

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ
КУЛЬТУРИ ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

ПАВЛЕНЧИК Н.Ф.

МАТЕРІАЛ ДО ЗАНЯТТЯ 6

«КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА І ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ»

Курсу-тренінгу «Креативний менеджмент»

для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

галузь знань 07 “Менеджмент та адміністрування”

спеціальності 073 “Менеджмент”

факультет : Туризму

рівень освіти: Бакалавр

Львів – 2020 р.

ЗАНЯТТЯ 6. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА І ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

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

Культура компанії – це не лише корпоративна етика. Якщо етика задає стандарти того, що вітається в компанії, а що є неприйнятним, то корпоративна культура відповідає на питання «Хто ми і які ми?». Як і на рівні суспільства, етичні норми поведінки у компанії визначають, що можна, а що ні, а культура розповідає ширшу історію: хто ми, звідки прийшли, що цінуємо і якими сенсами живемо.

Корпоративна культура, яка ґрунтується на креативному менеджменті, має свою специфіку. Працівники організації занурюються в свої суб'єктивні творчі плани, але при цьому високо цінуються, а також, як правило, такій організації притаманні добрі взаємостосунки в колективі та гармонійне поєднання різних творчих особистостей. Зазвичай у таких творчих людей гіпертрофовані амбіції, тому для покращення атмосфери лояльності рекомендується використовувати узгоджений неформальний рейтинг креативності. Така корпоративна культура базується на дії міфу «ліцензія на творчість», який визначає суть відносин всередині організації. Приймаючи працівника на роботу в таку організацію, йому надають «право» відносити себе до творчих людей, що знімає проблему внутрішньої заборони на оригінальність мислення, тобто людина отримує своєрідну «ліцензію творчості».



Завдання 1. Проходження тесту на визначення комунікативних і організаторських здібностей

Шість кроків побудови сильної корпоративної культури:

1. Постановка мети. В невеличкій компанії безпосереднього спілкування завжди вистачає, однак зі зростанням комунікація стає все більш спорадичною, приходити до згоди з важливих питань все складніше. Головні критерії відбору – ці дії повинні сприяти бізнесу й надихати всіх членів команди.

2. Розробіть спільну мову, цінності та стандарти. Ядро цінностей залишатиметься постійним при подальшому зростанні та трансформаціях компанії, додаткові цінності та стандарти можуть додаватися в процесі розвитку.

3. Демонструйте приклад. Голова компанії має бути втіленням її цінностей – в переконаннях і вчинках. Тоді не знадобиться зайвих пояснень.

4. Оберіть свою групу підтримки. Як бренди мають послів, що ретранслюють головні цінності, так і в кожній компанії завжди є працівники, які максимально відповідають зазначеним стандартам. Ваші адвокати корпоративної культури – працівники, які люблять компанію так само, як і ви, працюють на спільний успіх, причому з плином часу їхня роль лише зростає: на них орієнтуються і новачки компанії, і клієнти бізнесу.

5. Будьте тим, кому довіряють, з ким готові говорити відкрито.

6. Ставтеся до людей добре. Намагайтеся відсікати тих, з ким можуть згодом виникнути проблеми, на етапі співбесіди: вміння можна отримати в процесі роботи, а переробити людину навряд чи вийде. Людина з екстраординарними здібностями, але поганим ставленням до оточуючих – потенційна загроза для всієї вашої корпоративної культури. Якщо ж вдалося знайти працівника, який підходить до стилю спілкування й роботи в компанії, розвивайте його особисті та професійні якості, давайте можливості для зростання, і результат винагородить усі зусилля.



Завдання 2. Проаналізувати приклади корпоративної культури відомих фірм.

Типи корпоративної культури, які відображені в моделі Роберта Куїна та Кіма Кемерона, професорів Мічиганського університету:

✓ **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.

Як створити внутрішню культуру, де кожен співробітник буде вкладати всі сили в спільну мету компанії ? (поради щодо створення корпоративної культури, на прикладі Google).

1. Організовувати

Підходити до створення корпоративної культури 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.

3. Важливість кожного

Корпоративну культуру 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. 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.

Завдання кожної організації – створювати корпоративну культуру, 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 адаптуватися;
- ✓ формування норм поведінки, які допомагають ефективно управляти компанією;
- ✓ упорядкування роботи відділів.

В корпоративній культурі тон задає, як правило, керівництво компанії, тому перед будь-якими значними змінами саме керівники проводять первісну оцінку стану справ. Джейкоб Морган, автор *The Future of Work*, пропонує такий чеклист із 5 запитань.

1. Як почувуються люди у вашому офісі? Огляньте інтер'єр, у якому працюють працівники, – наскільки їм зручно, як сплановані робочі місця, чи є приміщення для дискусій. Існують такі види бізнесу, для яких потрібні окремі кабінети чи багато перегородок, а є такі, де оптимальним є відкритий простір, і навіть кутові кабінки для менеджерів будуть зайвими. Загалом працівники сприймають відкритий простір як знак довіри та прозорості в бізнесі, тож оптимальний варіант – велика спільна кімната для роботи й окремі закриті приміщення для конференцій чи періодів для роботи наодинці.

2. Як виглядає процес набору нових працівників? Перше враження про компанію дуже важливе, і починається воно з публікації вакансії. Оцініть його з точки зору кандидата на вакансію. Чи отримує він уявлення про компанію, про її корпоративну культуру, специфіку роботи?

3. Яку роль у вашому офісі відіграють технології? Наскільки цифрові технології стали часткою вашої корпоративної культури? Чи всі необхідні для роботи інструменти доступні працівникам? Використання технологій без зайвих слів говорить і працівникам, і клієнтам про те, що ваша компанія орієнтована на майбутнє.

4. Чи є у вашому офісі приємні бонуси? Зовсім не обов'язково експериментувати з дизайном, іноді достатньо забезпечити працівників безкоштовною кавою з печивом чи морозивом наприкінці робочого тижня –

будь-яка спільна трапеза створює певні традиції, сприяє формуванню корпоративної культури. Розпитайте працівників, що вони хотіли б бачити в офісі, обговоріть, наскільки це відповідає іміджу бренда.

5. Чи правильно в компанії організоване спілкування? Ви самі прагнете поділитися з працівниками цікавою ідеєю? Йдете на роботу як на свято? У вас вибудована жорстка вертикаль корпоративної структури зі спілкуванням винятково згори вниз чи є і пряме спілкування?