

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО  
ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМУ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**



**Криштанович С. В.**

**Тренінг 10  
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА**

з навчальної дисципліни  
**„КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**  
для студентів спеціальності 073 „Менеджмент”  
рівень освіти – бакалавр

**“ЗАТВЕРДЖЕНО”**  
на засіданні кафедри економіки,  
менеджменту  
“31” серпня 2020 року № 1  
Зав.каф \_\_\_\_\_ Н. Ф. Павленчик

## Тема 10. Корпоративна культура

**Мета:** дослідити, що таке корпоративна культура; які складові елементи корпоративної культури; які є типи корпоративної культури. Навчити створювати учасників корпоративну культуру.

### **Основні завдання:**

- охарактеризувати поняття «корпоративна культура» та її складові елементи;
- вивчити типи корпоративної культури;
- ознайомити як створюється корпоративна культура та які її функції.

**Матеріали:** папір, ватман, фломастери, олівці, стікери, скотч.

**Обладнання та технічні засоби:** навчальна дошка, мультимедійний проектор.

**Тривалість:** 120 хв.

**Інтерактивні методи навчання:** міні-лекція, опитування по колу (попкорн), робота в малих групах, техніки «Акваріум», рольова гра.

### **Міні-лекція**

Корпоративна культура (КК) – це сукупність моделей поведінки в організації. Вона формується з її розвитком і розділяється всіма членами колективу. Говорячи простою мовою, це система цінностей, правил, традицій, якої дотримується персонал.

Складові елементи КК

### **Організаційні:**

- система лідерства;
- норми поведінки;
- формування робочого процесу;
- способи вирішення конфліктів;
- система комунікацій;
- корпоративний стиль.

Сюди входять ситуації, з якими персонал стикається кожен день. В який час приходити і залишати робоче місце, чи є право відлучатися з робочого місця, як

одягатися, як спілкуватися з колегами. Якщо ці правила для співробітника неприйнятні або стомлюючі, працювати він не зможе.

### **Ідейні:**

- традиції;
- особистісні цінності;
- цінності компанії;
- вектор розвитку.

*Наприклад*, філософія установи передбачає здоровий спосіб життя, а новий співробітник не любить спорт. Йому і колективу некомфортно один з одним – у них різні цінності.

### **Типи корпоративної культури**

Відсутня єдина система типів для КК. Автори, які вивчали цю тему, створили свої варіанти. Розглянемо модель Роберта Куїна та Кіма Кемерона з Мічиганського університету, що відображає принципи типології КК.

#### **• Клан**

Всі члени команди допомагають один одному, підтягують і вчать відстаючих. Топ-менеджери спілкуються з підлеглими без панування. Якщо хтось вважає себе занадто розумним, в компанії надовго не затримається.

#### **• Адхократія**

Свобода дій, думок і розвитку. В організації з таким устроєм працюють заради спільної мети. У співробітників великі повноваження, вони не зобов'язані звітувати перед керівництвом.

#### **• Ринок**

Назва цього типу досить зрозуміло відображає суть. Заохочується конкуренція, суперництво. Тому про дружбу і довірливі стосунки мова не йде.

#### **• Ієрархія**

На ієрархії побудовані державні структури. Для кожного аспекту роботи є керівник, а у нього ще один керівник. Паперова тяганина вважається нормою.

Компанії з «чистим» типом швидше виняток, ніж правило. Зазвичай в компанії існує суміш декількох видів КК в різних пропорціях. Десь вони представлені в рівних частинах, але частіше один з типів домінує.

## **Створення корпоративної культури**

Створити внутрішню культуру, де кожен співробітник буде вкладати всі сили в спільну мету компанії, непросто. Принципи побудови КК Google.

- нестандартний підхід до щоденних завдань;
- відкритість і взаємодія;
- (не) робоча атмосфера;
- орієнтація на здібності персоналу;
- найм персоналу (кандидат має підтвердити все, що він сказав про себе в інтерв'ю, а також мають володіти soft skills навичками);
- робота HR-відділу (втримати персонал);
- цілі компанії, які надихають.

Отже, можна зробити висновки, щоб створити КК потрібно:

### **1. Організовувати**

Підходити до створення КК варто як до проекту побудови бренду або розробки продукту. *Внутрішня культура організації* – потужний маркетинговий інструмент. Якщо її розвивати, бажаючих працювати у вас буде достатньо.

### **2. Не зупинятися**

Коли здається, що весь колектив задоволений станом справ, не забувайте – можна ще краще. Шукайте ідеї, надихайтесь великими компаніями. Google хороший приклад зростання і турботи про співробітників.

### **3. Важливість кожного**

КК не можна впроваджувати «зверху». Дайте персоналу можливість щось змінити, стати частиною проекту. Вони допоможуть зрозуміти, який тип краще підходить вашій організації. Співробітники повинні відчувати себе не гвинтиками великої машини, а її творцями. Отримувати відгук на ідеї, мати голос – ось що цінно.

### **4. Правильно сформульована мета**

Працювати хочеться заради глобальних цілей. Знаєте, яка мета в Google? «Організувати всю наявну в світі інформацію, зробивши її доступною та

зручною для використання в універсальному масштабі». Заради цього хочеться працювати і бути значущим в світовому контексті.

#### **5. Наймати тих, хто вам підходить**

Порада здається банальною. Але на практиці вибрати досвідченого кандидата, котрий поділяє цінності організації, складно. Тут важлива не тільки робота відділу HR, а й усього колективу.

#### **6. Підвищувати ефективність роботи**

Карати співробітника, який помиляється і не говорити про це – чинити врозріз зі спільними інтересами. Створіть систему обчислення KPI. Вона повинна бути для всіх, для керівництва в тому числі. В Google кожен отримує завдання, а якість їх виконання впливає на рейтинг, викладений у відкритому доступі. Це наочно в цифровому еквіваленті показує як хто працює. Все чесно.

#### **7. Свобода і довіра**

Якщо відхиляти всі ідеї і пропозиції колег, мало хто захоче в майбутньому розвивати компанію. Співпраця, побудована на відкритості і довірі, дає набагато кращі результати.

#### ***Навіщо потрібна корпоративна культура?***

Завдання кожної організації – створювати КК, яка дозволяє персоналу відчувати себе комфортно не на словах, а на практиці. Задоволений співробітник – це безкоштовна реклама, яка приваблює нових співробітників і клієнтів.

#### **Функції корпоративної культури:**

- формування іміджу організації;
- створення мотивації для колективу;
- підвищення залученості;
- підвищення значущості співробітників;
- допомога новим працівникам в адаптації та онбордингу (Ціль онбордингу в компанії – показати новому співробітнику цінність компанії та її кінцевого продукту, «взяти людину на борт» - прийняти в команду, на відмінну від традиційної адаптації – ініціативи пристосуватись до нового робочого місця та колективу самостійно);

- формування норм поведінки, які допомагають ефективно управляти компанією;
- упорядкування роботи відділів.

Так і корпоративна культура компанії – це невидимий ключовий операційний принцип, який визначає, як ви працюєте, як спілкуєтесь у команді та взаємодієте із зовнішнім середовищем. Цей принцип спирається на цінності та переконання компанії – не ті, які можна придумати на черговому брейнстормі, а ті, що рухають бізнес вперед і, можливо, колись стали причиною його створення.

Тому культура компанії – це не список правил, не спортивні змагання, не дрес-код і не корпоративні вечірки. Усе це може бути лише відображенням культури, але не зможе замінити її там, де утворився брак цінностей.

Передусім культуру визначає поведінка лідерів. Особливо добре це помітно на ранніх етапах становлення бізнесу, коли навколо лідера формується команда однодумців, які поділяють його цінності. Та справа не лише в тому, що керівник своєю поведінкою показує приклад чи задає певний тон. Важливу роль відіграє те, як керівництво спілкується з командою і, в першу чергу, чи вміє слухати.

## НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 1.** Ви працюєте в компанії довший час і все було гаразд. Але за останні пів року Ви відчуваєте, що щось відбувається в компанії і Вам уже не так комфортно, як було раніше. Як зрозуміти, що з корпоративною культурою не все гаразд?

Що з усім цим робити?

- Якщо ви співробітник.
- Якщо ви керівник.

Обґрунтуйте відповідь.

**Завдання 2.** Ви прийшли влаштовуватися на роботу. Як зрозуміти, яка корпоративна культура в компанії? Поміркуйте та обґрунтуйте відповідь.

**Завдання 3.** Багато хто вважає, що онбординг, або адаптація – це процес ознайомлення нового співробітника з робочими процесами, командою і

поточними проектами, що займає кілька днів після виходу на роботу. Насправді, це процес ознайомлення з корпоративною культурою, прийнятими в компанії підходами для вирішення задач і побудови ефективної взаємодії з командою. Контрольний список, (чекліст) – це елементи, зведені в список для зручності порівняння або для забезпечення виконання пов'язаних з ними дій. Складіть чекліст зі списком всього інструментарію компанії, який повинен освоїти новий фахівець (офіціант).

### **Рекомендована література**

#### **Основна:**

1. Бурмака Т. М. Комуникативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т. М. Бурмака, К. О. Великих ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 69 с

2. Васильченко М.Ю, Гришко В.В. Комуникативний менеджмент : навчальний посібник / М.І. Васильченко, В.В. Гришко.– Полтава : ПолтНТУ, 2018 – 228 с.

3. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник для ВНЗ (рекомендовано МОН України) : Навчальний посібник 2017 – 312 с.

4. Професійні комунікації : навчальний посібник «Ділове спілкування» / уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. – Луцьк : Луцький НТУ, 2016. – 112 с.

5. Тренінги з менеджменту: навчально-методичний посібник / М. І. Копитко, Л. М. Томаневич. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. – 128 с.

6. Чистіліна Т. О. Етика та естетика : Навчальний посібник / Т. О. Чистіліна. – ЦУЛ, 2017. – 304 с.

#### **Допоміжна:**

1. Антипцева А. Комуникативний менеджмент : навч.-метод. посібник / А. Антипцева. – Харків, 2013. – 53 с.

2. Афонченкова Т.М., Булюк О.В., Масенко Б.П., Панченко Ю.В., Федотова Н.В. Менеджмент і маркетинг туризму. Нпвч. посібник / за ред.. О.Є. Лугініна. – К.: Видавництво Ліра-К, 2012 -364 с.

3. Гузар У. Корпоративна культура в системі управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу / У. Гузар, Н. Дубик, Х. Малічевська // Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 16–18 жовтня 2019 р.). – Херсон, 2019. – С. 402–404.

4. Дахігг. Ч. Сила звички / Чарлз Дахігг ; пер. з англ. Ганни Лелів. – Нью-Йорк : Random House, 2012. – 400 с.

5. Жигайло Н. І. Комуникативний менеджмент: Навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. – 368 с

6. Жигайло Н. І. Психологія: Навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів : Сполом, 2013. – 264 с.
7. Жигайло Н. І. Психологія: Навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів : Сполом, 2013. – 264 с.
8. Коулман П. Т. Результативний конфлікт / Пітер Т. Коулман, Роберт Фергюсон ; пер. з англ. Інна Софієнко. – 2-ге вид. – К.: Наш формат, 2017. – 312 с.
9. Криштанович С. В. Акмеологічний підхід в підготовці сучасного спортивного менеджера / С. В. Криштанович // Формування професійно мобільного фахівця: європейський вимір : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (Львів, 16–17 листопада 2017 року). – Львів, 2017. – С. 150–152.
10. Криштанович С. В. Мистецтво добору персоналу як запорука успіху організації / С. В. Криштанович // Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. – Львів, 2019. – С. 51–53.
11. Криштанович М. Ф. Роль і значення досвіду формування професійно-педагогічної компетентності викладача ЗВО в США і Канаді / М. Ф. Криштанович, С. В. Криштанович // Захист прав і свобод людини та громадянина в умовах формування правової держави : зб. тез VIII Всеукр. наук.-практ. конф. - Львів : Львівська політехніка, 2019. - С. 234-236.
12. Криштанович С. Критерії ефективності в управлінні організаційними комунікаціями / С. Криштанович, А. Бойко // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез між нар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 313-315.
13. Криштанович С. В. Формування компетентностей менеджера в сучасній Україні/ С. В. Криштанович, В. Беспала // Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. – Львів, 2019. – С. 55–57.
14. Комунікативний менеджмент : силабус курсу освітнього ступеня "бакалавр" / розроб. Криштанович С. В. - Львів, 2020. - 6 с.
15. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручник – К.: Знання, 2012.- 343 с.
16. Кушнір Р. О. Великий оратор, або як говорити так щоб вам аплодували стоячи / Р. О. Кушнір. – Дрогобич : Коло, 2013. – 258 с.
17. Павленчик Н. Мотиваційні критерії як елемент ефективного управління персоналом / Н. Павленчик // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 346-348.
18. Пинк Д. Драйв что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк : Пер. с англ. — М.: Альпина Паблицер, 2013. – 311 с.
19. Приступа Є. Н. Лекція-тренінг як форма активного навчання майбутніх менеджерів фізичної культури та спорту / Приступа Є. Н., Криштанович С. В. // Modern Science and Practice : зб. наук. пр. XV Міжнар. наук.-практ. конф. – Варна, 2020. – Р. 226–228.



20. Роберт А. Ром. Позитивная типология личности / Доктор Роберт А Ром, предисловие Зига Зиглера, 196 с.

21. Свістельник І. Р. Пошук інформації в мережі інтернет : лекція / Свістельник І. Р. - Львів, 2019. - 6 с.

22. Трейсі, Брайан. Як керують найкращі. [Як одержати максимум від себе та інших. Секрети, перевірені на практиці] / Б. Трейсі ; пер. з англ. Р. Ключка. – Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. – 208 с.

23. Феррацці К. Ваш надійний тил. Як налагодити зв'язки, що приведуть до успіху / Кейт Феррацці ; пер. з англ. Дмитра Кушніра. – Нью-Йорк, 2014. – 400 с.

24. Феррацці К. Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств / Кейт Феррацці ; пер. з англ. Ірини Грипи. – Нью-Йорк, 2014. – 400 с.

25. Чан Кім В. Стратегія блакитного океану / В. Чан Кім, Рене Моборн. – Бостон, 2015. – 288 с.

26. Training Professional Competence of Physical Culture and Sports Managers / N. Pavlenchuk, S. Kryshchanovych, A. Pavlenchuk, M. Kryshchanovych, O. Romanchuk // Training Professional Competence of Physical Culture and Sports Managers : International Business Information Management Association Conference : 35th Conference on 1–2 April 2020. – Seville, 2020. – P. 487–497.

#### **Інформаційні ресурси інтернет:**

1. Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
  2. [Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського](http://www.nbuv.gov.ua). – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)
  3. Репозитарій ЛДУФК імені Івана Боберського. – Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/>
  4. Вербальна комунікація : вікіпедія. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ Вербальна\\_комунікація](https://uk.wikipedia.org/wiki/Вербальна_комунікація)
  5. Вербальна комунікація : навч. матеріали он-лайн : психологія .– Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1514020537285/psihologiya/verbalna\\_komunikatsiya](http://pidruchniki.com/1514020537285/psihologiya/verbalna_komunikatsiya)
  6. Вербальна та невербальна комунікація: навч. матеріали он-лайн : менеджмент.– Режим доступу: [http://pidruchniki.com/85119/menedzhment/verbalna\\_neverbalna\\_komunikatsiya](http://pidruchniki.com/85119/menedzhment/verbalna_neverbalna_komunikatsiya)
- Види комунікацій в організації : теорія організації та організаційна поведінка : менеджмент.– Режим доступу: [http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi\\_komunikatsiy\\_organizatsiyi](http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi_komunikatsiy_organizatsiyi)