

Тема 3. Корпоративна культура як унікальна загальна психологія організації продуктивної комунікації

(за матеріалами М. Прищака, О. Лесько «Етика та психологія ділових відносин»)

Означення корпоративної культури

Корпоративна культура є, значною мірою, результатом, але з іншого боку, умовою високого рівня етичної та психологічної культури організації. Вона є ***інтегральною характеристикою*** ділових відносин в організації та ділових відносин в системі “організація – зовнішнє середовище”

Розгляд питання корпоративної культури можемо розпочати з такої притчі. Перехожий підійшов до майстрів, що тесали каміння та запитав: “Для чого ви працюєте?”. Перший майстер відповів: “Щоб мати їжу”, другий сказав: “Щоб обтесати каміння”, а третій вимовив: “Щоб побудувати цей чудовий храм”. Якщо розглядати ці відповіді в контексті організації, то тільки третя відповідь, в основі якої висока корпоративна культура, дає можливість успішної діяльності організації.

Формування та розвиток корпоративної культури є необхідною умовою ефективної діяльності сучасної організації. Зокрема, без високої корпоративної культури організація не зможе досягти успіху в довгостроковій перспективі.

Аналіз поняття та явища корпоративної культури потребує попереднього означення поняття “культура”.

Філософський словник дає такі визначення поняття. ***Культура*** – (від лат. cultura – обробіток, розвиток, виховання, освіта, шанування) – 1) догляд, поліпшення, ушляхетнення тілесно-душевно-духовних сил, схильностей, здібностей людини, а отже – і ступінь їх розвитку; 2) сукупність способів і прийомів організації, реалізації та поступу людської життєдіяльності, способів людського буття; 3) сукупність матеріальних і духовних надбань на певному історичному рівні суспільства і людини, які втіленні в результатах продуктивної діяльності [25].

Доцільним в рамках аналізу діяльності організації, зокрема діяльності технологічної, економічної та бізнесової, є врахування підходів, які термін “культура” застосовують щодо духовних цінностей, а термін “цивілізація” щодо матеріальних цінностей.

Узагальнюючи різні підходи дамо таке означення: *культура* – сукупність матеріальних та духовних цінностей, а також способів їх створення, уміння використовувати та передавати.

Розвиток цивілізації, науково-технічного прогресу привів до потреби посилення впливу на технічну, економічну, бізнесову сфери діяльності людини (суспільства) культури, духовних цінностей, моралі. Це і стало причиною стрімкого розвитку в кінці XX ст. корпоративної культури.

Термін “*корпоративна культура*” вперше використав у XIX ст. німецький фельдмаршал Мольтке, яким він визначив відносини у офіцерському середовищі.

Спроби розгляду, зокрема розробки концепції корпоративної культури бачимо в 50 – 60-х роках XX ст., але серйозні дослідження проблеми розпочалися у 80-х роках. У вітчизняній теорії організації, аналіз питань корпоративної культури розпочався у 90-ті роки.

У сучасній науковій літературі не має однозначного визначення поняття “корпоративна культура”. Наведемо деякі приклади означення явища та поняття корпоративної (організаційної) культури [3].

- унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань (Д. Елдрідж, А. Кромбі);
- один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств (І. Морган);
- відображає звичаї, притаманні організації; клімат в організації (М. Мескон);

- система цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації (Є. Уткін).

Корпоративна культура, як феномен культури, насамперед визначається системою цінностей організації та її співробітників. Вона являє собою *інтегральну характеристику організації* (її цінностей, засад поведінки, способів оцінки результатів діяльності).

На основі аналізу підходів щодо означення сутності та змісту корпоративної культури, можна дати таке визначення поняття.

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань та їх символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., що склалися в організації, які формують “корпоративний дух”, визначають загальні рамки відносин, поведінки в організації та приймаються більшістю співробітників організації.

В межах теорії менеджменту корпоративна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінки [20].

Функції корпоративної культури

Корпоративна культура в організації виконує ряд функцій [1].

- **Охорона** – полягає в створенні бар’єру, який захищає організацію від небажаних зовнішніх дій. Вона реалізується через різні заборони, “табу”, обмежуючі норми.

- **Інтегрувальна** – формує почуття належності до організації, гордість за неї, прагнення інших особистостей бути включеними в неї. Це полегшує вирішення кадрових питань.

- **Регулювальна** – підтримує необхідні правила і норми поведінки членів організації, їх взаємовідносин, контактів з зовнішнім середовищем, що є гарантією її стабільності, зменшує можливість небажаних конфліктів.

- **Пізнавальна** – є пізнанням і освоєнням корпоративної культури, що здійснюється на стадії адаптації робітника, сприяє його влиттю в колективну діяльність, визначає його успішність.

- **Орієнтувальна** – покращує взаємне пристосування людей один до одного і до організації. Вона реалізовується через загальні норми поведінки, ритуали, обряди, за допомогою яких здійснюється також виховання співробітників. Беручи участь в спільних заходах, дотримуючись однакових способів поведінки і т. п., люди легше знаходять контакти один з одним.

- **Мотивувальна** – створює необхідні стимули для ефективної роботи організації.

- **Формування** – формує образ організації в очах оточуючих.

Типи організаційної культури

Існує багато підходів до визначення типів корпоративної культури.

Американський дослідник Уільям Оучі, він виділив три основних типи [20].

- **Ринкова культура.** Характеризується переважно вартісними відносинами і орієнтацією на прибуток. Основні цінності є конкурентоспроможність і продуктивність. Головна задача менеджерів - підвищувати продуктивність діяльності організації, вести її до результатів і прибутків.

- **Бюрократична культура.** Основана на перевазі регламентів, правил і процедур. Організаційна культура формалізована і структурована. Довгострокові плани компанії полягають в забезпеченні стабільності, передбачені і рентабельні. Діями людей керують формальні правила і офіційна політика. Ключовими цінностями успіху вважаються чіткий розподіл повноважень із ухвалення рішень, стандартні процедури, механізми контролю і обліку;

- **Кланова культура.** Її основу складають внутрішні цінності організації, а джерелом влади тут є традиції. Взаємовідносини в організації

базуються на спільних цінностях, цілях, згуртованості, співучасті і відчутті організації як “ми”. Культура прийнята всіма співробітниками.

Одна з найбільш відомих типологій управлінських культур розроблена Ч. Хенді. Кожному з типів він присвоїв ім'я відповідного олімпійського бога [20].

- **Культура влади (культура Зевса).** Її істотний момент - особиста влада, джерелом якої є володіння ресурсами. Організації, які використовують таку культуру, мають жорстку структуру, високий рівень централізації управління, невелику кількість правил і процедур, подавляється ініціатива робітників, здійснюється жорсткий контроль над усіма. Така культура характерна для молодих комерційних структур.

- **Рольова культура (культура Аполлона).** Це бюрократична культура, яка основана на системі правил і інструкцій. Їй властиве чітке розподілення прав, обов'язків і відповідальності між робітниками управління. Вона негнучка і перешкоджає нововведенням, тому малоефективна в умовах змін. Джерелом влади тут є посада, а не особиста якість керівника. Така управлінська культура властива великим корпораціям і державним організаціям.

- **Культура задачі (культура Афіни).** Ця культура пристосована до управління в екстремальних умовах і у ситуаціях, які постійно змінюються, тому основна увага тут приділяється швидкості рішення проблеми. Вона основана на співробітництві, колективній розробці ідей і загальних цінностях. Влада покоїться на знаннях, компетентності, професіоналізмі і володінні інформацією. Це перехідний тип управлінської культури, який здатен перерости в один з попередніх. Він властивий проектним або венчурним організаціям.

- **Культура особистості (культура Діоніса).** Вона пов'язана з емоціональним початком і основана на творчих цінностях, які об'єднують людей не для вирішення службових задач, а для досягнення індивідуальних

цілей. Вирішення задач приймаються на основі узгодження, тому влада носить координаційний характер.

Фахівці вважають, що, як правило, на стадії зародження організації в управлінні нею переважає культура влади, стадію зростання характеризує рольова культура, стадію стабільного зростання – культура задачі або культура особистості, під час кризи переважає культура влади.

Американські вчені Кім Камерон і Роберт Куїнн на основі статистичних матеріалів щодо різних фірм світу, урядових установ, університетів, розробили метод діагностики та методику змін організаційної культури [26].

Автори виділяють 4 типи організаційних культур, які складають континуум:

- кланова – дружня обстановка великої сім'ї, сприйняття лідерів як вихователів або навіть батьків, згуртованість колективу, сприятливий моральний клімат, добрі почуття до споживача і турбота про співробітників;
- адхократична – обстановка підприємництва і творчості, дух інновацій, заохочення ініціативи та свободи кожного, лідери – новатори, здатні йти на ризик;
- ринкова – спрямованість організації на безумовний результат, перемогу на ринку, лідери – тверді керівники, в організації панує спортивний дух змагання;
- ієрархічна (бюрократична) – раціональність, чіткі правила, стабільність, визначеність.

Якщо континуум обмежити лініями квадрата, то кожен тип займає у ньому певну частину (рис. 4.1). Це місце визначається під час розгляду змін властивостей організації у двох напрямках: 1) зліва направо – від внутрішнього фокуса та інтеграції до зовнішнього фокуса та диференціації; 2) знизу вгору – від стабільності та контролю до гнучкості та дискретності.

К. Камерон і Р. Куїнн виходять з того, що в більшості організацій в тій чи іншій мірі використовуються ознаки всіх типів культур, хоча одна з них може бути домінантою.

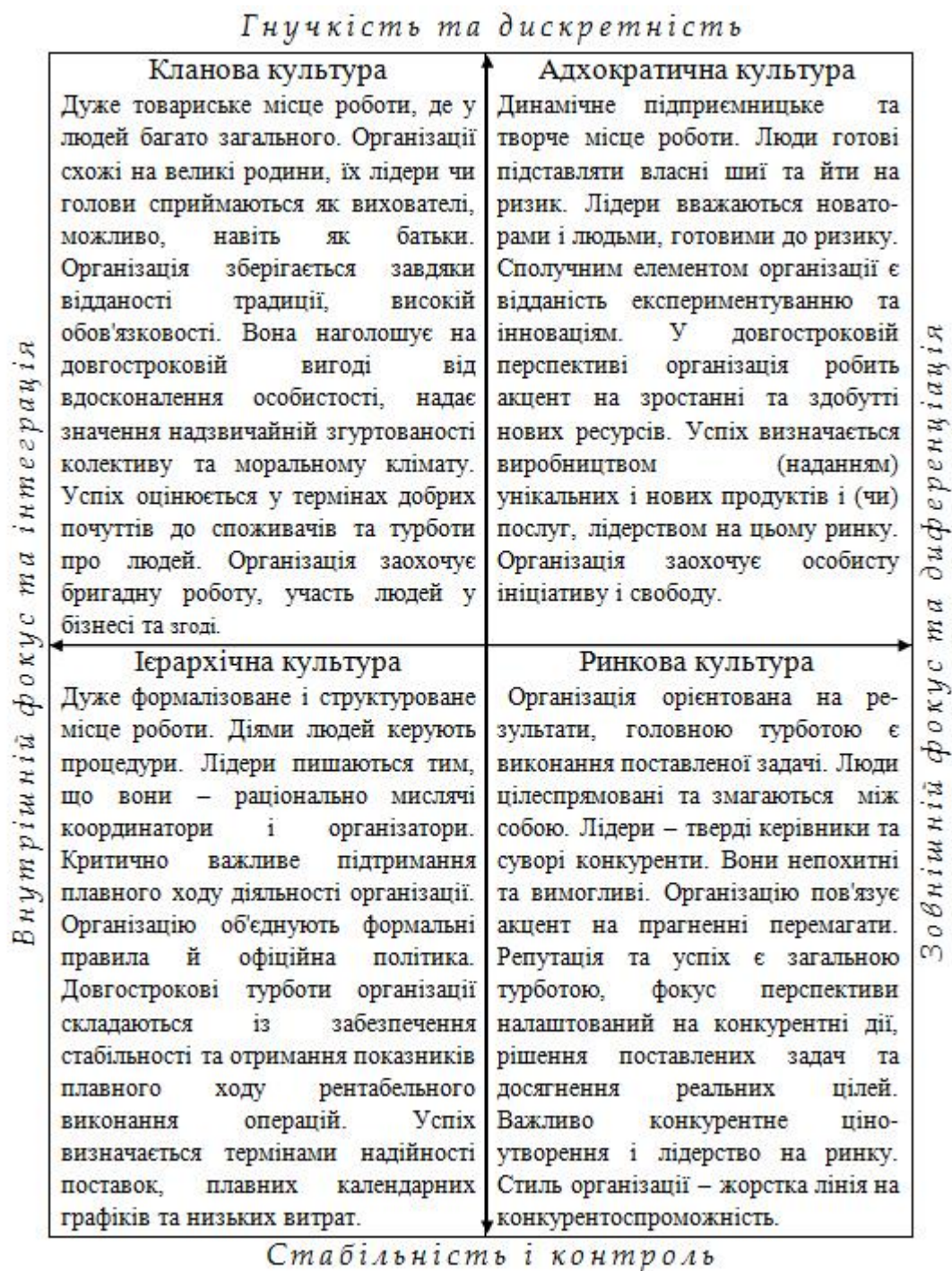


Рис. 4.1 – Типи організаційних культур за К. Камероном і Р. Куїнном

Авторами запропоновано метод діагностики OCAI – інструмент для оцінки організаційної культури. Він передбачає побудову профілів організаційної культури.

Приведемо приклади профілів організаційної культури бізнес-організації та вищого навчального закладу України [26], які подано відповідно на рис. 4.2 і 4.3.



Рис. 4.2 – Профілі організаційних культур (існуючої – суцільна лінія і бажаної – штрихована): а – бізнес-організація, б – вуз України

Профіль культури – це чотирикутник, отриманий шляхом поєднання загальною лінією оцінок, відзначених на діагоналях. Ці цифри визначені таким чином. Особа, яка проводить оцінювання, спочатку розглядає 6 груп відповідей на питання, які характеризують загальну орієнтацію і структуру організації, стиль лідерства, керування найманими робітниками, що пов'язує сутність організації, її стратегічні цілі та критерії успіху. Для кожної з цих груп є 4 альтернативи, які відповідають 4 типам культур. Потрібно оцінити, наскільки існуюча культура організації використовує ознаки кожного типу культури, причому загальна сума оцінок повинна дорівнювати 100 (можна розуміти, що це – відсотки). Далі ці цифри і відкладаються на діагоналях.

Наприклад, профіль, окреслений суцільною лінією на рис. 7.7а, вказує на те, що в організації на 15% діє кланова культура, на 15% – адхократична, на 35% – ринкова і на 35% – ієрархічна.

Потім ця ж особа визначає, як буде виглядати профіль кращої організаційної культури, яку потрібно отримати через декілька років (чотирикутник, накреслений штриховою лінією).

Тип культури змінюється за період історії діяльності організації, а також залежно від вимог зовнішнього середовища. Так, часто у момент виникнення організації при створенні нової продукції, технології має місце адхократія, потім клан, потім ієрархія і, нарешті, ринок. В певний момент, коли виникає небезпека морального старіння продукції, знову виникає необхідність посилення елементів адхократії і т.д.

Головна задача – вчасно зорієнтуватися і перебудувати свою культуру.

Пошук ефективної моделі типології корпоративних культур на сучасному етапі ґрунтується на тому, що недоліком всіх типологій культур є чрезмірний акцент на суто управлінських аспектах формування та розвитку корпоративної культури та недостатня увага на соціокультурних, зокрема ціннісних, етичних, психологічних.

Спроба виправити ці недоліки здійснена Г. Колесніковим, який запропонував типологію, яка включає вісім типів організаційно-управлінських культур [26].

- ***Культура влади*** – базується на владі-власності або владі-харизмі пов'язаній з особистістю лідера. Кожен виконує наказ.
- ***Культура ролі і правил*** – все визначають інструкції та документи. Кожен виконує те, що , що передбачено його роллю та правилами.
- ***Культура колегіальності*** – стратегічні рішення приймаються на нарадах. Керівник-член ради здійснює виконавчу владу.
- ***Культура великої сім'ї*** – культура японського менеджменту, для якої характерний патерналізм, доброзичлива обстановка, взаємоповага і слухання старших.
- ***Культура творчих команд*** – організація складається з творчих команд, які орієнтовані на інновації.
- ***Культура зірок*** – орієнтація на зірок – окремих яскравих слабо керованих особистостей.
- ***Культура задач*** – управління здійснюється через постановку цілей і задач. Співробітники самі вирішують питання про методи їх реалізації.

- **Культура конкуренції** – управління зорієнтоване на конкуренцію, суперництво як всередині організації, так і між організаціями.

Структура корпоративної культури

Як наукова дисципліна корпоративна культура має міждисциплінарний характер. Являючись частиною теорії організації та управління, зокрема теорії управління персоналом, вона пов'язана з культурологією (є прикладною культурологією), етикою, психологією, соціологією, теорією дизайну, валеологією та ін.

Корпоративна культура – цілісне, але складне, багатоаспектне явище, яке представляється у вигляді багаторівневої структури. Існують різні підходи до визначення структури корпоративної культури та її рівнів. Ми визначаємо **два рівні** корпоративної культури: 1) внутрішній, глибинний, онтологічний (сутнісний), несвідомий – корпоративний дух та 2) зовнішній – рівень актуалізації (“зовнішніх проявів” [26], формальних ознак) корпоративної культури.

Корпоративний дух – духовний стан (клімат) корпоративного середовища (корпоративних взаємовідносин) як результат актуалізації духовності (смысл життя, цінності, моральність) співробітників в процесі їх взаємодії.

Актуалізація (“зовнішні прояви”) корпоративної культури. До них відносяться: норми та моделі поведінки та комунікації (комунікація, поведінка, етикет, мова спілкування та ін.), символи, фірмовий стиль (товарний знак, емблема, фірмовий колір, фірмові особливості дизайну продукції, зовнішній вигляд будівель та інтер'єр приміщень, фірмовий одяг, елементи діловодства та ін.), прапор, гімн, ритуали та свята, історія, міфи, герої, фізична культура та ін.

Важливим є також розгляд структури та рівнів корпоративної культури з точки зору **складових та чинників процесу її формування**.

Визначимо такі рівні корпоративної культури: 1) загальнолюдська (національна) культура; 2) корпоративні цінності; 3) актуалізація (зовнішні форми прояву) корпоративної культури.

Важливою умовою, принципом, чинником формування корпоративної культури є *онтологічні, глибинні чинники загальної людської (національної) культури*, зокрема світогляду, смислу життя, духовності, моралі, цінностей, вірувань, уявлень, установок людини та ін., які по своїй суті є позаорганізаційними, надкорпоративними елементами корпоративної культури.

Другий рівень визначається корпоративними цінностями, які актуалізуються в місії організації та, сформульованих на її основі, та під впливом, з одного боку, загальнолюдської (національної) культури, а з іншого, цінностями організації, *ділових принципах*.

Третій рівень – рівень актуалізації (“зовнішніх проявів” [26, зовнішніх форм прояву, формальних ознак) корпоративної культури.

Зупинемось коротко на аналізі другого та третього рівня корпоративної культури, які і визначають складові, чинники розвитку саме організаційних засад корпоративної культури.

Корпоративні цінності

Корпоративна місія

Цінності організації, як принципи формування корпоративної культури формалізується в корпоративній місії та корпоративних ділових принципах [26].

Визначення корпоративної місії – ключовий етап формування корпоративної культури. Місія організації є смисловою, ціннісною, методологічною основою формування цілей, цінностей, ділових принципів та інших чинників корпоративної культури. Вона допомагає співробітникам та навколишньому оточенню визначити та оцінити соціальну роль організації, дозволяє подивитися на організацію зі сторони суспільства та оцінити її можливий розвиток в довгостроковій перспективі.

Корпоративна місія – це призначення організації як у широкому плані (для суспільства), так і в конкретному (вирішенні певних функціональних задач). Деталізуючи формулювання корпоративної місії часто уточнюють ринкову нішу організації, вказують гарантовану якість роботи, підкреслюють ті можливості, які має організація для реалізації своєї місії. За формулюванням місії організацію повинні впізнавати. Потрібно зазначити, що не існує загальноприйнятого регламенту для визначення місії та її елементів.

Загальнокорпоративні форми прояву корпоративної культури

Особливе значення мають ***символи***.

Символи – це невід'ємна частина корпоративної культури. Вони зберігають ірраціональну глибину й спадковість явищ культури, у концентрованому виді містять уявлення людини про місію організації, її ідеологію, можливості та особливості. Тому необхідно приділяти першочергову увагу створенню прапора, гімну організації, використанню своєї мови знаків і кольорів.

Символ (від грецьк. symbolon – умовний знак) – образ, який у лаконічній формі відображає інші образи, змісти та відношення, у тому числі невідомі, які можна лише передбачувати або передчувати.

Символи бувають графічні, музичні та ін.

Графічний символ – це концентрована умовна абстрактна форма відображення і фіксації наукових або релігійних знань людини, а також несвідомі частини її психіки за допомогою стилізованого знаку. Символи відображають високі абстрактні поняття, цінності, які важко стисло і не можливо вичерпно описати словами (рис. 4.3, 4.4).



Рис. 4.3 – Символ гармонії



Рис. 4.4 – Символ миру

На практиці поняття “символ”, “емблема”, “знак” часто використовуються як синоніми, хоча це різні за своєю суттю, а особливо обсягом поняття.

На відміну від символу, **знак** конкретний, однозначний – це засіб передачі інформації. Часто він являє собою умовний контур предмета, його обриси. Для символів у міфологічній та релігійній сфері, а пізніше у сфері емблематики використовувалися прості геометричні фігури і лінії, а також тіла.

В наш час, поняття символу набуває все ширшого змісту, розповсюджуючись на знаки із різноманітних сфер діяльності людини: символи математичні, комп’ютерні, хімічні, астрологічні, картографічні, метеорологічні, музичні знаки і знаки танцю.

Існували та існують також символи влади.

Існують символи, які пов’язані із цілком визначеним візуальним образом, який існує не абстрактно, а у практичній реальності. Це “символічні зображення”. Приклади: статуя Свободи символізує Америку, Ейфелева вежа – Париж, Спаська вежа Кремля – Москву і т.д.

Важливим для аналізу корпоративної культури є те, що символ як архаїчна абстракція, є ціннісною категорією, відображає найзагальніші категорії добра та зла.

Властивість символів впливати на свідомість, часто використовується для створення емблем, фірмових знаків, піктограм і т.д.

Різновидом символу може бути **атрибут**, конкретний предмет, тісно пов'язаний з життям і діяльністю міфічної та іконографічної особи. Так, атрибутом Посейдона є тризубець (рис. 4.5), Феміди – терези (рис. 4.6), Діоніса – виноградна лоза, Апполона – ліра, Ісуса Христа – ягня і т.д.



Рис. 4.5 – Атрибут Посейдона



Рис. 4.6 – Атрибут Феміди

Іншим прикладом символу є поняття **“емблема”**. Емблема (від грецьк. *emblemata* – прикраса) – є значеннєвою (семантичною) композицією. Символи й емблеми відрізняються один від одного за формою, бо символ – це абстрактний знак, а емблема – зображення конкретних фігур та предметів (рис. 4.7). Символи символів – це містика, це знаки духу, філософії, а емблеми – це історична конкретність.



Рис. 4.7 – Емблеми

Важливе значення в корпоративній культурі відіграє символічна **роль кольору**. Так, червоний колір символізує жагучу любов, владу, вогонь.

мужність (у древніх культурах символ життя); оранжевий – насолоду, свято, великодушність, шляхетність (у древніх культурах символ сонця); жовтий – рух, життєвість, розум (у древніх культурах символ сонця і світу, символ влади і золота); голубий – доблесть і шляхетність (у древніх культурах символясного неба, прозорі води); синій – всесвіт, космічний простір (у християнстві – побожність, щирість, розсудливість); фіолетовий – мудрість, зрілість, вищий розум (уособлення містичних сил).

Використання кольору нерозривно пов'язане з іншими засобами дизайнерської композиції інтер'єру і екстер'єру, з розробкою фірмових знаків тотожності та інших елементів предметного середовища.

Корпоративна культура припускає, що та чи інша фірма має свій основний колір.

Фірмовий стиль та його елементи

Поняття стилю, як вираження специфічного характеру творчої діяльності певної епохи, виникло дуже давно, але як естетичної категорії, що являє стійку спільність образної системи засобів та прийомів художньої виразності, було осмислене близько двох сторіч тому.

Стиль – це сукупність рис, близькості художніх прийомів та засобів, які обумовлюють єдність виразності та світовідчуття. Стилем вважаються стійкі форми архітектури, образотворчого і прикладного мистецтва, які існували протягом тривалого часу. Цей стійкий характер формальних засобів художньої виразності, який відображає ідеологію суспільства, називають ще *стилем епохи*.

Корпоративна культура організації передбачає розробку фірмового стилю (концепція дизайну) – цілісність, яка передбачає єдині кольорографічні й дизайнерські рішення, шрифти та інші стилеутворюючі фактори.

Фірмовий стиль – це система проектування зовнішнього образу підприємства. Явище, позначене як фірмовий стиль, – це цілий ряд прийомів (графічних, кольорових, пластичних, мовних і т.д.), які, з одного боку, забезпечують єдність образності всієї продукції підприємства, що

сприймається будь-яким спостерігачем, а з іншого – протиставляють підприємство і його продукцію конкурентам.

У другій половині ХХ ст. склався цілий напрямок маркетингових комунікацій – *формування фірмового стилю*.

Елементи фірмового стилю: товарний знак, емблема, фірмовий колір, фірмові особливості дизайну продукції, зовнішній вигляд будівель та інтер'єр приміщень, фірмовий одяг, елементи діловодства та ін.

Елементи фірмового стилю мають великий психологічний вплив, причому багато хто з них несе функціональне навантаження. Однак ці елементи не є повноцінними, якщо вони не відображають системи символів і змістів, ціннісних орієнтацій організації.

Досить важливим елементом є **товарний знак**. Він являє собою зареєстровані у встановленому порядку образотворчі, словесні, об'ємні, звукові позначення або їх комбінації, які використовуються власником товарного знаку для ідентифікації своїх товарів.

Виділяють п'ять основних типів товарних знаків: *словесний* (логотип), *образотворчий* (графічний образ), *об'ємний* (знак у тривимірному просторі, наприклад пляшка “Кока-Коли” чи флакон парфумів, створений Сальвадором Далі), *звуковий* (музична фраза у корпоративній культурі), *комбінований* (сполучення приведених вище типів).

Товарний знак закріплює відповідальність, виховує гордість у співробітників за добре виконану роботу.

Розробка товарного знаку вимагає особливої уваги. Він повинний бути лаконічним, оригінальним, нести позитивну енергію, легко запам'ятовуватися з першого погляду, повинний бути придатним для використання у будь-яких знаках і формах тотожності.

Фірмовий стиль сьогодні більше, ніж коли-небудь, залежить від видимих образів, і комунікативний процес створюється за такою формулою: 10% — письмового тексту, 20% – усного тексту і 70% – зображення.

Логотип (від грецьк. logos – слово + typos – відбиток) – це складові літери у друкарському наборі. Логотип – найважливіший із усіх знаків ідентифікації фірми. Ідеальний логотип знайомить споживача із *позицією* фірми і робить це миттєво. Цей словесний товарний знак, накреслений в оригінальний спосіб, допомагає споживачам швидко розпізнавати фірму. Як правило, він складається з 4-6 літер. Приблизно чотири товарних знаки з кожних п'яти реєструються саме у формі логотипу (рис. 4.8).



Рис. 4.8 – Логотипи

Зображальний знак (графічний образ) виконує ті ж функції, що і логотип. Саме графічний знак часто називають фірмовим (рис. 4.9).

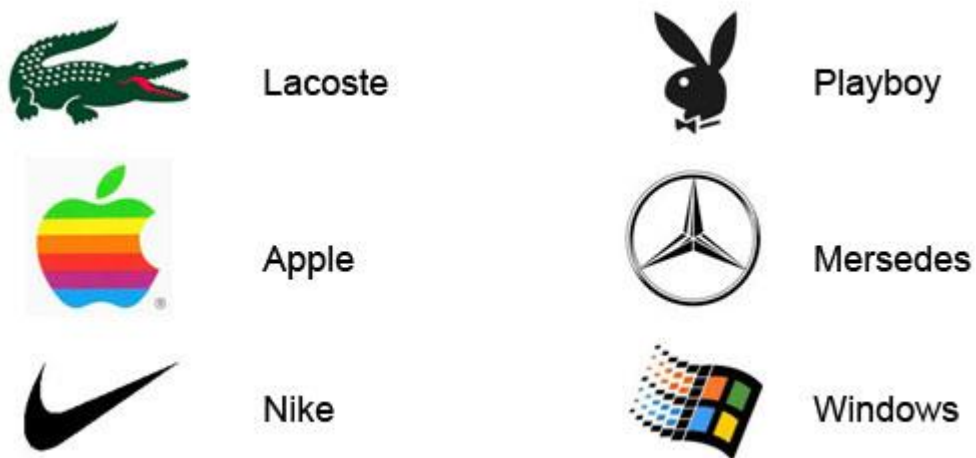


Рис. 4.9 – Зображальні (товарні, фірмові) знаки

Сучасні фірмові знаки несуть велике значеннєве навантаження, вирізняються високою енергетикою, тому що дизайнери у його накреслення часто закладають символічну інформацію, яка походить із давнини. Наприклад, компанія “Мерседес” як фірмовий знак використовує символ Трійці Трикутники, а також фігури з трьох трикутників та з трьох кіл, або з трьох інших фігур, які перетинаються, символізують Трійцю – єдність Бога в трьох

особах. Знак Трійці, вписаний в коло, символізує колесо, яке рухається, тобто динамізм життя сучасної цивілізації.



Рис. 4.10 – Фірмовий знак компанії “Мерседес”

У товарному знакові фірми “Астрон” коло – єдність сфер буття (космічного), зірка – це охорона від злих сил, буква а червоного кольору позначає активність.



Рис. 4.11 – Фірмовий знак компанії “Астрон”

Останнім часом, під час розробки фірмового стилю набула широкого розповсюдження піктограма. **Піктограма** – відображення змісту повідомлення у виді одного чи кількох малюнків. Ідеї піктографії використовуються у наш час при створенні різноманітних покажчиків із розпізнавальною або сигнальною спрямованістю (рис. 4.12).



Рис. 4.12 – Піктограми

При розробці формового (товарного) знаку, логотипу, піктограми та ін. елементів корпоративної культури необхідно дотримуватися прийнятої концепції фірмового стилю. Весь пакет рішень повинен бути цілісною системою.

Інтер'єр

Інтер'єр – внутрішній простір приміщення, а також його оздоблення. Він є художньо організованим середовищем життєдіяльності людини. Корпоративна культура припускає, що всі системи робочих місць та зон відпочинку функціонально і просторово взаємопов'язані між собою. Тому все це повинно бути єдиним, естетично повноцінним, логічно продуманим цілим.

Інтер'єр має величезну силу впливу на людину. Одна із функцій інтер'єру полягає в необхідності на рівні підсвідомості виховувати у кожному індивідумі бажання працювати у цих стінах, пишатися своїм місцем роботи. Матеріально-просторове середовище, яке оточує людей повинно бути об'єднуючим началом, яке ініціює можливість творчо підходити до своїх обов'язків.

Велике значення при вирішенні інтер'єру мають пропорції, розміри приміщення, освітленість, зручні меблі та виробниче устаткування, правильно обрана кольорова гама.

Одяг

Важливим елементом корпоративної культури є фірмовий діловий одяг. Він є показником характерних ознак організації, її психологічною характеристикою.

Ритуали та свята

Ритуали, церемонії, ювілеї, свята є важливим інструментом корпоративної культури. Вони повинні бути продуманими як цілісна система, з одного боку, виховання, а з іншого боку – задоволення потреб співробітників.

Історія організації та її культура

Історія виникнення і розвитку організації, її основні герої та міфи складають важливу частину корпоративної культури. Вони відповідають потребам людей у спадкових пріоритетах фірми, містять приклади для наслідування, віру в те, що організація є особливою, певною мірою легендарною.

Фізична культура

Турбота про здоров'я кожного співробітника є невід'ємною частиною корпоративної культури. При цьому здоров'я відповідно до формулювання ВООЗ слід розуміти як стан повного фізичного, духовного і соціального благополуччя. Організація повинна планувати роботу з пропаганди і реалізації здорового способу життя співробітників.

Фізичний і духовний компоненти здоров'я взаємопов'язані. Великий вплив на формування здорового способу життя мають цінності особистісного росту. У свою чергу здоровий спосіб життя сприяє особистісному зростанні.

Основні поняття і ключові слова: культура, корпоративна культура, функції корпоративної культури, типи організаційних культур, структура корпоративної культури, корпоративний дух, корпоративні цінності, корпоративна місія, ділові принципи, актуалізація (зовнішні прояви) корпоративної культури, символ, фірмовий стиль, товарний знак.

Формування корпоративної культури

Розглянемо питання формування корпоративної культури.

Формування та розвиток корпоративної культури системно пов'язаний з домінуючим в організації видом менеджменту, хоча ці поняття не збігаються. На різних етапах розвитку людського суспільства використовувалися різні управлінські парадигми. В цілому їх можна поєднати у два типи: технократичний та особистісний (гуманістичний, особистісно-орієнтовний, особистісно-психологічний).

Аналіз технократичного підходу показує що, в своїй основі, технократичний підхід та розвиток корпоративної культури несумісні. При авторитарному управлінні, яке є домінуючим у технократичній моделі,

культура завжди є демонстративною і базується на почуттях страху та маніпуляції.

Розвиток високої корпоративної культури можливий тільки у особистісному менеджменті [26].

Пов'язуючи питання розвитку особистісно-орієнтованого менеджменту та його впливу на корпоративну культуру, потрібно зазначити, що прийнята й усвідомлена співробітниками *висока корпоративна культура потрібна тільки у особистісно-орієнтованому менеджменті*. І, з іншого боку, у більшості випадків *висока корпоративна культура неможлива тривалий час без особистісно-орієнтованого менеджменту*. Наприклад, у СРСР корпоративна культура мала демонстративний характер.

При авторитарному управлінні культура співробітників не може не бути демонстративною. Достатньо, щоб людина лише проголошувала цінності організації. Вона може думати що завгодно, аби тільки виконувала накази керівника.

Тому, ***першою та головною умовою*** формування та менеджменту високої корпоративної культури в організації є особистісна парадигма управління.

Аналіз ефективних та успішних організацій показує що процес формування та розвитку корпоративної культури вимагає усвідомленої та цілеспрямованої системи дій яка формалізується в програмі або проекті розвитку корпоративної культури організації.

Досвід розвитку корпоративної культури показує що вона в своєму розвитку проходить відповідні життєві цикли: повільне зростання, швидке зростання, стабілізація, занепад. Чинниками повільного зростання є навчання, інтеріоризація співробітниками формулювань корпоративної місії, основних ділових принципів, зовнішніх атрибутів корпоративної культури. В основі швидкого зростання екстеріоризація, впровадження корпоративної культури. На етапі стабілізації відпрацьовуються окремі деталі корпоративної культури. Наступний, неминучий етап – старіння корпоративної культури. Життєвий

цикл проекту корпоративної культури може тривати 2-5 років. Щоб запобігти зниженню ефективності корпоративної культури, потрібно вчасно почати розробку нового проекту .

Тому, менеджмент корпоративної культури вимагає постійної роботи на розвитком корпоративної культури.

Вчені визначають *етапи проектування корпоративної культури* [26].

1. Задання цілей.
2. Аналіз зовнішніх та внутрішніх умов.
3. Аналіз стану корпоративної культури
4. Планування змін корпоративної культури.
5. Планування змін виду менеджменту.
6. Розробка методів змін корпоративної культури та виду управління.
7. Проведення експерименту.
8. Коректування проекту.
9. Навчання та психологічна підготовка співробітників.
10. Подолання опору та реалізація проекту.

В практиці реалізації корпоративних проектів вітчизняними організаціями існує тенденція підмінити процес розвитку високої корпоративної культури демонстративною. Акцент зокрема робиться не на розвитку у співробітників високої етичної та психологічної культури, а на презентації зовнішніх атрибутів корпоративної культури (Положення про корпоративну культуру, фірмовий знак, прапор, дизайн, стиль одягу співробітників та ін.). Це пов'язано зі сідомістю та загальним рівнем культури у людей постсоціалістичного простору, тим, що шлях розвитку корпоративної культури важкий, а створення формальних зовнішніх атрибутів забирає менше часу та зусиль. Такий підхід базується також на тому, що партнери, клієнти за фасадом зовнішніх атрибутів корпоративної культури не відразу усвідомлять, що зовнішня сторона не відображає змісту корпоративної культури.

Значний вплив на розвиток корпоративної культури може мати гуманізація трудової діяльності (гуманізація виробництва). Дослідники виділяють напрями гуманізації трудової діяльності [26].

- Посилення управління через цінності, культуру.
- Зміна виду управління в сторону організаційних культур “творчих команд”, “колегіальності”, “великої сім’ї”.
- Розробка системи мотивації, яка б враховувала всі різноманітні потреби особистостей працюючих.
- Посилення моральних методів мотивації.
- Інтелектуалізація праці.
- Створення комфортних умов праці.
- Забезпечення можливості самореалізації і зростання співробітників як у процесі праці, так і поза ним.
- Виховання колективізму, вміння працювати у команді поряд з наданням можливості для розкриття кожної особистості, якщо вони не суперечать стратегічним цілям організації. Робота з поліпшення соціально-психологічного клімату в організації та її підрозділах.
- Розвиток позитивних зовнішніх проявів корпоративної культури: створення фірмового стилю, системи ритуалів і свят, вироблення характерної манери поведінки та ін.
- Вивчення свого коріння, історії організації, її героїв та міфів.