

## **Тема 5. Корпоративна культура та імідж міжнародної компанії.**

1. Корпоративна культура як важливий аспект управління компанією.
2. Рівні корпоративної культури.
3. Компоненти та імідж корпоративної культури
4. Особливості реалізації принципів корпоративної культури в міжнародних компаніях.

### **1. Корпоративна культура як важливий аспект управління компанією.**

Корпоративна культура міжнародної компанії (корпоративна культура) - це соціально-психологічний компонент організації, її духовний і ідеологічний зміст. За своїм змістом вона являє систему пануючих в організації цінностей, думок і норм поведінки. Тобто, будь-яка компанія сповідує якісь загальні цінності, які підтримують працівники. Таким чином, вищий менеджмент компаній здійснюється не тільки шляхом постановки цілей і завдань перед працівниками, системи винагород і покарань, але і за допомогою «керівництва зсередини», тобто такого управління, яке змушує всіх учасників засвоювати певні загальні норми і цінності, культивуючи цінності культури корпорації.

Корпоративна культура проявляється в різних аспектах стилю керівництва в компанії. До них прийнято відносити:

- Стиль ставлення до співробітників, процесу їх найму, звільнення і просування;
- Стиль відносин між співробітниками, зокрема, між керівниками і підлеглими, який значною мірою формує моральну атмосферу;
- Стиль прийняття рішень;
- Стиль управління проблемами і змінами;
- Стиль взаємодії підрозділів компанії;
- Стиль відносини з компонентами зовнішнього середовища;
- Ставлення до історії компанії та її традицій;
- Ставлення працівників до місії, цілям і цінностям компанії.

Корпоративна культура будь-якої компанії підкреслює важливість виконуваних кожним співробітником функцій, заохочує їх участь у житті компанії.

При оцінці ступеня впливу корпоративної культури на діяльність організації враховують три основні фактори:

- 1) спрямованість - вказує на те, як корпоративна культура впливає на досягнення організацією своїх цілей: допомагає чи гальмує;
- 2) широта - свідчить про поширення ідеї корпоративної культури серед персоналу;
- 3) сила - характеризує ступінь прийняття персоналом ідей і цінностей корпоративної культури.

Позитивний вплив на компанію надає тільки та корпоративна культура, яка підтримує її цілі, охоплює широке коло працівників і знаходить в їх серцях гарячий відгук. У такій компанії корпоративна культура пов'язує людей і стимулює їх на загальні досягнення, яких неможливо досягти за допомогою одних тільки структурних зв'язків. Всі інші варіанти комбінацій зазначених факторів свідчать про незначне, а часом навіть шкідливий вплив корпоративної культури на організацію.

Слабкою стороною корпоративної культури є її відносна сталість, яка робить компанію вразливою в ситуаціях, коли необхідно провести зміни основних приписів.

### **2. Рівні корпоративної культури.**

Виділяють три рівні корпоративної культури:

- Перший (верхній) рівень. Видимі об'єкти, артефакти культури: манера одягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Все це можна побачити, почути, зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою співробітників компанії;
- Другий рівень. Виражені в словах і справах співробітників компанії загальні цінності та переконання, свідомо розділяються і культивовані членами організації, які проявляються в їхніх розповідях, мові, використовуваних символах;
- Третій рівень. Деякі цінності укорінюються в корпоративній культурі настільки глибоко, що співробітники просто перестають їх помічати. Ці базові, основоположні

припущення та переконання і становлять сутність корпоративної культури. Саме ними керуються співробітники у своєму поведженні і рішеннях, причому на підсвідомому рівні.

### **3. Компоненти та імідж корпоративної культури**

Концепція корпоративної культури включає в себе ідейні (норми, цінності) і поведінкові компоненти. До поведінкових компонентів культури організації відносяться її ритуали, легенди, церемонії, символи, гасла, девізи, кредо, анекдоти, кодекси поведінки, відносини з клієнтами та колегами, корпоративний імідж.

Корпоративний імідж міжнародної компанії - це образ компанії в поданні груп громадськості. Позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку, привертає споживачів і партнерів, сприяє прискоренню та підвищенню обсягів продажів, полегшує доступ до ресурсів.

Для міжнародних компаній, які постійно перебувають у полі зору світової громадськості і не можуть уникнути громадського осуду, імідж має особливе значення. Тому вони постійно працюють над громадською думкою, використовуючи як власні PR-комунікації, так і зовнішні агентства.

В цілому імідж корпорації складають вісім структурних елементів.

1. Імідж товару - уявлення людей про характеристики товару, якими він, на їхню думку, володіє.

2. Імідж споживачів товару (для товарів широкого вжитку) - уявлення про стиль життя, суспільний статус і характер споживачів.

3. Внутрішній імідж компанії - уявлення співробітників про свою компанію. Внутрішній імідж включає: рівень соціальної адаптації; рівень відносин; рівень мотивації.

4. Імідж засновника або основних керівників визначається на основі сприйняття відкритих для спостереження характеристик, таких, як зовнішність, соціально-демографічна приналежність, особливості вербального і невербального поведінки, вчинки і параметри неосновної діяльності засновника або керівників.

5. Імідж персоналу - збірний узагальнений образ персоналу, що розкриває найбільш характерні для нього риси. Імідж персоналу формується, насамперед, на основі прямого контакту з працівниками компанії. При цьому кожен працівник може розглядатися як «обличчя» компанії, за яким судять про персонал в цілому.

6. Візуальний імідж компанії - уявлення про компанію на підставі зорових відчуттів, які фіксують інформацію про інтер'єр і екстер'єр офісів, про торговельні та демонстраційні залах, зовнішньому вигляді персоналу, а також фірмовій символіці.

7. Соціальний імідж компанії - уявлення широкої громадськості про роль компанії в економічному, соціальному, культурному та науковому житті суспільства.

8. Бізнес-імідж компанії - уявлення про компанію як про суб'єкта певної діяльності. Він заснований на діловій репутації, сумлінності (дотримання етичних норм бізнесу) або несумлінності при здійсненні підприємницької діяльності і на діловій активності.

### **4. Особливості реалізації принципів корпоративної культури в міжнародних компаніях**

Культуру компанії багато в чому визначають національні особливості країни, в якій вона працює. Підрозділи міжнародних компаній працюють по всьому світу. І якщо спочатку корпоративна культура була сформована в країні базування, тобто країні розташування материнської компанії, то надалі у компанії виникає необхідність адаптувати її до умов приймаючих країн. Це досить складна проблема для міжнародних компаній.

Останнім часом багато міжнародних компаній надають своїм підрозділам достатню самостійність, тому поряд із загальною корпоративною культурою існує власна культура підрозділів. Однак дослідження показали, що рівень розвитку обох культур обернено пропорційний. Якщо корпоративна культура характеризується високим рівнем розвитку, то незалежна культура підрозділу часто недостатньо розвинена, якщо підрозділ має свою розвинену культуру, виникають труднощі у формуванні культури компанії в цілому. Незважаючи на це, вважається, що потрібні обидва варіанти.

До основних проблем адаптації корпоративних культур в міжнародних компаніях зазвичай відносяться:

- Культурні комунікаційні бар'єри у співпраці;
- Відмінності в стилях управління в різних країнах;
- Відмінності в постановці проблем та прийнятті рішень;
- Потенційні конфлікти через відмінності в мотивації праці;
- Відмінності в соціально-культурній компетенції і методах розвитку персоналу.

На сучасному етапі розвитку міжнародні компанії крім традиційних (перерахованих вище) використовують специфічні інструменти реалізації єдиної корпоративної культури компанії. До них відносяться:

- Універсальна знаково-символічна система, що включає найменування, знаки, систему фірмової ідентифікації;
- Система комунікації («офіційна» мова корпорації, розмовні мови, жаргони, система неформального спілкування);
- Постійна ротация керівних працівників і спільне навчання співробітників корпорації, що представляють різні національні культури.

Таким чином, корпоративна культура як система норм, цінностей - загалом, являє собою величезну силу, яка може працювати як на компанію, так і проти неї. Підтримання культури компанії, стимулювання її розвитку, а також прагнення підняти її на вершину успіху - одне з найважливіших завдань керівництва компанії та її персоналу.