**Тема 13 Планування корпоративної культури підприємства**

**1.1 Сутність та функції корпоративної культури підприємства**

Актуальність корпоративної культури набуває все більшої значущості в системі управління інноваційним розвитком підприємства в сучасному економічному середовищі (якому притаманні нестабільність, турбулентність, динамічність і, як наслідок, криза), з одного боку, і зростаючому рівні інформатизації суспільства, рівня комунікацій у всіх сферах економіки – з іншого. Фундаментальну роль у цьому відіграє загальний перехід до економіки знань, для якої характерно домінування інформаційного ресурсу, інтелектуального капіталу та нематеріальних активів. Розробка та створення сильної корпоративної культури є складним процесом, і не існує єдиної технології досягнення успіху. Один з найбільш важливих аспектів корпоративної культури – це заохочення співробітників до змін. Бізнес-середовище постійно змінюється, і завдання керівництва полягає в тому, щоб забезпечити, адаптацію та розвиток організації, її готовності до здійснення адекватних змін Е. Шейн запропонував вивчати корпоративну культуру компанії з використанням методу клінічного дослідження. При цьому він звертає увагу на той факт, що тільки цей метод дозволяє виявити глибинні уявлення учасників команди про саму себе і власну роль у розвитку компанії 12 Рис. 1.1. Еталон формування корпоративної культури компанії за моделлю Е. Шейна Складено на основі Наявність і істотність такого взаємозв'язку дозволяє судити про досягнутий рівень корпоративної культури компанії і його відповідності як глибинним уявленням працівників, так і загальній стратегії компанії. К. Камерон і Р. Куінн виділяють як параметри оцінки корпоративної культури не тільки комунікативні аспекти психологічного клімату в колективі, але й оцінку працівниками економічної ефективності роботи компанії. Таким чином, автори підійшли до необхідності вимірювати результати працівника виходячи з його задоволеності, ефективності та рівня збереження кадрового складу Функції корпоративної культури:

1. Інформаційна – полягає в передачі соціального досвіду.

2. Пізнавальна – націлена на пізнання і засвоєння принципів культури на стадії адаптації працівника до організації і, таким чином, сприяє його включенню у життя колективу.

3. Нормативна, адже культура встановлює норми прийнятної поведінки в організації. Базові уявлення Проголошувані цінності Видимі артефакти

4. Регулююча, за допомогою якої відбувається порівняння реальної поведінки людини або групи до прийнятої в організації нормами.

5. Ціннісна (змістоутворююча) – культура також впливає на світогляд людини.

6. Комунікативна, так як через цінності, прийняті в організації, норми поведінки та інші елементи культури забезпечується взаєморозуміння працівників та їх взаємодія.

7. Охоронна – культура служить бар'єром для проникнення небажаних тенденцій.

8. Інтегруюча – прийняття корпоративної культури формує спільність людей і вони відчувають себе частиною єдиної системи.

9. Заміщуюча – сильна культура дозволяє знизити потік формальних наказів і розпоряджень.

10. Мотиваційна – прийняття культури зазвичай створює додаткові можливості для людини і навпаки.

11. Освітня і розвиваюча – оволодіння культурою створює додаткові знання і позитивно впливає на її діяльність.

12. Управління якістю – з плином часу в культурі залишаються найбільш ефективні складові, а всі негативні зникають.

13. Формування іміджу фірми – клієнти, відвідувачі та інші контрагенти не знайомі з офіційними документами, вони бачать зовнішню сторону фірми і це створює її образ.

Структура корпоративної культури підприємства

Складено на основі Корпоративна культура підприємства має тісний зв'язок з управлінням кадрами. Кожна функція управління (підбір, мотивація і оцінка роботи кадрів, формування груп) пов’язана із завданням корпоративної культури – надавати працівнику важливу саме для нього, актуальну, повну та прозору інформацію, яка стосується чинних та запланованих починань (заходів) підприємства, його місії та стратегій. Функціонування корпоративної культури на різних стадіях життєдіяльності підприємства [17, с. 412]: Підбір кадрів. Претенденти (особливо досвідчені) стороннім поглядом відразу здатні оцінити умови та атмосферу праці на підприємстві: рівень організації праці, ставлення керівництва до «маленької людини» і навпаки. Уже з першої співбесіди можна зробити багато висновків про визначеність (чи невизначеність) функцій на певній посаді; про межі відповідальності та повноважень; про наявність (чи відсутність) норм праці та ін. Мотивація та оцінка працівників. По-перше, праця кожного повинна завершуватися справедливою винагородою. По-друге, кожен працівник очікує, що додатково його оцінять і в інший спосіб: будуть сприймати його індивідуальність, розуміти тимчасові проблеми (у т.ч. сімейні), сприятимуть саморозвитку (не лише пов’язаному із спеціальністю). Задоволення цих очікувань (тобто надання з боку Корпоративна культура Корпоративна культура Особливості організації та умов праці Особливості організації та умов праці Культура внутрішніх комунікацій Культура внутрішніх комунікацій Місія та цінності компанії Місія та цінності компанії Соціальнопсихологічна культура Соціальнопсихологічна культура Інформаційний дизайн Інформаційний дизайн 15 керівництва корисної інформації, впровадження відповідної політики кар’єрного зростання та ін.) сприймається працівниками як вияв довіри та поваги, на основі чого рівень їх умотивованості зростає. Працівники бажають, щоб їх сприймали як рівноправних партнерів, котрі роблять посильний внесок у розвиток підприємства. Формування груп. Мудрі керівники сприяють створенню на підприємстві груп за інтересами, завдяки чому мають можливість краще пізнати свій персонал. З іншого боку, маючи колег-однодумців і можливість розвивати свої інтереси, працівники стають більш прихильні до підприємства, у них формується почуття єдності («ти не один»), розвиваються навики командної роботи. Корпоративна культура і образ підприємства. Одним із важливих завдань корпоративної культури є переконання працівників у тому, що їх відповідальність і лояльність до підприємства економічно вигідна, оскільки є початком такого ланцюга: якісне виконання функцій – доброякісний товар чи послуга – поширення позитивної інформації (про підприємство і його пропозицію) – зростання обсягів продажу – зростання економічних показників підприємства і оплати праці персоналу.

**1.2. Вітчизняні та зарубіжні моделі корпоративної культури підприємства та методи їх оцінки**

Корпоративна культура становить основу розвитку будь-якої успішної компанії. Формування корпоративної культури завжди пов'язане з рядом інновацій, спрямованих на досягнення бізнес-цілей і тим самим збереження конкурентоспроможності компанії на ринку. Найпоширеніші з них

1. Метод системного аналізу (або метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури).

2. Методи опитування (інтерв'ю, анкетування).

3. Соціометричні методи.

4. Опис елементів корпоративної культури.

5. Визначення типу корпоративної культури.

6. Статистичні методи, які в свою чергу поділяються на: − нормативний метод; − порівняльний метод; − метод відстеження змін за схемою «було - стало - повинно бути»; − метод випадкової оцінки; − конструктивно-критичний метод.

Метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури є дуже важливим, тому що його можна використовувати при послідовному поліпшенні існуючої культури. Метод опитування – це активний метод аналізу корпоративної культури підприємства. Цей метод трудомісткий, але набагато достовірніше інших, так як дозволяє виявити безпосередньо у самого співробітника його ставлення до корпоративної культури, а також встановити, які елементи і цінності є найбільш важливими для нього. Аналіз отриманих відповідей дозволяє зробити відповідні узагальнення та висновки. Соціометричні методи дозволяють виразити внутрішньогрупові відносини у вигляді числових величин і графіків і таким чином отримати цінну інформацію про стан групи. Опис елементів корпоративної культури (місія, цілі, традиції, базові цінності компанії, стиль спілкування, модель поведінки, історія компанії, її девіз і т.д.). Кожен з елементів відображає певний аспект корпоративної культури і дозволяє оцінити її з різних сторін. Статистичні методи також є необхідними при вимірюванні корпоративної культури організації. Нормативний метод – один з найбільш поширених методів оцінки конкретного виду та різновиду корпоративної культури. Порівняльний метод – інший, не менш поширений метод оцінки корпоративної культури, що має ряд різновидів, таких як метод «полярних культур» і зіставлення за певними показниками. Метод відстеження змін за схемою «було – стало – повинно бути» поєднує у собі аналітичні та раціоналізаторські можливості. Для нього характерно визначення «стартових показників» (індикаторів) і відстеження по них необхідних 17 змін. Проте рівень корпоративної культури може не тільки рости, але й падати. І даний метод дозволяє зафіксувати цю тенденцію Конструктивно-критичний метод має два варіанти:

1. Метод обвально-повальної критики, яка обрушується на адміністраторів, змушених приймати практичні заходи.

2. Метод врівноважено-періодичної критики, що відрізняється більш спокійними оцінками і пропозиціями. Таким чином, якщо колектив і керівництво корпорації прагнуть підвищити рівень корпоративної культури, необхідно використовувати різноманітні методи її оцінки. Це дозволить зробити це прагнення конкретним і перевести його на мову цілей, завдань, практичних заходів і потрібних результатів.

Поняття «корпоративна культура» є досить широким і складним, у дослідників, які розглядали детальніше цю сферу, існували різноманітні підходи до вивчення цього питання, тому для опису корпоративної культури було побудовано безліч моделей. Модель Г. Харрісона розрізняє чотири типи корпоративної культури. Для аналізу він вибрав процес розподілу влади, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда в організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. Такі моделі корпоративної культури рідко зустрічаються в чистому вигляді в Україні, але більшість вітчизняних організацій ближче всього за своєю культурою відносяться до наступних:

1. Корпоративна культура, орієнтована на роль.

2. Корпоративна культура, орієнтована на завдання.

3. Корпоративна культура, орієнтована на людину.

4. Корпоративна культура з орієнтацією на владу.

На відміну від моделі Г. Харрісона, модель Ч. Хенді, який переконаний, що культура організації розвивається самостійно в процесі її еволюції, охоплює всі моделі культур. Так, на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання – культура ролі, на стадії розвитку – формується культура завдання чи культура особистості. На стадії розпаду може бути використаний будь-який з чотирьох типів культур.

Модель Г. Хофстеде. Розроблена голландським ученим, вона заснована на порівнянні культур різних країн. Після опитування більше 160 000 менеджерів і співробітників організації спочатку в 40, а потім більш ніж в 60 країнах світу про 18 задоволеність їх своєю працею, колегами, керівництвом, про сприйняття проблем, що виникають в процесі роботи, про життєві цілі, вірування та професійні переваги, аналізуючи результати дослідження, Г. Хофстеде виявив суттєві відмінності в поведінці менеджерів і фахівців різних країн. Більшість розходжень в робочих цінностях і відносинах пояснюються національною культурою, а також залежать від місця в організації, професії, віку та статі. Підсумовуючи найбільш важливі відмінності, Г. Хофстеде виділив чотири аспекти, що характеризують менеджерів і організацію в цілому: індивідуалізм - колективізм, дистанцію влади, прагнення до уникнення невизначеності, «мужність - жіночність». А) «Індивідуалізм – колективізм». Індивідуалізм передбачає, що люди всередині організації визначають себе як індивідуальність і піклуються тільки про самих себе, про свою сім'ю і про своїх родичів, виходячи зі своїх власних інтересів, а також інтересів найближчих до них людей. Колективізм характеризується тісним взаємозв'язком людини з групою. Група піклується про задоволення потреб членів групи, забезпечує їм підтримку і безпеку. В) «Зниження (усунення) невизначеності». Ця характеристика вказує на ступінь прагнення людей уникнути ситуацій, в яких вони почувають себе невпевнено. Для зниження ситуації невизначеності люди створюють умови, що забезпечують їм більшу стабільність, за допомогою застосування більш формальних правил, приймається віра в можливість абсолютної істини. Культура, яка прагне до визначеності, відрізняється активністю, агресивністю, емоційністю і нетерпимістю. Культура, що приймає невизначеність, характеризується великою рефлексією, меншою агресивністю, безпристрасністю і відносній толерантністю (терпимістю). Г) «Мужність – жіночність». Індекс мужності демонструє, наскільки суспільство віддає перевагу чоловічим цінностям порівняно з жіночими. Синонімами мужності є самоствердження, успішність, матеріальний успіх, конкуренція, честолюбство. Жіночність визначається, як ступінь, в якій домінуючими цінностями в суспільстві вважаються взаємовідносини між людьми, турбота про інших і загальне якість життя. Модель Ч. Хенді. Для аналізу американський соціолог вибрав процес розподілу влади в організації, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда і організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. На основі дослідження цих параметрів Ч. Хенді виділив 4 типи організаційної культури:

А) «Культура влади». Цей тип найкраще схематично представити як павутину, оскільки рушійна сила організації знаходитися в центрі, подібно павуку, вона створює мережу свого впливу і поширює її через особисті зв'язки все далі й далі. Вона характерна для невеликої організації, їй притаманна жорстка ієрархія влади (комерція, фінанси, малий бізнес). Основа системи влади в силі ресурсів і силі особистості. Такий тип корпоративної культури приваблює людей, які схильні до ризику, політики. Менеджери орієнтуються на владу і на результат, швидко реагують на зміни в навколишньому середовищі, але залежать від рішень з центру.

Б) «Культура ролі» навпроти характерна для великої організації з механічною структурою. Має місце суворий функціональний розподіл ролей, спеціалізовані ділянки координуються ланкою управління зверху. Формалізовані рішення приймаються нагорі, контроль і координація здійснюються ланкою зверху відповідно до встановлених правил і процедур. Такий тип культури дає захищеність, можливість стати компетентним фахівцем, заохочується старанність. Менеджерам притаманна безпека і передбачуваність у діях, вони погано адаптується до змін.

В) «Культура завдання» – тип корпоративної культури, що має місце в невеликій організації з матричної структурою (НДІ, конструкторські фірми). Основа системи влади – сила фахівця, експерта, важливіше командний дух, а не індивідуальний результат. Рішення приймаються на груповому рівні. Відбувається об'єднання співробітників та організації, заохочується ініціатива. Менеджер – координатор компетентних виконавців, що оцінює результати і швидко мінливий до нових умов середовища. Тип організації з корпоративною культурою особистості – невелика, існуюча для обслуговування і допомоги (адвокатські контори, консультаційні фірми, творчі спілки). Основа системи влади – сила особистості, сила фахівця. Вплив розподіляється порівну, формалізація і 20 процедури відсутні. Контроль і ієрархія неможливі, за винятком спільної згоди. Спеціалісти – обдаровані, яскраві особистості, які вміють домагатися особистих цілей. Менеджер може робити деякий тиск на особистість, контролюючи ресурси. Таблиця 1.1. Види корпоративних культур за Дж. Зонненфільдом № п/ п Вид корпоративної культури Характеристика 1. «Бейсбольна команда» Виникає в бізнес-середовищі з високим ступенем ризику. У компаніях з такою моделлю корпоративної культури рішення приймають дуже швидко, заохочують талант, новаторство та ініціативу. Ключові успішні співробітники вважають себе «вільними гравцями», і компанії конкурують між собою за право їх найму. 2. «Клубна культура» Характеризується лояльністю, відданістю і спрацьованістю персоналу, ефективною командною роботою. Стабільне бізнес-середовище дозволяє заохочувати співробітників за стаж роботи, кар'єрний ріст уповільнений, кандидатури на посади підбираються всередині компанії. Практикується ротація співробітників між галузевими напрямками. 3. «Академічна культура» Передбачає поступовий кар'єрний ріст співробітників усередині компанії. У компаніях з академічною моделлю корпоративної культури набирають нових молодих співробітників, які проявляють інтерес до довготривалої співпраці і нічого не мають проти повільного просування службовими сходами. Однак, на відміну від клубної культури, працівники тут рідко переходять з одного відділу в інший (з одного напрямку в інший). 4. «Оборонна культура» Може виникнути в ситуації, коли компанія намагається вижити (наприклад, при загальногалузевому спаді). При цій культурі немає гарантії постійної роботи, немає можливості для професійного росту, так як компаніям часто доводиться зазнавати реструктуризації і скорочувати свій персонал, щоб адаптуватися до нових зовнішніх умов. Складено на основі [29] Оскільки кожна компанія має свої особисті цінності та цілі, існує безліч способів для розвитку корпоративної культури. Нижче наведено кілька основних принципів, якими керуються власники успішних вітчизняних компаній для створення здорової корпоративної культури [41, с. 27]. Продовження табл. 1.1. 21 Підсумовуючи вищесказане, радикальним вирішенням проблем функціонування та управління підприємствами мають стати побудова сучасної моделі цивілізованої корпоративної культури і регулярна оцінка її стану за, бажано, декілька з перелічених методів.

**1.3. Корпоративна культура в системі управління інноваційною діяльністю**

Посилення конкуренції на ринку потребує нових, ефективних способів роботи персоналу. В умовах сучасної економіки саме інновації є рушійною силою розвитку компанії. Інноваційні підходи до створення корпоративної культури допоможуть досягти сталого розвитку та підвищити інноваційний потенціал підприємства [15]. Дослідження Асоціації менеджерів показує, що питаннями інновацій в компанії та управління змінами в основному займається вищий керівник компанії (в 83% випадків) і його заступники і тільки 23% опитаних зазначили, що є спеціальний департамент. Дуже часто ця задача лягає на топ-менеджера, який не має в своєму розпорядженні достатньо формалізованих методик, процедур, структур, які підтримують його стратегічні задуми. При цьому нестача фінансових коштів не розглядається як вагома перешкоду для формування корпоративної культури. У більшості випадків ініціатором змін є також вищий керівник компанії або директор з персоналу. Корпоративна культура на інноваційному підприємстві повинна містити такі складові.

1. Місія – ціль організації з точки зору громадської вигоди.

2. Мета компанії, яка розуміється і сприймається кожним працівником.

3. Базові цінності, які визначають роботу як кожного працівника, так і компанії загалом.

4. Стиль спілкування співробітників в організації, поширений на весь персонал.

5. Модель поведінки співробітника компанії, яка відображає головні принципи роботи організації, а також особистісні характеристики.

6. Корпоративна преса як всередині організації, так і для зовнішніх клієнтів: партнерів, дилерів тощо.

7. Історія компанії, яка відображена у книгах пам’яті, брошурах.

8. Рекламний слоган або девіз компанії.

9. Традиції компанії ті, які вже давно існують, а також новостворені.

Корпоративна культура підвищує стійкість компанії через додання їй більшої гнучкості. Вона визначає спосіб дій, що дозволяє співробітникам швидко і адекватно реагувати на несподівані події. Важливо пам’ятати, що вищий менеджмент компанії має великий вплив на інноваційні процеси в організації. Він може сприяти інноваційним проектам, надаючи необхідні ресурси. Корпоративна культура виявляється через систему установок і очікувань, що розділяються співробітниками компанії. Також корпоративну культуру можна визначити як підхід до ведення бізнесу. Саме тому інноваційні підходи до створення корпоративної культури організації можуть сприяти успішному розвитку компанії. Існують принципи побудови корпоративної культури, які спрямовані на забезпечення сталого та інноваційного розвитку компанії. Серед них основними є наступні: − створення такої системи найму, навчання і стимулювання персоналу, при якій співробітники поділяють цілі організації і мотивовані на їх досягнення; − постійне підвищення професійного рівня керівників вищої та середньої ланки, а також інших співробітників; − організація безперервного обміну інформацією між працівниками для формування уявлення про поточний стан компанії і зміні ситуації в режимі реального часу; − розподіл влади і делегування співробітникам повноважень, необхідних для оперативного і адекватного подолання проблемної ситуації; − поєднання командної роботи з особистою відповідальністю співробітника за досягнення поставлених цілей; − постійний аналіз поточної ситуації та розробка програми швидкого реагування на кризову ситуацію. Дослідження ступеня задоволеності співробітників компанії може дати інформацію про потреби і бажання внутрішніх клієнтів, які, як правило, бувають двох рівнів: до першого рівня відносяться потреби, пов'язані з умовами праці (посада, оплата, графік роботи і т.д.); до другого рівня належать потреби та побажання, пов'язані з отриманням послуг від своїх внутрішніх «постачальників» – колег, співробітників інших відділів і підрозділів компанії, керівництва, що впливає на якість роботи. Корпоративна культура сприяє зростанню ролі інновації як інструмента інтеграції нових розробок. Для ефективного функціонування корпоративної культури бажано використовувати певні інструменти, які направлені на встановлення контакту із працівником

Безпосередня розмова (БР) – завжди була і залишається найкращим і найефективнішим інструментом внутрішньої комунікації. Форми: брифінг; нарада з одним доповідачем; збори; дискусії. Охоплення: в малих чи великих групах; в межах одного чи кількох відділів та ін. Інструменти підвищення якості КК на підприємстві Інструменти підвищення якості КК на підприємстві Розмова Розмова Консультац ії Консультац ії Інформацій ні таблиці Інформацій ні таблиці Внутрішня газета Внутрішня газета Поштова скринька Поштова скринька Довірена особа Довірена особа Інтранет Інтранет Радіовузол РадіовузолПравила організації ефективної БР (наради, зборів тощо): − Слід не відхилятися від визначеної цілі, яку знають не лише організатори, а й усі учасники. − Тема обговорення повинна стосуватися усіх присутніх. − Термін проведення обмежений (не більше години). Має бути встановлений регламент для виступів і для обговорення. − Час проведення зручний, бажано не в проміжку 14–16 годин, коли у більшості людей настає зниження активності. − Обговорення має здійснюватися у строгій відповідності з планом і бути цікавим. − Найважливіші справи бажано обговорювати на початку, а закінчувати – позитивним акцентом. − На завершення обов’язково слід сформулювати висновки, наголосити на результатах і узгодити визначення. − Після завершення зборів – розіслати учасникам короткий протокол. Ефективність проведення БР залежить від ведучого (головуючого), який веде збори з дотриманням усіх цих правил, залагоджує можливі конфлікти. Портрет ефективного головуючого: має сильну позицію в групі (відділі, департаменті тощо), яка не обов’язково співпадає з позицією в ієрархії підприємства; уміє висловлювати думку коротко, точно з теми (не відхиляється від теми) і з відповідною інтонацією. Незважаючи на те, що цей інструмент не потребує фінансових затрат, використовується вкрай рідко. Причини: брак часу, небажання керівників, складність застосування (у підприємствах з великою кількістю працівників або розкиданою по різних містах мережею філій).

2) Години консультацій (або години прийому з особистих питань) – керівники визначають дні і години для приймають працівників з будь-яких питань. Такий час називають ще «час відкритих дверей». Проте нині дуже мало керівників 25 надає цьому інструменту необхідну увагу, недотримуючись встановленого графіка або взагалі не приймають працівників. 3) Інформаційні таблиці (ІТ) – один з найдешевших та найефективніших інструментів, що презентує компанію, її стратегічні цілі та плани на майбутнє. Успішно виконують свою роль ті ІТ, що привертають увагу. Правила розроблення ефективної ІТ: − Розробити тематичні розділи (інформація від керівництва, відділу маркетингу, відділу кадрів тощо). − Інформувати не лише про справи, а й про інші сторони життя. Мають бути рубрики для болільників, для мам, для молоді та ін. − Інформувати про новини, що стосуються усього підприємства (фото нових працівників, фоторепортаж з корпоративного свята, жарт дня чи тижня). − Надавати інформацію корисну для різних груп (відділів) підприємства (найбільше приваблює інформація, в якій фігурує сам читач). − Кожну з рубрик виділити кольором, символами, знаками тощо. − Постійно і вчасно оновлювати інформацію. Відповідальним за ІТ має бути один працівник, до обов’язків якого входить щоденний огляд і актуалізація ІТ. Можна перетворити ІТ з інструмента інформаційного в комунікаційний, якщо забезпечити можливість зворотного зв’язку (наприклад, біля ІТ прикріпити скриньку, куди працівники можуть вкидати свої заповнені анкети, листи до керівництва, пропозиції тощо). Для підвищення ефективності ІТ слід розмістити її у місцях найбільших потоків працівників: біля приймальні керівника, входу, їдальні. На великих підприємствах – у кількох місцях.

4) Внутрішня газета (ВГ). Правила розроблення такі ж, як і для ІТ. Відрізняється, по-перше, формою доведення до читачів (розповсюджується серед працівників, партнерів), а по-друге, більш широким змістом. Крім названого в ІТ, 26 ВГ можуть містити хроніку, описи різних видань, аналіз ринку праці, тенденції розвитку ринку, на якому працює підприємство та ін. ВГ дуже поширені у розвинених країнах на великих підприємствах (з тисячами чи навіть десятками тисяч працівників). Завдяки ВГ відбувається вільний обмін думок різних груп працівників підприємств на зразок форуму, де в обговоренні може взяти участь кожен, незалежно від статусу, віку чи статі. Таким чином, ВГ відіграють важливу роль у психологічній інтеграції персоналу .

5) Поштова скринька (ПС) – виставлена на видному місці для збору листів із зауваженнями працівників. Зважаючи на те, що ці листи можуть бути анонімними, ПС часто називають «чорна скринька». Досить сумнівний інструмент, оскільки суперечить ідеї відкритості. На практиці ПС часто висять порожні з двох причин:

1) якщо добре налагоджена інформаційна система, – вони не потрібні;

2) якщо не налагоджена (а це часто свідчить про авторитарний стиль управління і нездорову атмосферу праці) – до них бояться звертатися через ризик репресій.

6) Довірена особа (кабінет довіри) – на деяких підприємствах вводиться спеціальна посада для розв’язання складних питань, що не можуть бути вирішені формальним шляхом. Доручають ці функції шанованій усіма особі, хто може зберігати чужі таємниці та анонімність інформації. До них звертаються з питаннями, ідеями, критикою тощо. Максимальний термін очікування на відповідь – один тиждень.

7) Довідкова служба –

а) біля телефону чергує працівник, який відповідає на запитання додзвонювачів (на зразок довідки за телефоном 109);

б) після набору відповідного номера можна прослухати інформацію з певних питань.

8) Радіовузол – корисний на великих підприємствах для передачі термінових повідомлень, розважальних програм, відповідної музики. Наприклад, на підприємствах для сліпих з радіовузла працівникам транслюють книги.

9) Телевізійна студія – потребує значних фінансових вкладень для залучення працівників відповідної кваліфікації та забезпечення необхідним обладнанням. Транслювати можна: у конференц-залах чи по телевізорах (встановлених у людних місцях). Можна також поширювати касети чи диски з фільмами про життя підприємства. Застосовується цей інструмент переважно у міжнародних компаніях з філіями у різних країнах для обміну інформацією між філіями. 10) Інтранет – внутрішня електронна пошта. Нині застосовується практично на всіх підприємствах рекламного, туристичного, виставкового та інших ринків, працівниками яких є переважно молоді люди з добрими навиками роботи з комп’ютером, і офіси яких зосереджені у великих та середніх містах. Ефективність інструментів підвищення якості КК залежить не стільки від фінансових коштів, скільки від хорошої організації праці. Вибір і застосування відповідної техніки є процесом багатоступеневим і залежить від наступних факторів: − розміру і структури підприємства; − розміщення його структурних елементів (централізоване чи розгалужене); − структури працівників (відносно однорідні групи чи презентують різнорідні соціальні пласти, а й навіть культури); − сформованих на підприємстві традицій; − відповідності між формою вибраного інструменту та змістом, який необхідно передати. Наприклад, у конфліктних ситуаціях завжди краще усна розмова, ніж листи та оголошення. Загальний принцип можна висловити таким чином: чим більше підприємство, тим більш різноманітними мають бути комунікаційні інструменти та інформаційні канали. Повторення різних варіантів одного й того ж повідомлення по різних каналах сприяє підвищенню його ефективності. Також важливим елементом гнучкої корпоративної культури є підготовка до можливий кризових ситуацій. Компанія повинна аналізувати «дрібні неприємності». Це допоможе їй прогнозувати великі збої і розробити ефективну програму з відновлення стійкості в разі кризової ситуації. Деякі компанії 28 спеціально «моделюють» можливі кризові ситуації, щоб підготувати і відпрацювати відповідні дії, інноваційні підходи щодо розвитку та підвищення стійкості компанії. Посилення конкуренції і зростання професіоналізму співробітників створили ситуацію, за якої часто не працівник потребує компанії, а сама компанія – працівника з високим рівнем професійних навичок. Відповідно зростають вимоги до лояльності працівника у компанії і до систем стимулювання, оплати праці. Результатом продуктивного функціонування корпоративної культури можуть бути також непрямі інструменти, такі як: створення затишної атмосфери праці; корпоративні свята; інтеграційні заходи; різноманітні навчання, тренінги; турбота про здоров’я працівників та інше. Для корпоративної культури інновації є так званою рушійною силою. Творчим ідеям притаманна власна цінність, але основна проблема – шлях від ідеї до отримання прибутку. Формування корпоративної культури, яка сприяє інноваційному розвитку підприємства, вимагає загальної участі усіх співробітників організації. Великі зміни не відбудуться без інноваторів. Корпоративна культура може зіграти вирішальну роль у створенні конкурентної переваги, стати інструментом інноваційного розвитку компанії та і засобом підвищення її конкурентоспроможності.