

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Факультет № 6
Кафедра соціології та психології**

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «**Організаційна психологія**»
обов'язкових компонент освітньої програми
другого (магістерського) рівня вищої освіти

053 Психологія (практична психологія)

за темою № 6. Організаційна культура

Харків 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол № 7 від 30.08.2023

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол № 7 от 25.08.2023

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол 7 від 29.08.2023

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та психології
Протокол №8 від 15.08.2023

Розробник:

Доцент кафедри соціології та психології, канд. психол.наук, доцент Чепіга
Л.П.

Рецензенти:

1. Доцент кафедри практичної психології Навчально-наукового інституту педагогіки, психології, менеджменту та освіти дорослих Української інженерно-педагогічної академії, канд. психол. наук, доцент Казарова А.М.
2. Професор кафедри соціології і психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, доктор соціологічних наук, професор Нечітайло І. С

Лекція № 6. Організаційна культура

План лекції

1. Поняття корпоративної культури.
2. Види організаційних культур.
3. Рівні корпоративної культури.
4. Параметри, що характеризують корпоративну культуру.
5. Значення корпоративної культури.

Рекомендована література

Основна:

1. Бочелюк В. Організаційна психологія на підприємстві. / Віталій Бочелюк, Ольга Пучина. - К. : Скиф, 2012. - 272 с.
2. Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі / О.В.Данчева, Швалб Ю.М. - Лібра, 1998 – 270 с.
3. Жуковська Л. Е. Теорія організацій: Навч. посібник– Одеса: ОНАЗ ім.О.С. Попова, 2011. – 148 с. 8.
4. Карамушка Л. М. Дослідження актуальних проблем психології управління та організаційної психології у період трансформаційних процесів в Україні (До 10-річчя лабораторії психології управління) // Актуальні проблеми психології. Том І.: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України – К.: Міленіум, 2003. – Ч. 9. – 156 с. – С. 91 – 100
5. Лозниця В.С. Психологія менеджменту : навч. посіб. / В.С.Лозниця. - Екс Об, 2000
6. Основи психолого-управлінського консультування : навч. посіб. / Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський, М.В. Войтович та ін., за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: МАУП, 2002. – 136 с.
7. Підприємництво: психологічні, організаційні та економічні аспекти : навч. посіб. / С.Д. Максименко, А.А. Мазаракі, Л.П. Кулачковська, Т.Ю. Кулачковський. – К. : Київ. нац.. торг.-екон. Ун-т, 2012. – 720 с.
8. Прищак, М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
9. Рульєв В.А. Управління персоналом: Навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. – К.: КОНДОР, 2012. – 324 с.
10. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М. Карамушки. - К.: Фірма «ІНКОС», 2005. - 366 с.

Допоміжна

1. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник. / Л.М. Карамушка. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.
2. Савельєва В.С. Організаційна поведінка: навч. Посібник.– К.: Центр учбової літератури, 2012. – 240 с.
3. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти : навч. посіб. для студ. вищ. павч. закл. та слухачів курсів післядипломн. освіти / За наук. ред. С.Д.Максименка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової. – К.: Міленіум, 2004. – 264 с.
4. Управління закладами середньої освіти: психологічні аспекти : навч.-метод. посіб. / За ред. Л.М. Карамушки. – Київ-Кіровоград, 1997. – 150 с

Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Пошукова система Google Scholar <http://scholar.google.com/>
2. Пошукова система Springer <https://link.springer.com/>
3. Пошукова система Scirus <https://www.elsevier.com/>
4. Пошукова система Google books <https://books.google.com/>
5. Пошукова система WorldWideScience.org <https://worldwidescience.org/>
6. Пошукова система DOAJ <https://www.doaj.org/>
7. Пошукова система DOAB <https://www.doabooks.org/>
8. Пошукова система SpringerOpen <https://www.springeropen.com/>
9. Система пошуку наукової інформації у відкритих архівах України (SSM) <https://oai.org.ua/>
10. Електронна бібліотека Наукова періодика України <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>

Текст лекції

1. Поняття корпоративної / організаційної культури.

Корпоративна / організаційна культура є одним з найважливіших понять в сучасній організаційній психології. Це пов'язано з усвідомленням як вченими, так і практиками того впливу, яке корпоративна культура надає на успішність і ефективність діяльності організації.

З початку 80-х років корпоративна культура стає «гарячою темою» книг, журналів і газет для вчених і управлінців. Однак до сих пір в сучасній зарубіжній та вітчизняній літературі з проблем управління немає єдності в розумінні і визначенні корпоративної / організаційної культури, хоча найбільш часто вона розуміється як складне, багаторівневе і неоднорідне утворення, яке сприймається, оцінюється і засвоюється членами колективу і, явно або неявно, впливає на їх організаційну поведінку. Будучи набором припущень, цінностей, вірувань і символів, дотримання яких допомагає людям справлятися з їх проблемами, організаційна культура як система має також певну ієрархічну структуру.

Едгар Шайн, ім'я якого, мабуть, найбільш тісно пов'язане з зарубіжними дослідженнями в галузі організаційної культури, визначає її як: «сукупність основних переконань - сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, - які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам як правильний спосіб сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем».

2. Рівні корпоративної культури організації по Е. Шайн.

Едгар Шайн також запропонував розглядати організаційну культуру за трьома рівнями:

1. «Поверхневий» або «символічний» - включає такі видимі зовнішні факти, як застосовувана технологія і архітектура, використання простору і часу, поведінка, мова, гасла тощо, або все те, що можна відчувати і сприймати через відомі п'ять почуттів. На цьому рівні речі і явища легко виявити, але не завжди їх можна розшифрувати й інтерпретувати в термінах організаційної культури.

2. «Підповерхневий» рівень - на цьому рівні вивченню піддаються цінності і вірування, що розділяються членами організації відповідно до того, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові. Сприйняття цінностей і вірувань носить більш усвідомлений характер і залежить від бажання людей. Як зазначає Е. Шайн, дослідники часто обмежуються цим рівнем, так як на наступному виникають майже непереборні труднощі.

3. «Глибинний» - включає базові припущення, які важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціального зосередження на цьому питанні. Цим приховані і прийняті на віру припущення направляють поведінку людей в організації, допомагаючи їм сприйняти атрибути, що характеризують організаційну культуру.

Хоча більш «психологізованим» представляється наступне визначення: корпоративна культура - це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, притаманних даній корпорації, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та речовому середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища.

3. Параметри, що характеризують корпоративну культуру організації.

П. Харріс і Р. Моран включають в зміст організаційної культури наступні десять характеристик:

1. Усвідомлення себе і свого місця в організації (одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші заохочують їх

зовнішній прояв; в одних випадках незалежність і творчість виражаються через співпрацю, а в інших - через індивідуалізм).

2. Комунікативна система та мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікативної і відкритість комунікативної різняться від групи до групи, від організації до організації; жаргон, використовувані аббревіатури, жестикуляції варіюються залежно від галузевої, функціональної та територіальної приналежності організації).

3. Зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі (різноманітність уніформ і спецодягу, ступінь охайності, застосування косметики, зачіски тощо відображають наявність безлічі мікрокультур).

4. Що і як їдять люди, звички і традиції в цій області (організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність таких місць на підприємстві; люди приносять з собою їжу, або відвідують кафетерій всередині або поза організацією; наявність дотації на харчування; періодичність і тривалість харчування; їдять працівники разом або окремо).

5. Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання (ступінь точності і відносності часу у працівників; дотримання часового розпорядку і заохочення за це; спосіб використання часу).

6. Взаємовідносини між людьми (характер відносин за віком і статтю, статусом і владою, мудрістю й інтелектом, досвідом і знаннями, рангом і протоколом, релігією і громадянством; ступінь формалізації відносин, одержуваної підтримки, шляхи вирішення конфліктів).

7. Цінності (як набір орієнтирів у тому, що таке добре і що таке погано) і норми (як набір припущень і очікувань щодо певного типу поведінки) - що люди цінують у своєму організаційному житті (своє становище, титули або саму роботу тощо) і як ці цінності зберігаються.

8. Віра у щось і ставлення до чогось (віра в керівництво, успіх, свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість тощо; ставлення до колег, до клієнтів і конкурентів; вплив релігії і моралі).

9. Процес розвитку працівника і навчання (бездумне або усвідомлене виконання роботи; процедури інформування працівників).

10. Трудова етика і мотивування (ставлення до роботи і відповідальність; поділ і заміщення роботи; чистота робочого місця; кількість роботи; оцінка роботи і винагорода; просування по службі тощо).

4. Значення корпоративної культури для розвитку організації.

Культура організації може свідомо створюватися її керівництвом, часто із залученням консультантів, або вона формується довільно з плином часу під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів. Але в будь-якому випадку корпоративна культура має величезне значення для розвитку організації.

По-перше, вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначає внутрішньогрупове уявлення про компанію, будучи важливим джерелом стабільності та наступності в організації. Це створює у

співробітників відчуття надійності самої організації і свого положення в ній, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності.

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

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

5. Основні форми існування корпоративних норм і цінностей. Ієрархічна структура корпоративних цінностей.

В основі корпоративної (організаційної) культури лежать ті ідеї, погляди, основоположні цінності, які розділяються членами організації. Вони можуть бути абсолютно різними, в тому числі і в залежності від того, що лежить в основі: інтереси організації в цілому або інтереси її окремих членів. Це ядро, що визначає все інше. З цінностей впливають стилі поведінки і спілкування, саме цінності, декларовані керівниками і розділені колективом, стають тою ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників.

Кожна організація здійснює свою діяльність відповідно до тих цінностей, які мають істотне значення для її співробітників. Створюючи організаційну культуру, необхідно враховувати суспільні ідеали і культурні традиції країни. Крім того, для більш повного розуміння і засвоєння декларованих корпоративних цінностей співробітниками, важливо забезпечити їх різні прояви в рамках організації. Поступове прийняття цих цінностей членами організації дозволить домогтися кадрової стабільності і підвищення ефективності спільної роботи в цілому.

М. Сухоруков, розвиваючи мотиваційну теорію Д. А. Леонтьєва, виділив три основні форми існування корпоративних цінностей:

- 1) ідеали - вироблені керівництвом і розділені ним узагальнені уявлення про досконалість у різних проявах і сферах діяльності організації;
- 2) втілення цих ідеалів у діяльності та поведінці співробітників в рамках організації;
- 3) внутрішні мотиваційні структури особистості співробітників організації, які спонукають до втілення в своїй поведінці і діяльності корпоративних ціннісних ідеалів.

Ці форми мають ієрархічну структуру і поступово переходять одна в іншу: організаційно-культурні ідеали засвоюються співробітниками і починають спонукати їх активність в якості «моделей належного», в результаті чого відбувається предметне втілення цих моделей. Предметно

втілені цінності в свою чергу стають основою для формування організаційних ідеалів і так далі до нескінченності. Цей процес повторюється, безперервно вдосконалюючись на кожному новому витку розвитку корпоративної культури організації.

В цілому, систему формування та розвитку корпоративної культури можна представити у вигляді «піраміди цінностей» в їх конкретному прояві.



Рис. 1.1. Ієрархічна структура корпоративної культури («піраміда цінностей»)

Проте, не всі корпоративні цінності, усвідомлювані і навіть прийняті співробітником як такі, дійсно стають його особистісними цінностями. Усвідомлення тієї чи іншої цінності і позитивного ставлення до неї явно недостатньо. Більш того, це навіть не завжди необхідно. Дійсно необхідною умовою цієї трансформації є практичне включення співробітника в діяльність організації, спрямовану на реалізацію цієї цінності. Тільки щодня діючи відповідно до корпоративних цінностей, дотримуючись встановлених норм і правил поведінки, співробітник може стати тим представником компанії, який відповідає внутрішньо-груповим соціальним очікуванням і вимогам, що пред'являються.

Повна ідентифікація співробітника з компанією означає, що він не тільки усвідомлює ідеали компанії, чітко дотримується правил і норм поведінки в організації, але і внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності. В цьому випадку культурні цінності організації стають індивідуальними цінностями співробітника, займаючи міцне місце в мотиваційній структурі його поведінки. Згодом співробітник продовжує розділяти ці цінності вже незалежно від того, чи знаходиться він в рамках даної організації або працює в іншому місці. Більш того, такий працівник

стає потужним джерелом даних цінностей та ідеалів як у рамках організації, яка його сформулювала, так і в будь-якій іншій компанії, фірмі тощо.

Корпоративні цінності і норми, з точки зору консультантів з управління та організаційної культури, можуть включати в себе наступне:

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

Слід зазначити, що це узагальнений перелік корпоративних цінностей, оскільки організаційна культура майже завжди є оригінальною сумішшю цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів,

властивих тільки даній організації.

Робота менеджера з персоналу пов'язана з формуванням, розвитком і підтримкою корпоративної культури.

6. Заходи, необхідні для досягнення ідентифікації співробітників з організацією.

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

Для того, щоб домогтися повної ідентифікації співробітників з організацією, необхідно проводити цілий комплекс послідовних заходів:

1. Ретельний відбір кандидатів для прийому на роботу в організацію. Вже на початковому етапі в ході відбіркових співбесід з кандидатами необхідно виявити тих, чиї особистісні риси і система поглядів значною мірою не відповідають культурі організації або суперечать їй.

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

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

4. Четвертий етап складається в скрупульозному аналізі, оцінці результатів праці працівників і відповідній винагороді кожному. Системи аналізу трудової діяльності та винагороди повинні бути всеосяжними і взаємно узгодженими. Крім того, увага повинна бути сфокусована на тих аспектах, які тісно пов'язані з корпоративними цінностями. Зазвичай в компаніях, що володіють сильною організаційною культурою, особи, що порушують загальноприйняті норми, піддаються різного роду санкціям (від морального осуду до адміністративного покарання). Ці санкції можуть бути виражені і в прихованій формі, наприклад, переведення працівника на інше, менш престижне робоче місце.

Ідентифікація з основними корпоративними цінностями допомагає

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

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

1. Заключним кроком у процесі оволодіння працівником всією системою корпоративних цінностей є внутрішньоорганізаційне визнання і просування тих співробітників, які можуть служити рольовими моделями для інших членів організації. Виділяючи таких людей як зразкових співробітників, компанія спонукає інших працівників наслідувати їх приклад. Подібний підхід до формування рольових моделей в компаніях, що відрізняються сильною організаційною культурою, вважається однією з найефективніших і постійно діючих форм просування корпоративних цінностей.

7. Прийоми, що сприяють формуванню корпоративної культури організації.

Узагальнення досвіду зарубіжних і вітчизняних фірм дозволяє рекомендувати такі прийоми, що сприяють формуванню корпоративної культури в цілому:

1. Забезпечення інформованості персоналу про плани та перспективи розвитку компанії, успіхи, особистості керівників. Засобом досягнення інформованості можуть служити зустрічі з керівниками, внутрішня інформаційна мережа, стінгазета, дошка оголошень.

2. Підтримка у людей впевненості в майбутньому. У нинішній нестабільній ситуації впевненість в тому, що за співробітника будуть триматися до останнього, часто служить більш дієвим стимулом, ніж висока зарплата. У будь-якому разі не слід демонструвати співробітникам, що вони легко замінні. Під дамокловим мечем працівникам завжди працюється незатишно.

3. Використання мотиваційних мітингів, коли будь-які ділові зустрічі, презентації плавно перетікають в спільний відпочинок співробітників, і вони можуть продовжити спілкування в неформальній обстановці. Люди відчують, що вони - одна велика сім'я.

4. Створення спеціальних вступних курсів або ж призначення «опікуна» для полегшення адаптації новачків в колективі. Ці дії спрямовані на те, щоб дати зрозуміти людині, що до неї небайдужі і завжди допоможуть.

5. Необхідно подбати про розумне делегування повноважень «вниз». Довіра і надання певної самостійності зазвичай також сприяють спільній справі компанії. Людина, наділена хоч частинкою відповідальності, відчуває

себе значущою.

6. Створення приємної атмосфери роботи в офісі, на виробництві. Це може бути досягнуто шляхом ремонту приміщення, покупки меблів і оргтехніки (або хоча б кімнатних рослин), установки кондиціонера.

7. Введення системи навчання персоналу та підвищення його кваліфікації, що закріплює «дух» компанії. Важливо, щоб співробітники мали можливість розвиватися. Цей розвиток, природно, йде під потреби посади. Коли компанія «шліфує» співробітників, це теж створює сильну прихильність.

8. Ротація персоналу. Кожен честолюбний співробітник прагне до кар'єрного росту, а амбіції здібних людей потрібно підтримувати. Можливе умовне просування співробітників, коли тимчасово він займає паралельну посаду, поповнюючи, таким чином, свій багаж знань і навичок для підвищення.

9. Що ж стосується іміджу організації, тут, в ряді випадків, доцільно ввести форму одягу або хоча б фірмові значки, бейджи. Це викликає почуття приналежності до єдиної команди у співробітників і відчуття «моці» компанії - у клієнтів.

10. Слід заохочувати будь-яку людину, що видає результат, і це повинно бути наочно, люди повинні бачити і знати, хто працює краще за всіх.

11. Політика патерналізму (опіки) по відношенню до співробітників (надання допомоги у вирішенні життєвих проблем, забезпечення сімейного відпочинку, матеріальна допомога).

12. Проведення зустрічей з начальством, яке при цьому демонструє «близькість до народу» і переймається його проблемами. Це теж викликає позитивні емоції у колективу. Фотографії «вождів» з описом їх життєвого шляху, а можливо і сімейного стану, як би ріднять їх з підлеглими.

13. Не менш важливим є наявність своїх ритуалів (святкування річниці створення компанії, дні народження).

14. Практика «відкритих дверей», тобто, коли будь-який співробітник з усіма своїми проблемами, пропозиціями може отримати доступ на співбесіду з начальством.

Крім перерахованих прийомів можна назвати ще ряд досить популярних у західних фірмах прийомів: анкетування співробітників, створення гімну компанії, спортивної команди або ансамблю, субсидування харчування працівників, словом все, що працює на позитивний імідж компанії в очах співробітників. Зрозуміло, що всі ці заходи передбачають певні витрати, але «правильні» інвестиції в корпоративну культуру працюють на ефективність фірми.

8. Причини, здатні привести до необхідності в зміні корпоративної культури.

Іноді під впливом життєво важливих для даної організації факторів приймається рішення про необхідність зміни прийнятої моделі організаційної культури. Наприклад, зовнішнє середовище зазнало настільки значних змін, що організація повинна або пристосуватися до нових умов, або їй не вдасться вижити. Або коли організація дуже стрімко розвивається і здійснює набір нових співробітників у кількостях, що перевищує чисельність наявного персоналу. Можливий конфлікт між внутрішньою культурою компанії і цінностями, переважаючими у зовнішньому середовищі. При виході компанії на міжнародний рівень неминуче виникає необхідність адаптації корпоративних цінностей до відповідних закордонних культур.

Якщо відбулося об'єднання кількох організацій з різними корпоративними культурами, то іноді потрібні тривалий час і значні зусилля для вироблення на першому етапі терпимого ставлення до інших цінностей, норм і правил поведінки, а вже на другому і наступних етапах може йти мова про формування нової корпоративної культури, прийнятої більшістю працівників і включаючої в себе елементи колишніх культур. Певні труднощі можуть виникнути у виробленні корпоративної культури у працівників різних національностей, оскільки їх особистісні ціннісні орієнтації мають різну культурну основу.

Змінити вже сформовану корпоративну культуру непросто. Легко передбачувані перешкоди і труднощі пов'язані з необхідністю зміни придбаних співробітниками мотиваційних установок, сформованих відносин, з перерозподілом внутрішньоорганізаційних ролей і зміною організаційних структур, які в сукупності підтримують і забезпечують функціонування традиційної корпоративної культури.

9. Типи корпоративної культури.

Слід враховувати, що можуть бути досить глобальні відмінності в типах корпоративної культури. Так, зокрема, описують чотири типи культур.

Типи корпоративних культур:

1. «Культура влади» - в даній культурі організації особливу роль грає лідер, його особисті якості та здібності. Як джерело влади помітне місце належить ресурсам, що знаходяться в розпорядженні того чи іншого керівника. Організації з такого роду культурою, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Набір персоналу і просування по щаблях ієрархічної градації здійснюються досить часто за критеріями особистої відданості. Даний тип культури дозволяє організації швидко реагувати на зміну ситуації, швидко приймати рішення і організувати їх виконання.

2. «Рольова культура» - характеризується суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок. Цей тип організації функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особисті якості, а положення, займане в ієрархічній структурі. Така організація здатна

успішно працювати в стабільному навколишньому середовищі.

3. «Культура завдання» - даний вид культури зорієнтований, в першу чергу, на вирішення завдань, на реалізацію проектів. Ефективність діяльності організацій з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом. Великими владними повноваженнями в таких організаціях володіють ті, хто в даний момент є експертом у провідній галузі діяльності і хто має максимальну кількість інформації. Ця культура ефективна в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними в діяльності організації.

4. «Культура особистості» - організація з даним типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися. Влада і контроль носять координуючий характер.

Як видно з вищесказаного, положення співробітників в цих типах культур розрізняється досить кардинально і при трансформації, наприклад, «культури влади» в «культуру завдання» від менеджера з персоналу потрібні серйозні зусилля, щоб забезпечити успішний процес адаптації до нових умов.

При зміні корпоративної культури дуже важливо дотримуватися поступовості і поетапності нововведень. Крім того, дуже важливо, щоб елементи нової корпоративної культури не вступали в явне протиріччя з існуючою системою цінностей компанії. Також необхідно, щоб нові культурні цінності приймали і підтримували всі вищі керівники організації, демонструючи свою прихильність їм на власному прикладі. Тільки в цьому випадку «переоцінка корпоративних цінностей» може не тільки пройти безболісно, а й в подальшому буде сприяти процвітанню організації.