підкреслюють, що існування культури, яка б сприяла розвитку індивідуальної ініціативи, необхідне для виживання бізнесу у світі конкуренції.

Індикаторами, які допомагають визначати типи корпоративної культури, є такі:

- ставлення працівників до виконання професійних обов'язків;
- відданість корпорації, гордість за неї;
- наявність зовнішніх ознак культури та створених етичних кодексів;
- створення умов для безпечної та зручної праці, інтелектуального та професійного зростання;
- рівень культури спілкування та взаємодії.

Спеціалісти, досліджуючи готовність організацій до здійснення змін, наголошують, що корпоративна культура виявляється як неадаптивна, раціонально-цільова або анемічна. За першого типу організація зорієнтована на жорстке дотримання встановлених норм; другого – в основу змін покладається збалансований погляд на роль цінностей; третього – на перший план висувається прагматична ціль.

Існують різні підходи до класифікації типів корпоративної культури. Традиційно виділяють європейський і американський підходи.

Європейський підхід до класифікації типів корпоративної культури – модель міжособових відносин (Харрісон, Ч. Хенді, Ян Хармс).

1. Культура ролі. Цей тип організації характеризується строгими функціональними і спеціалізованими ділянками, такими як фінансовий відділ, торговий відділ і т. д., які координуються вузькою зв'язучою ланкою управління. Ступінь формалізації і стандартизації великий; діяльність функціональних областей і їх взаємодія регулюються за певними правилами і процедурами, що визначають розділення роботи і влади, способи зв'язку і дозвіл конфліктів між функціональними ділянками. Для виконання ролі вибираються окремі особи, до сили особи відносяться з несхваленням, а сила фахівця цінується тільки в належному їй місці. Вплив регулюється правилами і процедурами. Ефективність культури залежить від раціонального розподілу роботи і відповідальності, а не від окремих осіб. Окремому працівнику ролева культура дає захищеність і можливість стати компетентним фахівцем; старанність в певних межах

заохочується за відповідною шкалою оплати і, можливо, просуванням по службі усередині функціональної області. Ролева культура більше відповідає менеджерам, які цінують безпеку і передбаченість, які хочуть досягти мети, виконуючи роль, а не роблячи видатний особистий внесок.

2. Культура задачі, досягнень. Культура зорієнтована на проект або роботу. Основна увага надається швидкому завершенню роботи за рахунок об'єднання відповідних ресурсів і відповідних працівників на потрібному рівні і створення умов. Культура задачі залежить від здатності колективу підвищити ефективність роботи і об'єднати особисті цілі співробітників з метою організації. Це культура команди, де результат команди важливіший за індивідуальні цілі, положення, стильових відмінностей. Вплив базується більше на силі експерта, фахівця, а не на силі обставин або силі особи. Вплив тут розповсюджується ширше, ніж в інших культурах. Даний тип дуже добре адаптується. Групи, проектні команди або спеціальні комісії створюються для певної мети і можуть бути реформовані, розбещені або залишені. Організація може швидко реагувати, оскільки кожна група містить в ідеалі всі необхідні елементи, що дозволяють ухвалювати рішення.

Для цієї культури характерні високий ступінь автономії, оцінка роботи по результатах і легкі відносини усередині групи, де обопільна пошана заснована на здібностях, а не на віці або положенні.

3. Культура особи, людини, підтримки. Даний тип культури незвичайний. Він виявляється не скрізь, проте, багато окремих осіб «дотримуються деяких його принципів». У цій культурі особа знаходиться в центрі, якщо є деяка структура або організація, вона існує тільки для обслуговування і допомоги особам в цій організації, для сприяння виконанню їх власних інтересів без якої-небудь мети. Небагато організацій можуть існувати з таким видом культури, оскільки організації схильні мати якісь корпоративні цілі, що підносяться над особистими цілями співробітників організації. Для цієї культури не можливий контроль або навіть ієрархія управління. Організація підкоряється особі і зобов'язана своїм існуванням цієї особи. Особа може покинути організацію, але у організації рідко є сила «виселити» особу. Вплив розподіляється порівну, а основа влади при необхідності – це звично сила фахівця: людина робить те, що добре уміє робити, і тому до нього прислухаються (наприклад, адвокатські контори, дизайнерські послуги і т. д.).

4. Культура влади. Даний тип залежить від центрального джерела влади і розповсюджується у вигляді хвиль (або павутини). Контроль здійснюється централізований через відібраних для цих цілей осіб, з урахуванням деяких правил і прийомів і невеликої частки бюрократизму. Рішення ухвалюються, здебільшого, в результаті балансу впливів, а не на процедурній або чисто логічній основі. Організація може швидко реагувати на події, але в значній мірі залежить від ухвалення рішень людьми з центру, які прагнуть привернути людей, що мають схильність до політики, орієнтованих на владу, люблячих ризикувати і які невисоко цінують безпеку. Сила ресурсів є основою влади в даній культурі, з деякими елементами персональної влади в центрі. Ця культура спирається на

окремих осіб, а не на ради. Виконання завдань оцінюється по результатах, а до засобів відносяться терпимо (тобто засоби можуть бути жорсткими, їх успіх може супроводжуватися низькою мораллю і великими потрясіннями).

Американський підхід до класифікації типів корпоративної культури.

1. Академія. Кандидати на вакантні позиції менеджерів, переважно молоді співробітники, як правило, проходять дуже серйозний професійний відбір (вузька спеціалізація). В разі успішно пройдених «вступних іспитів» приймаються на посаді менеджерів-стажистів, для них існує програма підготовки на посаду менеджера.

2. Клуб. Підбір здійснюється на основі досвіду роботи, знань, наскільки співробітник готовий пожертвувати своїми інтересами ради інтересів організації. На відміну від «академії» ведеться підготовка менеджерів широкого профілю. Управлінець у відділі продажів в такій організації може бути переведений на посаду менеджера відділу маркетингу або відділу персоналу.

3. Бейсбольна команда. Підбирають людей, в основному, орієнтованих на успіх. Вік і досвід не мають принципового значення. Особливе значення приділяється потенціалу співробітника, агресивності, умінню ризикувати, у таких співробітників, як правило, широкі повноваження і свобода дій. У подібних організаціях достатньо висока текучість кадрів (очевидно, як і у великому спорті, люди можуть дуже швидко виробити свій потенціал і далі просто «видихаються»).

4. Фортеця. Велике число організацій на тому або іншому етапі свого розвитку виявляються в стані застою. Такі організації не розвиваються, а намагаються вижити, тому привертають людей, що шукають тихе, спокійне місце, де можна «пересидіти», або, навпаки, кидаючих виклик долі, прагнучих змінити ситуацію, створити щось нове. В процесі формування корпоративної культури така організація могла будуватися по одному з трьох описаних раніше типів. Потім через якісь зовнішні або внутрішні обставини організація перестала розвиватися і виявилася у стадії застою.

Плюси корпоративної культури:

- корпоративна культура, що сформувалася, підтримує прихильність працівників цінностям організації;
- у компаніях з сильною корпоративною культурою висока вірність/прихильність працівників своєї організації, їх прагнення внести внесок в загальну справу;
- корпоративна культура визначає «правила гри» в будь-якій ситуації в бізнесі.

Мінуси корпоративної культури:

- деколи, сильна корпоративна культура може служити перешкодою до якихось необхідних змін. Нерідко люди з іншими поглядами, ніж ті, які панують в організації, йдуть з компанії, тому що дуже велика їх невідповідність корпоративній культурі;
- різні корпоративні культури можуть бути перешкодою для злиття декількох організацій.

Важливо пам’ятати:

- як правило, в чистому вигляді жоден з названих типів корпоративної культури не зустрічається;
- організація звичайно несе в собі риси не одного, а декількох типів корпоративної культури;
- на корпоративну культуру роблять вплив зовнішні чинники (ринок, конкуренція, нові закони), а також якісь внутрішні події або ситуації (наприклад, зміна менеджерського складу).

5.5. Модель формування організаційної культури з точки зору лідерства

Лідерство спирається на доброчесність, чесність, в тому числі, чесність із самим собою, та щирість. Вони є тими цінностями та якостями, що впливають на здатність надихати інших людей та команди, розвивати сприятливу організаційну культуру. Від них значною мірою залежить якість стосунків, те, наскільки люди довірятимуть вам, будуть відкритими у спілкуванні з вами.

Ці поняття є взаємопов’язаними.

Чесність:

- обговорення питань без приховування інформації та висловлюючи свою думку;
- спроможність говорити правду, в тому числі, коли на неї не чекають, про неприємні чи проблемні моменти; це не означає говорити бездумно; важливо враховувати комунікативні бар’єри та обирати аргументи й конструктивні способи донесення інформації, аби вона була почутою;
- дотримання обіцянок;
- як здатність відверто говорити про свої цілі, інтереси, цінності, визнання емоцій – є протилежною маніпуляціям, яка передбачає приховування своїх намірів, використання інших, спекулювання на емоціях.

Чесність є першою главою у книзі мудрості… Доброчесність – найвища якість лідерства. Без неї є неможливим жоден справжній успіх. Томас Джеферсон

Щирість або справжність

- відповідність слів та дій;
- послідовна поведінка, щоденне дотримання та відстоювання цінностей;
- спроможність говорити про свої цінності, емоції та почуття, враження, прагнення, сильні та слабкі сторони, уроки досвіду тощо (рівень відкритості).

Доброчесність (у особистій та організаційній практиці)

- вибір та спроможність робити правильні речі;
- особистий приклад гідної поведінки, не залежно від обставин чи контролю; х дотримання етичних норм поведінки, у т. ч. при прийнятті рішень, у спілкуванні з іншими; шанобливе ставлення та сприяння розвитку культури поваги до людей;
- справедливість, неупередженість та прозорість у підходах, рішеннях та діях; х підзвітність за свої дії;

- нетолерування корупції, шахрайства, дискримінації, домагань, насильства та маніпуляцій;
- чутливість до наявності конфлікту інтересів та відповідне реагування;
- інтегрування цінностей доброго врядування та норм етики в діяльності розвиває та заохочує безпечні та здорові умови праці, відкриту сприятливу організаційну культуру;
- орієнтація на публічне благо (служіння), своєю поведінкою показує приклад та прищеплює відданість ідеї служби, зорієнтованої на громадян та суспільні блага; дотримання та просування принципів публічної служби та доброго/належного врядування, цінностей демократії, верховенства права.

Отже лідери несуть відповідальність за організаційну культуру (культуру організації) та її розвиток.

Вони є втіленням цінностей організації та справляють визначальний вплив на формування організаційної культури, показуючи приклад і відповідають за той приклад, який вони показують іншим.

Лідерство передбачає створення сприятливої організаційної культури, яка дозволяє максимально використовувати потенціал людей та команд і досягати найкращих результатів роботи відповідно до вимог часу та найвищих стандартів. Здатність відчувати обмеження власної культури та розвивати адаптивність культури є основним викликом для лідерів.

Джерелами формування корпоративної культури виступають:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;

- способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;

- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки працівника в колективі, що відображає систему внутрішньо-групових цінностей, що склалися.

Організаційна культура може мати особливості залежно від роду діяльності, форми власності, положення на ринку чи в суспільстві. Особливості організаційної культури знаходять втілення у символіці, що залежить від пріоритету в організаційній культурі влади, ролі чи вчинків особистості.

Формування корпоративної культури може відбуватися чотирма шляхами:

1) довгостроковою практичною діяльністю;

2) діяльністю керівника чи власника (власна культура);

3) штучним формуванням організаційної культури фахівцями консультаційних організацій;

4) природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

До складових елементів корпоративної культури відносять і якості особистості, такі як:

- бажання конкурувати, уміння переконувати;

- прагнення відігравати роль неформального лідера;

- терпимість до рутинної адміністративної роботи.

Вирішальною умовою при формуванні спільної культури є здатність сформувати спільне бачення для працівників компанії. Керівна верхівка повинна визначити місію фірми і те, як вона має виражатися в організаційних нормах і цінностях. Далі ці визначення поширюються корпорацією.

Ще одним важливим інструментом формування спільної культури є лідерство. Людські стосунки також мають важливе значення. Існує потреба відбирати працівників, які були б «членами команди». Крім того, необхідно розробити політику винагород і стимулів, щоб заохочувати їх працювати на користь підприємства.

Формування корпоративної культури передбачає тривалий і складний процес, основними етапами якого є:

- визначення місії корпорації;
- визначення основних базових цінностей;
- формування правил поведінки працівників корпорації, виходячи з базових цінностей;
- описання традицій та символіки, що відображають усе вище перераховане.

Усі ці кроки та їх результати доцільно описати в корпоративному керівництві. Цей документ особливо необхідний у ситуаціях прийому на роботу й адаптації нових працівників. Він дає можливість зрозуміти, наскільки потенційний працівник поділяє цінності корпорації.

Однак формування корпоративної культури – процес складний, що потребує використання цілого ряду методик.

Механізм формування корпоративної культури може бути проілюстрований за допомогою концепції чотирьох середовищ.

На глобальному рівні головний вплив на формування та розвиток культури фірми здійснює мегасередовище міжнародного бізнесу. Макросередовище відповідає національному рівню. Відповідно корпоративний рівень багато в чому визначає мікро середовище зі своєю культурною специфікою (корпоративний рівень). І, нарешті, на персональному рівні працівника культура значною мірою визначається метасередовищем (особистісними культурними контактами людини).

Інструменти формування та розвитку культури міжнародних корпорацій включають, як звичайні, для великих компаній, форми та засоби (обряди, церемонії, ритуали, міфи, легенди, розповіді), так і специфічні елементи, характерні для міжнародного бізнесу:

- універсальна знаково-символічна система, що включає знаки, систему ідентифікації корпорації;
- система комунікацій («офіційна» мова корпорації, різноманітні мови, система неформального спілкування);
- постійна ротація керівників і спільне навчання працівників.

Формування культури неможливо проводити без усвідомлення принципів її функціонування.

Корпоративна культура формується незалежно від нашої участі. Це відбувається приблизно так само, як і виховання дитини: якщо батьки говорять, що красти – не добре, а самі порушують сказане, діти будуть повторювати їх дії, а не слова. Формування корпоративної культури йде від формальних лідерів (керівництва компанії) чи, як буває рідше – неформальних. Тому, найважливіше що повинен зробити керівник, що бажає сформувати корпоративну культуру, – це сформулювати для себе основні цінності організації. В одних іноземних компаніях вони чітко сформульовані, в інших – усі їх усвідомлюють, хоча вони не записані.

При створенні та запровадженні моделі корпоративної культури на підприємстві слід взяти до уваги й чітко проаналізувати фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на становлення корпоративної культури машинобудівного підприємства. Ця умова є необхідною та основною, адже саме від неї залежить подальше моделювання корпоративної культури підприємства.

Найкращим для підприємства є створення Кодексу корпоративної культури підприємства, у якому буде зазначено всі норми та принципи етичної поведінки керівника й працівників підприємства. Тобто тут буде описано, згідно з посадовими інструкціями працюючих, їх чітку поведінку відповідно до принципів професійної моралі, якої необхідно дотримуватися при веденні бізнесової діяльності підприємства. Насамперед, Кодекс корпоративної культури повинен містити основні базові цінності підприємства, тобто ті умови, які спонукали б працівників до повної віддачі себе роботі. Для цього керівнику підприємства необхідно розробити чіткий план розвитку працівника як особистості, адже саме особистість творить підприємство. Необхідно створювати такі умови діяльності на підприємстві, які допомагали б особистості реалізовувати завдання підприємства, а заодно – реалізовувати і себе. Самовдосконалення – це рух уперед, адже як тільки людина (працівник) не бачить сенсу у вдосконаленні свого життя, вона зупиняється. А це є дуже негативним чинником як для самого розвитку підприємства, так і для людини особисто. Адже це – шлях у нікуди.

Наступним етапом у формуванні Кодексу корпоративної культури підприємства є запровадження основних принципів професійної моралі на основі національної культури. Оскільки наше українське суспільство є споконвіку релігійним, добросовісним, працелюбним, щиросердним тощо, тому необхідно всі ці чесноти застосовувати на практиці – ведення переговорів, розмова з клієнтами, проведення нарад, спілкування всередині колективу підприємства тощо.

Звичайно, всі працівники підприємства повинні володіти знаннями про загальну культуру, мати інтелект, порядність. Але особливе значення має їх моральний потенціал. Основною етичною нормою, якої слід дотримуватися у службових відносинах, є збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі підприємства. Спілкуючись, люди часом травмують одне одного, а моральні травми інколи страшніші, ніж фізичні.

Тому, перш за все, морально-психологічний стан на підприємстві багато в чому залежить від керівника, визначається його особистою поведінкою та моральними якостями.

Із зарубіжного досвіду можна виокремити деякі моральні якості та стандарти поведінки, що необхідні керівнику підприємства для ведення ефективної управлінської діяльності:

- широта поглядів;
- глобальний підхід до вирішення існуючих проблем;
- перспективне передбачення;
- гнучкість;
- ініціативність та рішучість, особливо в умовах ризику;
- завзятість у роботі;
- безперервне самовдосконалення.

Серед особистісних якостей керівника можна назвати такі:

- вміння чітко формулювати цілі та установки;
- готовність вислуховувати думки інших;
- неупередженість;
- безкорисливість;
- лояльність;
- здатність повністю використовувати можливості підлеглих шляхом правильної їх розстановки та справедливого ставлення до них;
- особиста привабливість;
- здатність згуртовувати людей та створювати їм сприятливу атмосферу для роботи.

Керівник перебуває в центрі уваги, його знають усі, про нього говорять, з нього беруть приклад інші. Не випадково у світі бізнесу кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який уміє працювати з людьми, аніж потім витрачати сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальних відносин з працівниками та клієнтами.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника ще не є цілком достатнім, а перебуває на фазі формування. Сучасні керівники повинні працювати методом пошуку та помилок, набуваючи свого власного досвіду.

Зростання ролі морально-психологічного чинника в управлінні є закономірним для цивілізованої економіки та актуалізує значення особистості. Моральність – це вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснення моральних дій та вчинків. Але не завжди управлінці дотримуються моральних норм, не завжди одні й ті самі дії, вчинки, поведінка у різних країнах набувають однакової етичної форми та етичної оцінки.

Теоретичні етико-психологічні засади управлінської діяльності є підґрунтям професійної етики керівника, яка передбачає наявність теоретико-прикладних етичних знань і практичних рекомендацій, зорієнтованих на якісне виконання адміністративно-господарських функцій. Вона охоплює передовий

досвід морально-психологічного вирішення конкретних проблем управління. Моральна поведінка керівника, стиль його роботи – це система повсякденних вчинків, у яких виявляється його ставлення до людей, суспільства, своєї діяльності. Поведінка керівника має бути реально сприйманим моральним орієнтиром для підлеглих.

Отже, сучасним вітчизняним менеджерам та підприємцям доводиться працювати у суспільстві, де бізнесова активність є новим явищем і не має чітких стандартів. Закони часто суперечать один одному і навіть забороняють деякі види діяльності, які вважаються законними та етичними у більшості країн. Деякі наші неписані норми, уявлення про добро чи зло поки що значною мірою відповідають стандартам авторитарного минулого, які без будь-яких змін збереглися й до сьогодні.

Проте ринкова економіка в Україні вже набрала сили, і не можна сидіти, склавши руки, сподіваючись, що сама собою з'явиться здорова етика. Кажуть, що підприємцем треба народитися. Це правильно, але правильно й інше: морально здорового підприємця необхідно виховувати. Моральне відродження і духовне вдосконалення людини – мета та засіб прогресивного розвитку українського суспільства та людства в цілому. Рівень моральності особистості та суспільства залежить від сукупності умов та чинників. Важливу роль у формуванні моральної культури людини й суспільства має відігравати етичне просвітництво, що несе знання про моральні цінності, дає розуміння морального виміру поведінки особистості, дій соціальних суб'єктів, життя суспільства.

Сьогодні необхідно велику увагу приділяти вивченню етики ділових відносин з метою підвищення рівня корпоративної культури. Адже існує багато причин, що викликає даний інтерес. У першу чергу, це сумарна шкода неетичної, нечесної ділової поведінки, яку відчувають не тільки споживачі, але й виробники, суспільство в цілому, перевищення цієї суспільної шкоди над індивідуальною або груповою вигодою.

У кінцевому підсумку це може призвести до падіння престижу машинобудівного підприємств та бізнесменів, що, у свою чергу, поставить під сумнів якість їх товарів і послуг, а також, відповідно, їх майбутні прибутки тощо.

У сфері ділових відносин повинні діяти певні визначені правила поведінки ділових людей:

- формальні закони, що приписуються суспільством та охороняються за допомогою відповідних санкцій;

- нормативні принципи, зафіксовані в загальнолюдських етичних нормах («не вкради», «не вбий», «не говори неправду» та інші) і, як правило, базуються на системі релігійних переконань, зрада яким призводить до внутрішнього психологічного дискомфорту;

- норми групової поведінки (професійні, «цехові»), значною мірою зумовлені культурою даної країни чи регіону; порушення їх карається виключенням із «колективу», відмовою у довірі тощо.

В ідеалі всі ці три типи повинні б збігатися. Практично ж між ними завжди існують розбіжності, які зменшуються в міру розвитку економіки, але ідеалу –

збігу – не досягається. Тому в нашій країні необхідно створити систему охорони та підтримки такої економічної поведінки, яку можна було б визначити як передбачену, надійну, таку, що викликає довіру. Необхідно брати до уваги те, що загальною тенденцією в усьому світі є конвергенція ділових культур на основі загальнолюдських нормативних принципів.

Корпоративна культура допомагає зберегти вірність клієнтів. За підрахунками спеціалістів, втримати старих клієнтів у п'ять разів дешевше, ніж завоювати довіру нових.

Тому вся політика підприємства згори донизу повинна орієнтуватися на споживача. У бізнесі існує «золоте правило»: піклуйся про своїх клієнтів та працівників, а ринок попіклується про тебе.

Дуже важко заробити гарну репутацію, на це йдуть роки, а втратити її можна миттєво, часто через щось незначне: не відповівши на телефонний дзвінок чи лист, не відіславши факс, якого чекають, виявивши невихованість у будь-якій формі. Для репутації важливо все – і культура мови, і манера, і одяг та інтер'єр офісу та багато інших важливих речей.

Психологія іноземних бізнесменів запрограмована на партнера, який викликає довіру, тобто оцінюється те, як він одягнений, на якому автомобілі їздить, пунктуальність. Пізніше до уваги беруть інші параметри – вірність своїм обов'язкам, чіткість, кваліфікація, уміння вести справи тощо.

Для ефективного впровадження та всебічної підтримки корпоративної культури підприємствах, доцільно визначити основні принципи формування моделі корпоративної культури підприємства. Взагалі принципи – це основні правила та норми поведінки, і вони мають бути наявними на кожному підприємстві; це своєрідні провідники свідомого використання законів та даних практики управління

В управлінській практиці для вирішення конкретних завдань завжди використовують певні принципи, що є обов'язковою метою. Адже врахування цих принципів при розробці та побудові моделі корпоративної культури на вітчизняних підприємства значно допоможе спростити саму процедуру розробки. При цьому кожен працівник підприємства буде виконувати тільки свій обсяг роботи, тобто простежуватися чіткий розподіл обов'язків працівників підприємства.