

6.3 Моделі корпоративної культури як складова розвитку підприємства

Моделі корпоративної культури служать рамками або системами, які допомагають визначити та зрозуміти культуру всередині організації. Вони надають кадровим спеціалістам структурований підхід до аналізу, оцінки та формування корпоративної культури підприємства. Використовуючи ці моделі, можна ефективно оцінювати існуючу культуру, визначати сфери для вдосконалення та впроваджувати стратегії для розвитку позитивної та продуктивної корпоративної культури компанії [132].

Моделі корпоративної культури служать цінними інструментами для компаній і фахівців з управління персоналом, які прагнуть зрозуміти, сформувати та використовувати культуру в своїх організаціях. Ці моделі пропонують низку переваг, які можуть позитивно вплинути на різні аспекти діяльності та продуктивності підприємств. Ось деякі ключові переваги використання моделей корпоративної культури:

а) розширена культурна обізнаність: моделі корпоративної культури забезпечують структуровану основу для вивчення та розуміння переважаючої культури в компанії. Це усвідомлення дозволяє лідерам, менеджерам і співробітникам розпізнавати та визначати цінності, переконання та поведінку, які впливають на робоче середовище;

б) узгодження зі стратегічними цілями: моделі культури допомагають узгодити корпоративну культуру зі стратегічними цілями. Оцінюючи поточну культуру та виявляючи будь-які неузгодженості, компанії можуть вносити обґрунтовані корективи, щоб переконатися, що культура підтримує та зміцнює бажані бізнес-результати;

в) більша ефективність прийняття рішень: розуміння культури організації допомагає керівникам і менеджерам приймати більш обґрунтовані рішення. Вони можуть враховувати культурні фактори, які впливають на прийняття та реалізацію нових політик, ініціатив або змін;

г) ефективний розвиток лідерства: моделі корпоративної культури можуть допомогти у розвитку лідерства, висвітлюючи стилі лідерства та поведінку, які найбільше сприяють існуючій культурі. Тоді лідери можуть адаптувати свої підходи, щоб краще відповідати культурним нормам і очікуванням [133];

г) підвищення залученості працівників: добре зрозуміла та правильно сформована корпоративна культура сприяє вищому рівню залученості працівників. Коли працівники відчують, що їхні цінності узгоджуються з культурою організації, вони, швидше за все, будуть мотивовані, віддані справі та задоволені своїми ролями;

д) залучення та утримання талантів: сильна та позитивна корпоративна культура може слугувати потужним інструментом найму та утримання персоналу. Це приваблює таланти, які резонують з культурою, що веде до більшої зацікавленості та відданості робочої сили;

е) ефективне вирішення конфліктів: розуміння основної культурної динаміки може допомогти в більш ефективному вирішенні конфліктів. Керівники та спеціалісти з управління персоналом можуть визначити основні причини конфліктів і вирішити їх у спосіб, який відповідає культурним цінностям організації [134];

є) покращена адаптивність: моделі корпоративної культури допомагають організаціям стати більш адаптивними. Визнаючи сильні сторони та обмеження існуючої культури, компанії можуть адаптувати та розвивати свою культуру, щоб залишатися актуальними на мінливих ринках і галузях;

ж) розширені інновації: деякі моделі корпоративної культури, такі як Хенді та Шейна, підкреслюють важливість адаптивності та креативності. Ці моделі можуть сприяти інноваціям, заохочуючи культуру, яка цінує експерименти, навчання та нові ідеї;

з) культурна трансформація: для організацій, які хочуть зазнати культурної трансформації, такі моделі надають дорожню карту змін. Вони допомагають визначити сфери, які потребують коригування, встановити конкретні цілі культурних змін і відстежувати прогрес у їх досягненні.

Корпоративна культура є життєво важливим аспектом будь-якої компанії, яка впливає на взаємодію співробітників, прийняття рішень і сприяє загальному успіху організації. Щоб отримати глибше розуміння корпоративної культури, мислителі та вчені в області менеджменту розробили різні моделі. Ці моделі надають рамки та інструменти для фахівців з управління персоналом, керівників і менеджерів для оцінки, аналізу та формування культури в своїх організаціях.

Кожна модель пропонує унікальні погляди на корпоративну культуру, дозволяючи організаціям визначити свої культурні сильні та слабкі сторони та області для вдосконалення.

McKinsey 7S – це широко використовувана модель корпоративної культури, яка допомагає спеціалістам з управління персоналом аналізувати та розуміти різні аспекти своєї компанії. Концепція, розроблена консультантами компанії McKinsey & Company, зосереджена на семи ключових елементах, які мають вирішальне значення для формування культури та продуктивності організації. Ці елементи включають стратегію, структуру, системи, спільні цінності, навички, стиль і персонал (рис. 1).

Модель підкреслює важливість узгодженості між цими елементами для успіху організації [135]:

- стратегія представляє напрями і цілі компанії;
- структура відноситься до ієрархічної культури організації та відносин звітності;
- системи охоплюють наявні процеси та процедури;
- спільні цінності представляють основні переконання та принципи компанії;
- навички підкреслюють здібності та компетенцію працівників;
- стиль відображає підхід до лідерства та управління;
- під персоналом розуміють співробітники та їхні ролі в організації (рис. 1).

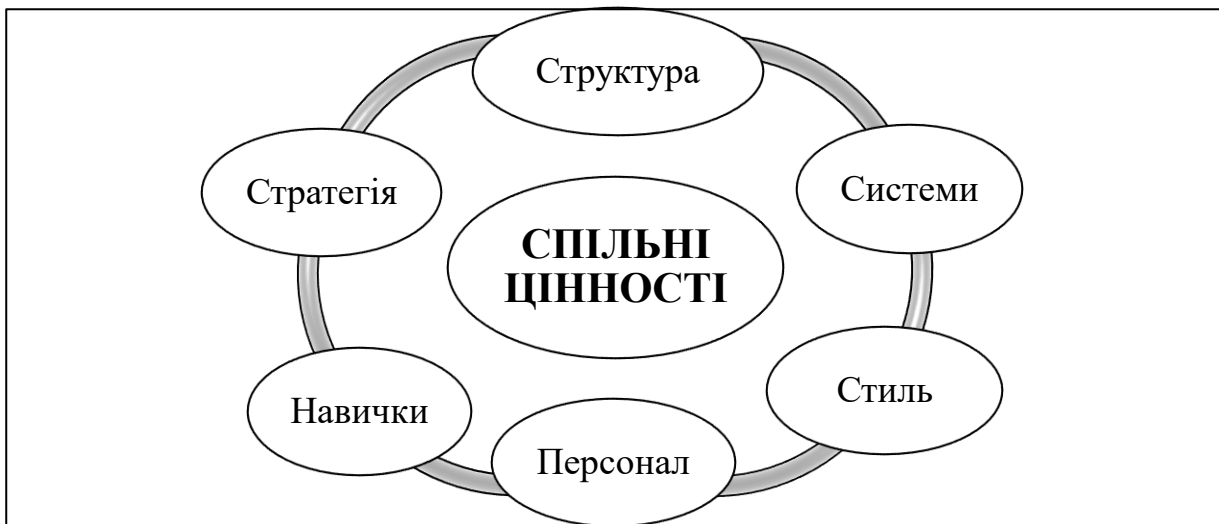


Рис. 1. Модель корпоративної культури McKinsey 7S

Досліджуючи кожен із цих елементів та їхні взаємозв'язки, спеціалісти з персоналу можуть отримати уявлення про сильні та слабкі сторони організації. Потім вони можуть визначити області для вдосконалення та розробити стратегії для більш ефективного узгодження елементів.

McKinsey 7S забезпечує комплексний і цілісний підхід до розуміння корпоративної культури та може бути цінним інструментом для керівників, які прагнуть створити позитивне та процвітаюче робоче середовище.

Модель корпоративної культури Хенді – це структура, розроблена Чарльзом Хенді, ірландським мислителем в сфері менеджменту. Ця модель пропонує цінні ідеї про різні типи корпоративної культури, які існують в бізнесі. Відповідно до Хенді, існує чотири основних типи корпоративної культури: культура влади, культура ролі, культура завдань та культура особистості (рис. 2).

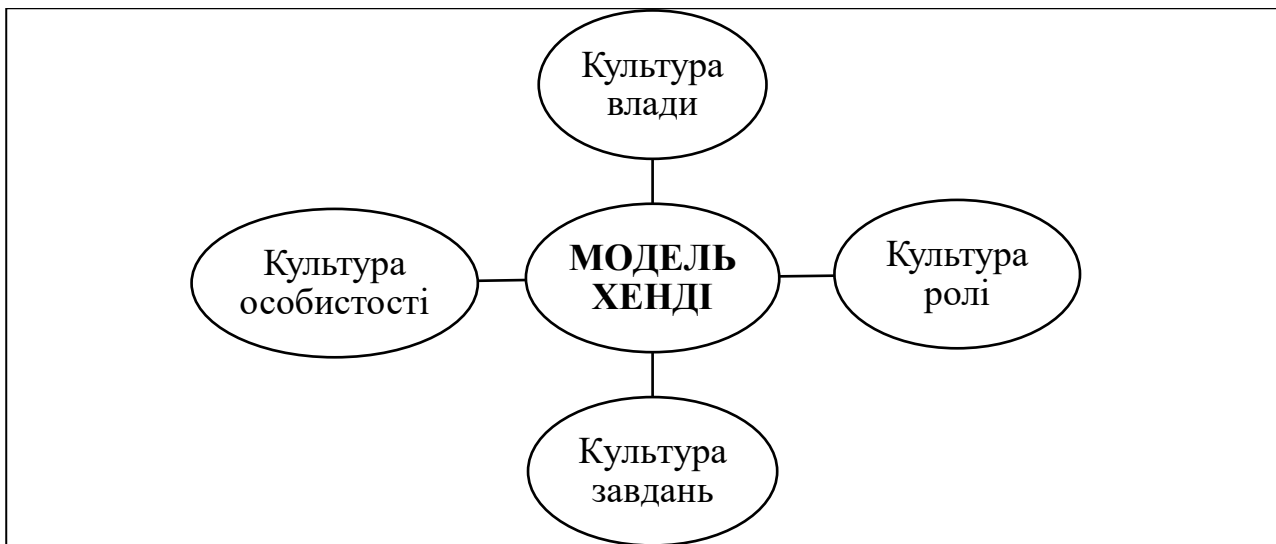


Рис. 2. Модель корпоративної культури Хенді

У культурі влади влада зосереджена в руках кількох осіб або впливової фігури в організації. Рішення, як правило, приймаються швидко, і є сильна увага до ієрархії та авторитету [136].

Культура ролі, з іншого боку, характеризується чітко визначеними ролями, правилами та процедурами. Організації з рольовою культурою, як правило, бюрократичні, з акцентом на стабільність і передбачуваність.

Культура завдань робить сильний акцент на командах і проектах. У цьому типі культури люди збираються разом, щоб працювати над конкретними завданнями чи проектами на основі своїх навичок і досвіду. Співпраця, інновації та гнучкість є ключовими елементами культури завдань.

Культура особистості обертається навколо особи, а не організації. Це зазвичай зустрічається в професійних асоціаціях, де люди зі схожими інтересами та навичками збираються разом добровільно. У культурі особистості часто спостерігається високий ступінь автономії та незалежності.

Розуміючи модель корпоративної культури Хенді, спеціалісти можуть краще оцінювати культурну динаміку в своїх організаціях і приймати обґрунтовані рішення щодо сприяння позитивному та продуктивному робочому середовищу.

Едгар Шейн, відомий організаційний психолог, розробив модель, яка висвітлює складну концепцію корпоративної культури. За Шейном, корпоративна культура – це набір спільних припущень, переконань, цінностей і норм, які спрямовують поведінку індивідів у компанії. Ця модель припускає, що культура складається з трьох рівнів: артефакти, визнані переконання і цінності та базові припущення [137].

На поверхневому рівні артефакти є спостережуваними елементами культури, такими як план офісу, дрес-код і символи. Вони дають зрозуміти цінності та переконання організації.

Другий рівень охоплює визнані переконання та цінності, які є офіційно викладеними принципами та цілями, встановленими керівництвом. Це часто відображається в заявах про місію та корпоративній політиці (рис. 3).

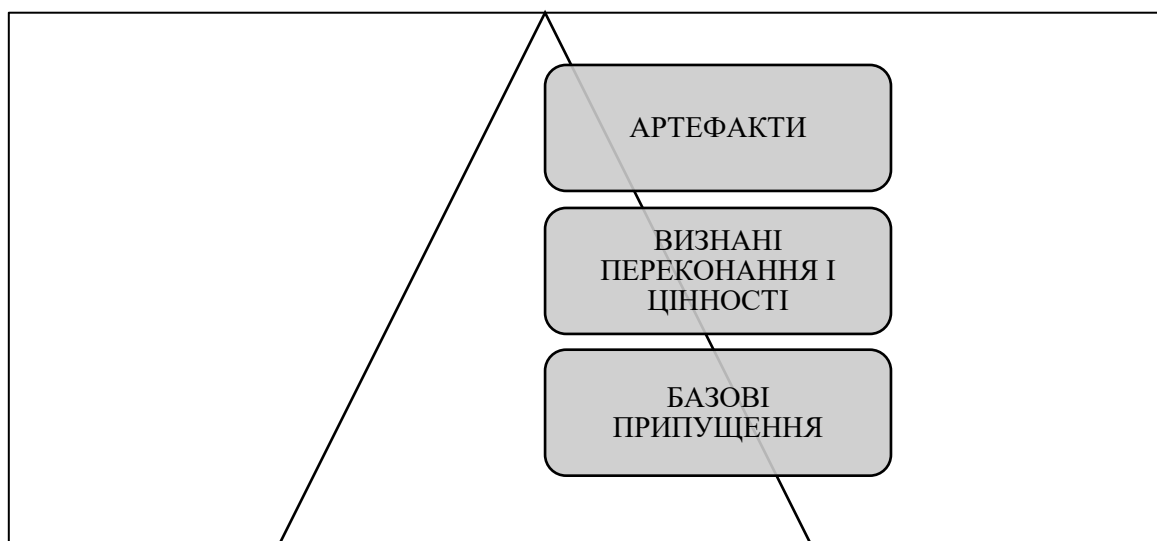


Рис. 3. Модель корпоративної культури Шейна

Однак найглибший і найвпливовіший рівень складається з базових припущень. Це невисловлені, прийняті як належне переконання та цінності, які формують поведінку працівників. Вони часто є несвідомими і можуть бути не повністю розпізнаними людьми в організації. Ці припущення сильно впливають на процеси прийняття рішень, взаємодію та загальну атмосферу на робочому місці.

Модель Шейна підкреслює важливість розуміння корпоративної культури та активного управління нею. Визнаючи та розглядаючи базові припущення, які формують поведінку, спеціалісти можуть позитивно впливати на залученість співробітників, командну роботу та загальний успіх організації.

Модель корпоративної культури Хофстеде – це основа, розроблена відомим соціальним психологом Гертом Хофстеде. Ця модель широко використовується в галузі людських ресурсів для розуміння та аналізу культурної динаміки в організаціях [138]. Хофстеде виділив шість вимірів, які допомагають визначити культуру організації (рис. 4).



Рис. 4. Модель корпоративної культури Хофстеде

Першим виміром є дистанція влади, яка стосується ступеня прийняття нерівного розподілу влади всередині компанії.

Другий вимір – це індивідуалізм проти колективізму, який досліджує, наскільки індивіди віддають перевагу собі над цілями групи.

Третій вимір – це уникнення невизначеності, який досліджує толерантність організації до неоднозначності та ризику.

Четвертий вимір – це маскулінність проти жіночості, зосереджуючись на ступені наголосу на самовпевненості та конкурентоспроможності проти виховання та співпраці.

П'ятий вимір – це довгострокова орієнтація проти короткострокової орієнтації, підкреслюючи зосередженість організації на негайних результатах, а не на довгострокових цілях.

Шостий вимір – це поблажливість проти стриманості, досліджуючи підхід організації до задоволення бажань проти регулювання імпульсів.

Розуміючи та аналізуючи ці аспекти, спеціалісти можуть ефективно керувати та узгоджувати корпоративну культуру з цілями та завданнями своїх компаній. Впровадження моделі Хофстеде допомагає фахівцям з кадрових питань створити позитивне та продуктивне робоче середовище, яке сприяє задоволенню, залученості та продуктивності працівників.

Модель культурного айсберга пропонує комплексну основу для розуміння багатогранної динаміки культури (рис. 5).

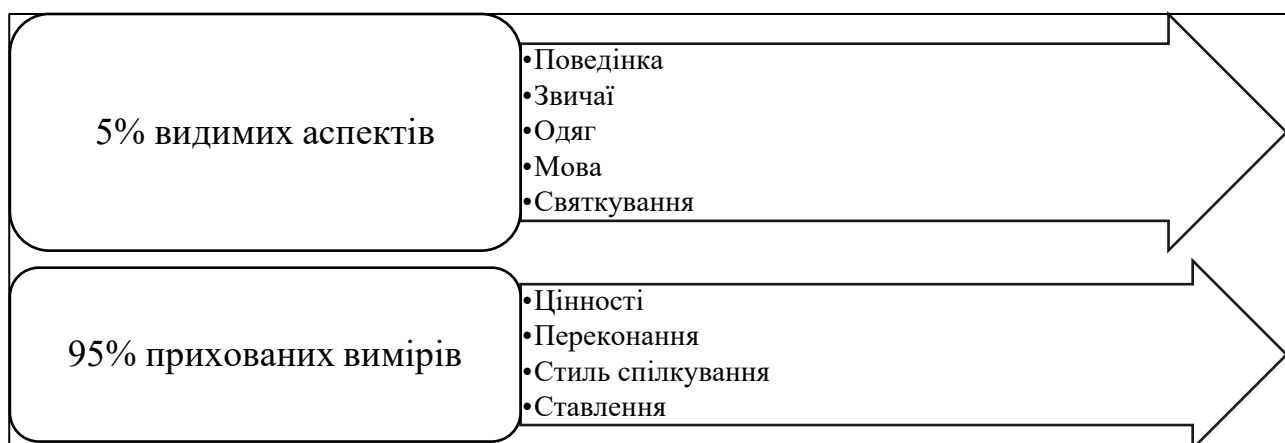


Рис. 5. Модель культурного айсберга

Його верхня частина демонструє видимі аспекти, такі як поведінка, звичаї, одяг, мова та святкування, які служать доступними індикаторами ідентичності культури. Тим часом під поверхнею лежать приховані виміри, що охоплюють глибоко вкорінені цінності, переконання, стилі спілкування та ставлення, які суттєво впливають на погляди та поведінку людей. У контексті коучингу ця

модель підкреслює важливість культурної компетентності та чуйності, висвітлюючи вплив прихованих культурних аспектів на досвід і перспективи клієнтів [139].

Тренери можуть використовувати це розуміння, щоб адаптувати підходи до коучингу та створити інклюзивне та довірливе середовище для своїх клієнтів. В організаційних умовах модель інформує про ініціативи, пов'язані з різноманітністю, справедливістю та інклюзивністю, керуючи розробкою політики та практик, які вшановують культурне різноманіття та сприяють створенню робочого середовища, яке поважає різноманітні погляди, що в кінцевому підсумку призводить до покращеної співпраці, інновацій та залучення працівників.

Корпоративна культура суттєво відрізняється в різних компаніях, і розуміння цих відмінностей має вирішальне значення для ефективного управління та формування унікальної культури підприємства. Структура конкуруючих цінностей (CVF) Камерона і Куїна визначає чотири різні типи організаційної культури: клан, адхократія, ринок та ієрархія.

Вона складається з двох вимірів. Горизонтальна вісь показує спрямованість діяльності організації – внутрішню або зовнішню. Вертикальна вісь відображає рівень гнучкості організації – гнучка або стабільна. Це створює чотири культурні квадранти [140].

Сильний акцент організації на співпраці, командній роботі та почутті родини характеризує кланову культуру. Ця культура сприяє створенню підтримуючого і турботливого середовища, в якому співробітники відчують себе цінними та залученими. Спілкування в культурі клану зазвичай відкрите і неформальне, зосереджене на підтримці позитивних стосунків і вирішенні конфліктів шляхом консенсусу (рис. 6).

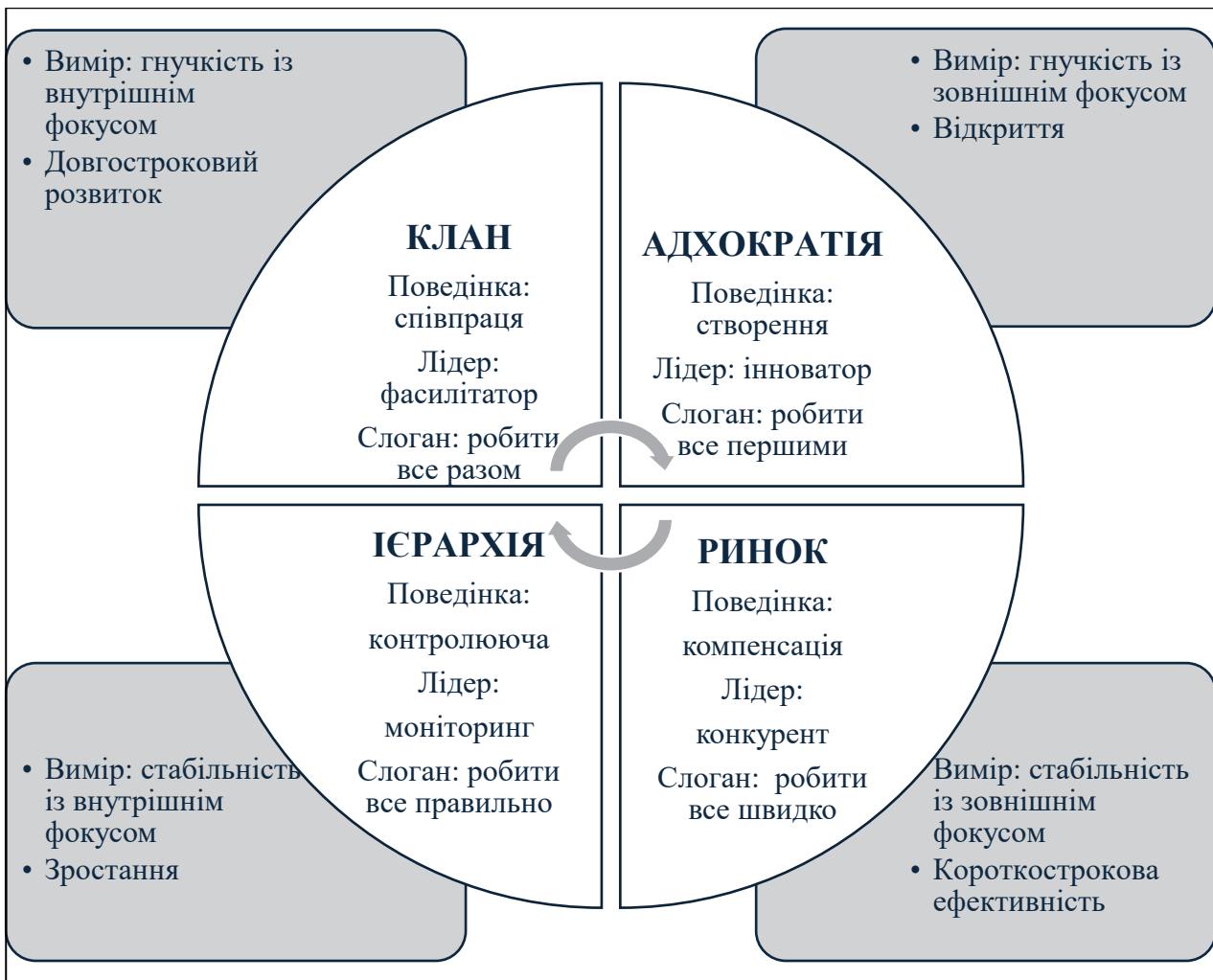


Рис. 6. Модель корпоративної культури «Структура конкуруючих цінностей»

Кланові культури часто надають пріоритет розвитку та задоволенню співробітників, що призводить до високого рівня лояльності та відданості. Однак наголос на підтримці гармонії та уникненні конфлікту між кількома культурами може іноді перешкоджати прийняттю рішень і уповільнювати впровадження необхідних змін. Ці організації зосереджені на співпраці та розглядають/ставляться до своїх співробітників як до свого найбільшого ресурсу. Вони роблять акцент на професійному розвитку співробітників. Google є хорошим прикладом кланової організації, оскільки вони зосереджені на побудові та зміцненні зв'язків на робочому місці. Вони також пропонують співробітникам велику гнучкість у тому, як, коли та де вони виконують свою роботу.

Культура адхократії – це бізнес-середовище, яке зосереджується на інноваціях, креативності та адаптивності. Цей тип культури заохочує співробітників ризикувати, експериментувати з новими ідеями та сприймати зміни як можливість для зростання. Організації з культурою адхократії часто характеризуються плоскою структурою, що забезпечує гнучкість і швидке прийняття рішень.

Хоча цей тип культури може стимулювати значні інновації та прогрес, він також може призвести до відсутності стабільності та узгодженості, коли співробітники потенційно можуть відчувати себе приголомшеними постійними змінами та відсутністю чіткого напрямку.

Зазвичай це більш творчі організації, які зосереджені на інноваціях і роблять щось раніше за всіх. Хорошими прикладами є такі організації, як Apple або Patagonia. Вони наголошують на необхідності змінити спосіб ведення справ. Адхократичні організації заохочують ідеї, гнучкість і ризик заради інновацій та надання передових продуктів або послуг.

Зосередженість на структурі, контролі та дотриманні встановлених процедур, традиційних ієрархій та політики характеризує культуру ієрархії. Види культурної цінності:

- стабільність;
- передбачуваність;
- ефективність;
- чітко визначені ролі та обов'язки співробітників.

Комунікація в ієрархічній культурі зазвичай ґрунтується на підході зверху вниз, при цьому повноваження щодо прийняття рішень централізовані на вищих рівнях управління. Хоча цей тип культури може забезпечити послідовність і мінімізувати ризик, він також може пригнічувати інновації та креативність, ускладнюючи адаптацію організації до нових викликів і ринкових умов.

Це організації, які мають багато регуляцій – наприклад, уряд, охорона здоров'я та освіта. Більшість компаній цієї категорії повинні підтримувати високий рівень структури. Або, можливо, вони так довго займаються бізнесом,

що ніби застрягли в старому способі ведення справ. Зазвичай це більш бюрократичні організації.

Ринкова культура наголошує на результатах, конкуренції та досягненні цілей організації. Компанії з ринковою культурою часто надають пріоритет задоволенню клієнтів і фінансовим результатам, встановлюючи амбітні цілі та уважно відстежуючи прогрес.

Співробітники в ринковій культурі зазвичай цілеспрямовані, мотивовані та зосереджені на досягненні вимірних результатів. Хоча цей тип культури може призвести до вражаючих фінансових результатів і домінування на ринку, він також може створити середовище високого тиску, де працівники відчують стрес і вигорання, що потенційно може призвести до високої плинності кадрів і зниження задоволеності роботою.

У цю категорію потрапляють багато організацій. Вони орієнтовані на клієнтів, постачальників і громадськість, але всі вони спрямовані на те, щоб робити все швидко та максимізувати прибуток. Такі компанії, як Walmart, які займають високі позиції конкуренції, потрапляють у цю категорію.

Слід зазначити, що жодна організація не вписується твердо в одну категорію, а скоріше вони мають характеристики декількох типів і можуть більше спиратися на один або кілька типів.

Таким чином, культурна модель служить уявленням або структурою, яка охоплює цінності, переконання та поведінку, які поділяють окремі особи в організації. Вона забезпечує відчутну структуру, на якій підприємства можуть будувати свою культуру, керуючи діями та рішеннями співробітників, узгоджуючи їх із баченням, місією та цілями компанії.

Культурні моделі відіграють вирішальну роль у формуванні успіху організації. Позитивна культура, узгоджена з цінностями та стратегічними цілями компанії, сприяє почуттю причетності, співпраці та взаємної поваги серед працівників. Коли працівники відчують зв'язок із культурою, вони, швидше за все, будуть залученими, мотивованими та продуктивними, що призведе до покращення продуктивності та кращих бізнес-результатів.

Існує безліч культурних моделей, кожна з яких має свій набір унікальних характеристик. Деякі загальновизнані моделі включають кланову культуру, яка наголошує на командній роботі, співпраці та сімейній атмосфері.

Культура адхократії підкреслює креативність, підприємницький дух та інновації; ринкова культура зосереджена на конкурентоспроможності та досягненнях; для культури ієрархії в пріоритеті знаходиться структура, стабільність і ефективність процесу.

Вибір найбільш підходящої моделі культури залежить від різних факторів, включаючи цілі підприємства, галузь, демографічні характеристики співробітників і стиль керівництва. Проведення ретельного аналізу цих аспектів може допомогти спеціалістам звужити вибір і визначити модель, яка найкраще відповідає цінностям і довгостроковим цілям їхньої компанії. Важливо залучити ключових зацікавлених сторін і отримати інформацію від співробітників, щоб переконатися, що обрана модель культури резонує з усією робочою силою.