Поняття організаційної культури

Організація – це досить складний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура. Можна сказати, що організаційна культура – це "душа" організації.

У науковій літературі є різні тлумачення поняття "організаційна культура", які загалом не суперечать, а лише доповнюють одне одного.

В загальному розумінні, під організаційною культурою розуміють найважливіші припущення членів організації, які відображаються у цінностях, що визначають орієнтири поведінки та дій людей.

***Організаційна (корпоративна) культура*** – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил її адаптації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників.

Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі аналізу виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

Загальна мета організаційної культури – створення в організаціях здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності.

Дослідження вчених свідчать, що високоефективні компанії характеризуються розвиненою організаційною культурою. Як правило, більшість високоприбуткових фірм мають спеціалізовані підрозділи, які відповідають безпосередньо за впровадження моральних цінностей у організації, розробляють спеціальні програми культурної роботи серед персоналу та створення сприятливої дружньої атмосфери.

Фахівці виділяють *дві важливі особливості організаційної культури:* багаторівневість (її елементи формують певні ієрархічні рівні) та багатогранність, багатоаспектність (культура організації складається з культур її окремих підрозділів або груп працівників).

Зазвичай, до елементів організаційної культури відносять:

* – організаційні цінності, які є орієнтирами поведінки членів організації;
* – місію (головні мета існування, призначення організації) та гасла;
* – філософію організації (систему ключових цінностей, які відображають її самосприйняття);
* – обряди та ритуали – стандартні заходи, спрямовані на підкреслення значимості певних подій, цілеспрямованого психологічного впливу на працівників з метою їхнього згуртування, формування у них відданості компанії, необхідних переконань та цінностей;
* – звичаї та традиції;
* – норми та стиль поведінки працівників один з одним та з суб'єктами зовнішнього середовища;
* – історії, розповіді, легенди, міфи про найважливіші події та людей організації;
* – символіку – емблеми, товарні знаки, уніформу та інші атрибути зовнішнього вигляду персоналу, дизайн приміщень тощо.

Наприклад, елементами корпоративної культури компанії Макдоналдс є символіка (буква М та персонаж з мультфільмів Макдак), дизайн приміщень (з використанням жовтого та червоного кольорів), присвоєння кожному працівнику персонального номера, обов'язкова посмішка і звернення до клієнта зі словами: "Вільна каса".

Організаційна культура як багатовимірне утворення є ієрархічною. Виокремлюють три рівні організаційної культури.

*Перший рівень,* або *поверхневий,* включає її видимі зовнішні елементи, тобто все те, що можна відчути та сприйняти за допомогою відчуттів людини: архітектура і дизайн приміщень, символіка компанії, поведінка, мова працівників, філософія та гасла тощо. На цьому рівні елементи корпоративної культури виявити легко, але не завжди їх можна вірно трактувати.

*Другий рівень, проміжний* або *підповерхневий* формується системою цінностей і вірувань працівників організації. їх сприйняття має свідомий характер та залежить від бажання людей.

*Третій рівень,* або *глибинний,* включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, інших людей, роботи і відпочинку, розуміння реальності часу та простору, ставлення до інших людей, до роботи. Без спеціального зосередження ці припущення важко усвідомити навіть членам організації.

Дослідники організаційної культури часто обмежуються її поверхневим та підповерхневим рівнем, оскільки елементи глибинного досить важко виявити та охарактеризувати.

Будь-яку організаційну культуру можна описати певними параметрами. Головними з них є: ставлення до змін; схильність до ризику; ступінь централізації' у прийнятті рішень; дистанція між керівництвом та підлеглими; ступінь формалізації та регламентації; співвідношення колективізму та індивідуалізму; характер відносин між працівниками і організацією (орієнтація на самостійність, незалежність чи конформізм, лояльність); стиль керівництва; джерело впади; принципи оцінки роботи та винагороди.

Стефан Робіне виділяє такі ключові характеристики організаційної культури:

* – індивідуальна автономія – рівень відповідальності, самостійності, можливості виявлення ініціативи працівників;
* – структурованість діяльності – рівень регламентації трудового процесу (наявність всеможливих правил, інструкцій, положень), рівень прямого контролю за трудовою поведінкою працівників;
* – спрямованість – рівень сформованості цілей і перспектив діяльності організації;
* – інтеграція – рівень підтримки в інтересах координації діяльності;
* – управлінське забезпечення та підтримка – рівень забезпечення менеджерами чітких комунікаційних зв'язків, рівень допомоги і підтримки керівників підлеглих, та характер їхніх взаємовідносин;
* – стимулювання – рівень залежності винагороди від результатів праці;
* – ідентифікація – рівень ототожнення працівників з організацією в цілому, ступінь прийняття участі в досягненні загальноорганізаційних цілей;
* – конфліктність – рівень конфліктності в організації, способи їхнього вирішення, терпимість до різних поглядів та точок зору;
* – ризикованість – рівень стимулювання працівників до наполегливості, ініціативи, інновацій, прийняття ризику у вирішенні організаційних завдань.

За допомогою цих характеристик можна описати кожну організацію.

***Властивостями організаційної культури є****:* загальність, неформальність, стійкість.

*Загальність* організаційної культури полягає в тому, що вона охоплює всі види дій в організації. Наприклад, організаційна культура визначає певний порядок розробки стратегічних проблем або процедури найму нових працівників.

*Неформальність* організаційної культури означає те, що її функціонування практично не пов'язане з офіційними, встановленими у наказовому порядку правилами поведінки. Організаційна культура діє ніби паралельно з формальним механізмом діяльності структури. Відмінністю організаційної культури порівняно з формальним механізмом є переважне використання усних, мовних форм комунікацій, а не письмової документації та інструкцій, як це прийнято у формальній системі.

Важливість організаційної культури визначається тим, що понад 90% ділових рішень у сучасних організаціях ухвалюються не у формальній обстановці (на нарадах, зборах), а на неофіційних зустрічах.

*Стійкість* організаційної культури пов'язана з такою загальною властивістю культури, як традиційність її норм та інститутів. Становлення будь-якої організаційної культури вимагає тривалих зусиль з боку керівників. Проте, будучи сформованими, цінності культури та способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість впродовж декількох поколінь працівників організації. Багато сильних організаційних культур успадкували цінності, запроваджені лідерами і засновниками компаній багато десятиліть тому. Так, основи сучасної організаційної культури IBM були закладені в перші десятиліття XX ст. Т. Дж. Уотсоном.

Культура організації містить як суб'єктивні, так і об'єктивні елементи.

До ***суб'єктивних елементів культури*** належать вірування, цінності, образи, ритуали, табу, легенди та міфи, пов'язані з історією організації та життям її засновників, звичаї, прийняті норми спілкування, гасла.

Під *цінностями* розуміються властивості тих або інших предметів, процесів та явищ, емоційно привабливі для більшості членів організації, що робить їх взірцями, орієнтирами, мірилом поведінки. До цінностей належать передусім цілі, характер внутрішніх взаємин, орієнтованість поведінки людей, старанність, новаторство, ініціатива, трудова і професійна етика.

Ключові цінності, будучи об'єднаними в систему, утворюють *філософію організації.* Філософія відображає сприйняття організацією себе та свого призначення, головні напрями діяльності, створює основу вироблення підходів до управління, упорядковує діяльність персоналу на основі загальних принципів, полегшує освоєння вимог адміністрації, формує загальні універсальні правила поведінки.

*Обряд* – це стандартний, такий, що повторюється захід, який проводиться в певний час і за спеціальним приводом. Досить розповсюджені такі обряди, як вшановування ветеранів, проводи на пенсію, посвята в члени організації.

*Ритуал* є сукупністю спеціальних заходів (обрядів), що чинять психологічний вплив на членів організації з метою зміцнення відданості їй, затушовування дійсного сенсу певних сторін її діяльності, навчання організаційним цінностям та формування необхідних установок. Працівники багатьох японських компаній, наприклад, починають трудовий день зі співу гімну фірми.

*Легенди і міфи* відображають у потрібному світлі й у закодованій формі історію організації, успадковані цінності, прикрашені портрети її відомих діячів.

*Звичай* є формою соціальної регуляції діяльності людей та їх відносин, що перейнята з минулого без змін.

Як елементи культури можуть розглядатися також прийняті в організації *норми* і *стиль поведінки* її членів – їх ставлення один до одного та зовнішніх контрагентів, здійснення управлінських дій, вирішення проблем.

Нарешті, елементом організаційної культури є *гасла,* тобто заклики, що в короткій формі відображають її керівні завдання, ідеї або місію організації (табл. 8.1.)

*Таблиця 8.1\**

**Гасла деяких всесвітньовідомих компаній**

|  |  |
| --- | --- |
| "ІБМ" | "ІБМ – означає сервіс" |
| "ЗМ" | "Вирішувати проблеми, які не мають рішень, інноваційне" |
| "Найк" | "Відчути дух змагання, перемогти й розгромити конкурентів" |
| "Х'юлетт Паккард" | "Вносити технічний вклад у розвиток і добробут суспільства" |
| "Уолт Дісней" | "Зробити людей щасливими" |
| "Дженерал електрік" | "Наш найважливіший продукт – це прогрес" |
| "Дюпон" | "Кращі продукти для кращого життя – за допомогою хімії" |

Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Л. Савчук, А. Бурлакова // Персонал. – 2005. – № 5. – С. 86-89.

***Об'єктивні елементи культури*** відображають матеріальний бік життя організацій. Це, наприклад, символіка кольору, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі.

Цінності, звичаї, обряди, ритуали, норми поведінки членів організації, привнесені з минулого в сьогодення, отримали назву *традицій.* Останні бувають як позитивними, так і негативними. Як позитивну традицію можна розглядати доброзичливе ставлення до всіх нових співробітників, що приходять в організацію, а як негативну – дідівщину в армії.

Образ мислення членів організації, що визначається традиціями, цінностями, рівнем культури, свідомістю її членів називається *менталітетом.*

Організаційна культура виконує різні ***функції****.*

*Охоронна функція.* Корпоративна культура є своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей зовнішнього середовища. Вона формує неповторність організації і дає змогу відрізняти її від інших компаній, зовнішнього середовища в цілому.

*Інтегруюча функція.* Організаційна культура створює відчуття ідентичності у її працівників. Це дає змогу кожному суб'єктові внутрішньоорганізаційного життя сформувати позитивне уявлення про організацію, краще зрозуміти її цілі, відчути себе частиною єдиної системи і визначити ступінь своєї відповідальності перед нею.

*Регулююча функція.* Організаційна культура включає неформальні, неписані правила, які вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи. Ці правила визначають звичні способи дій в організації: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією. Таким чином, корпоративна культура формує однозначність і впорядкованість головних форм діяльності.

Інтегруюча і регулюючі функції сприяють зростанню продуктивності праці в організації, оскільки: відчуття ідентичності та сприйняття цінностей організації дають змогу підвищити цілеспрямованість та наполегливість учасників організації у виконанні своїх завдань; наявність неформальних правил, що упорядковують організаційну діяльність і дій, що усувають неузгодженість, створює економію часу в кожній ситуації.

*Функція заміщення.* Сильна організаційна культура, спроможна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізмів, дає змогу організації не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури і збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень. Таким чином, відбувається економія на витратах управління в організації.

*Адаптивна функція.* Організаційна культура полегшує пристосування працівників до організації і навпаки. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, званих соціалізацією. У свою чергу можливий протилежний процес – індивідуалізація, коли організація здійснює свою діяльність так, щоб максимально використовувати особистий потенціал та можливості індивіда для вирішення власних завдань.

*Освітня та розвиваюча функція.* Корпоративна культура завжди має освітній, виховний ефект. Керівники організації повинні піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль є приріст знань і навичок працівників, яких організація може використовувати для досягнення своєї мети. Таким чином, вона розширює кількість і якість економічних ресурсів, якими володіє.

*Функція управління якістю.* Оскільки корпоративна культура, зрештою, втілюється в результатах господарської діяльності – економічних благах, то вона, таким чином стимулює уважніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються економічною організацією.

*Орієнтуюча функція* спрямовує діяльність організації та її учасників у необхідне русло.

*Мотиваційна функція* створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети організації.

*Функція формування іміджу організації,* тобто її образу в очах тих, хто її оточує. Цей образ є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури організації в якесь невловиме ціле, що здійснює величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне ставлення до неї.

Культура пронизує процес управління від початку до кінця, відіграє вагому роль в організації спілкування, обумовлюючи логіку мислення, сприйняття та інтерпретацію (надання індивідуального змісту спостереженням та встановлення зв'язку між ними) вербальної та особливо невербальної інформації.

*Функція орієнтації на споживача.* Врахування цілей, запитів, інтересів споживачів, відображене в елементах культури, сприяє встановленню міцніших та несуперечливих відносин організації зі своїми покупцями і клієнтами. Багато сучасних організацій позиціонують турботу про споживачів як найбільш значиму цінність.

*Функція регулювання партнерських відносин.* Організаційна культура виробляє правила взаємин з партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними. У цьому сенсі організаційна культура розвиває та доповнює норми і правила поведінки, вироблені в рамках ринкової економічної культури.

*Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства.* Дія цієї функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності організації. Її ефект полягає в усуненні бар'єрів, перешкод, нейтралізації дій, пов'язаних з порушенням або ігноруванням організацією правил суспільної гри. Тобто вигода організації полягає в усуненні економічних мінусів – збитків.

Окремі елементи організаційної культури закріплюються у, так званому, Корпоративному кодексі або Кодексі корпоративної культури (додаток див. с. 338).

Аналітики господарської практики виділяють два основні підходи до створення цього документу, який регламентує поведінку працівників компанії.

За першим підходом розробляється невеликий за обсягом (3-5 сторінок) документ, який встановлює основні корпоративні правила взаємовідносин компанії та співробітників, а також включає перелік того, що забороняється. Все, що не забороняється – дозволяється.

Інший підхід передбачає детальний опис можливих ситуацій, які можуть виникнути в процесі роботи (30-60 сторінок).

В невеликих компаніях Кодекс корпоративної культури розробляється менеджером з персоналу разом з президентом чи директором. Великі компанії, як правило довіряють таку роботу консалтинговим фірмам.

Документ має видаватися працівнику в його перший робочий день, а його керівник має прийняти залік із його знань.

Існує практика виготовлення красивих буклетів з корпоративними правилами. Але, організації змінюються, і корпоративні правила старіють та потребують зміни. Та витрачені на поліграфію гроші змушують керівництво не змінювати їх. Таким чином, у працівників "на руках" опиняються красиво виготовлені, але вже не діючі правила. Тому, краще друкувати корпоративні правила на устаткуванні оперативної поліграфії обмеженим тиражем.

Крім створення корпоративних правил необхідно сформувати і умови для Їхнього виконання, а також розробити механізм контролю за виконанням.

У Корпоративний кодекс (основні правила для працівників) доцільно включати таку інформацію:

* 1. Загальну характеристику компанії (її історію, спеціалізацію, місію, філософію, організаційну структуру, дані про ключові підрозділи та їхні функції).
* 2. Основні принципи роботи (графік роботи, можливі причини відсутності та спізнень, технічні та обідні перерви, наднормову працю, святкові дні, корпоративні свята, відпустку, тимчасову непрацездатність, зовнішній вигляд і поведінку, куріння та спиртні напої, правила поведінки в приміщеннях, дисциплінарну відповідальність за документи та інформацію, матеріальну відповідальність, політику у разі утисків на робочому місці, вирішення трудових спорів, особові справи працівників, загальні збори, обладнання та транспорт, використання комп'ютерів та електронної пошти, службові витрати, взаємовідносини працівників між собою та клієнтами).
* 3. Відбір та найм персоналу (порядок та критерії прийому на роботу, найм на роботу родичів, випробувальний термін, припинення трудового договору чи розірвання контракту).
* 4. Система оплати праці (політика оплати праці, гарантії та компенсації).
* 5. Навчання та розвиток персоналу (навчання, атестація, підвищення кваліфікації, кар'єрний ріст).
* 6. Корпоративні правила (зовнішній вигляд та поведінка персоналу, принципи спілкування між працівниками, з клієнтами чи діловими партнерами, корпоративні традиції та свята, відповідальність за порушення даних правил, внесення пропозицій до правил).