

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”**

Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська

Корпоративна культура

Навчальний посібник

Під загальною редакцією Г.М. Захарчин

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України

Львів – 2011

УДК

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України (лист)

Рецензенти:

- М.А. Козоріз, доктор економічних наук, професор, завідувач відділу Інституту регіональних досліджень НАН України, м. Львів;
- О.П. Крайник, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри економічної політики і фінансів Львівського регіонального інституту державного управління національної академії при президентові України.
- О.Б. Мних, доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу та логістики Національного університету “Львівська політехніка”

Розглянуто фундаментальні поняття корпоративної культури та її суть. Охарактеризовано структуру, види, функції та зовнішні атрибути корпоративної культури організації. Висвітлено роль і місце корпоративної культури в системі організації та гармонізації відносин між суб'єктами ринку. Відображено технологічні аспекти формування і розвитку корпоративної культури та взаємозв'язок корпоративної культури із системою управління персоналом. Досліджено вплив факторів на формування корпоративної культури і виділено особливу роль національного господарського менталітету в цьому процесі. Висвітлено питання, пов'язані із оцінюванням соціально-економічної ефективності корпоративної культури та вибором стратегії і тактики її формування.

Запропоновано широкий спектр творчо-прикладних завдань, спрямованих на розвиток логічно-асоціативного мислення студентів.

Для студентів, аспірантів, викладачів вищих навчальних закладів, наукової спільноти, менеджерів, господарників – всіх, небайдужих до загальнолюдських цінностей, традицій, взаємоповаги і високої відповідальності у діловому світі.

Захарчин Г.М. Корпоративна культура: Навчальний посібник

Зміст

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ	
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	7
1.1. ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ СУТЬ	7
1.2. СТРУКТУРА, ВИДИ І ФУНКЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	25
1.3. ЗОВНІШНІ АТРИБУТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	57
1.3.1. ДЕВІЗИ, ГАСЛА, СИМВОЛИ	58
1.3.2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОБРЯДИ, РИТУАЛИ, ЗВИЧАЇ, ТРАДИЦІЇ, ЛЕГЕНДИ	60
1.3.3. МОВА ЯК ЧИННИК І СИМВОЛІЧНИЙ КОД ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	66
1.4. Питання для роздумів	71
1.5. Творчо-прикладні завдання	72
РОЗДІЛ 2. РОЛЬ І МІСЦЕ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ І РИНКОВИХ ВІДНОСИН	74
2.1. СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ І КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА	74
2.2. Креативний менеджмент і корпоративна культура як модель інноваційного розвитку організацій	90
2.3. Фактор корпоративної культури у гармонізації відносин між суб'єктами ринку	100
2.4. Питання для роздумів	120
2.5. Творчо-прикладні завдання	120
РОЗДІЛ 3. ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	122
3.1. Механізм формування і розвитку корпоративної культури	122
3.2. Фактори, які впливають на формування корпоративної культури ..	139
3.3. Вплив національного менталітету на формування і розвиток корпоративної культури	161
3.4. Питання для роздумів	179
3.5. Творчо-прикладні завдання	180
РОЗДІЛ 4. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ІЗ СИСТЕМОЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	
4.1. Роль корпоративної культури в управлінні персоналом	181

4.2. Система цінностей і мотивація	202
4.3. Культурні сценарії діяльності організації	215
4.3.1. Культура мислення і спілкування	215
4.3.2. Корпоративний імідж	222
4.4. Питання для роздумів.....	232
4.5. Творчо-прикладні завдання	233
РОЗДІЛ 5. ЕФЕКТИВНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ	234
5.1. Методичні положення із аналізування корпоративної культури	234
5.2. Вибір стратегії і тактики формування корпоративної культури	250
5.3. Вплив корпоративної культури на діяльність організації	267
5.4. Оцінювання соціально-економічної ефективності корпоративної культури	278
5.5. Питання для роздумів.....	289
5.6. Творчо-прикладні завдання	290
Література	292
Додатки	309

ПЕРЕДМОВА

В умовах стрімких динамічних змін потрібний системний погляд на ринок, в якому відбуваються багатогранні процеси, присутні люди, речі, форми, відносини. Ефективність функціонування ринкового середовища залежить не тільки від законів, які регулюють діяльність суб'єктів ринку та форм співпраці між ними, але й від ступеня їх відповідальності й морально-етичних норм. Етичні аспекти всіх учасників ринкового середовища обумовлюються рівнем розвитку їхньої культури. У взаємодії між суб'єктами ринку проявляються головні елементи їхніх корпоративних культур, і, разом з тим, формується нова специфічна форма організаційної культури ринку. Як співвідносяться культури кожного учасника ринку і як побудувати ефективну модель їх співіснування – ось нагальні питання сьогодення, на які потрібно дати відповідь.

Трансформація економіки України зумовлює якісні зміни у системі управління, що вимагає зміни підходів до вибору адекватного інструментарію управління. Сучасний інструментарій менеджменту повинен націлюватися на зміцнення інноваційного потенціалу підприємства, підвищення його конкурентноздатності та адаптаційних можливостей.

Оскільки у XXI столітті головними чинниками інноваційного розвитку стають знання та культура, то інструментарій менеджменту буде ефективним за умови його спрямування не на технічну складову, а саме на людський фактор. Трансформаційні процеси в економіці здійснюються людьми, які мають свою систему цінностей, правил, норм поведінки, традицій і моделей господарювання, об'єднаних поняттям корпоративної культури. Корпоративна культура належить до складних матеріально-духовних феноменів, вивчення яких стикається із низкою проблем, які підсилюють зростаючий інтерес до розгляду її як внутрішнього джерела організаційних змін і тонко планового інструменту управління.

Вивчення фактора культури сьогодні поступово перетворюється із академічного пізнання на необхідну компоненту практичної діяльності, оскільки ми стаємо свідками тотальних криз: політичних, економічних, екологічних, духовних, вихід із яких можливий лише за умови сприйняття культурологічних

течій, спрямованих на пізнання високих духовних цінностей і на удосконалення й саморозвиток кожної особистості.

Отже, саме життя і практика мотивуються до видання посібника, матеріали якого допоможуть читачеві глибше поєднати культурне поле із суто ринковим механізмом, заглибитися в світ першопричини існування економічного буття, в світ свого внутрішнього «Я» і світ загальнолюдських цінностей.

Пропонований посібник зможе заповнити прогалину в гуманітарних знаннях, необхідних сучасному менеджеру як для його успішної діяльності, так і формування свідомості на основі духовних почувань і усвідомлення важливості духовно-культурного аспекту в сучасному занадто матеріалізованому суспільстві.

Посібник має логічну структуру і відзначається системністю. Системність викладу матеріалу проявляється в тому, що в навчальному посібнику охоплено широке коло питань від теоретичних аспектів природи й сутності корпоративної культури до практичних питань оцінювання її впливу на ефективність організації. Наслідком системності викладу є системність пізнання такого складного феноменального явища, як культура, та її ролі в системі менеджменту. Основними параметрами системності є структурованість, цілісність, взаємозв'язок.

Структурованість проявляється в логічному поєднанні теорії та практики, яка представлена як творчо-прикладними завданнями, блоком питань для роздумів, так і прикладними методиками дослідження корпоративної культури та взірцями кодексу корпоративної культури вітчизняних підприємств.

Цілісність викладу забезпечується запропонованою концептуальною моделлю корпоративної культури, ґрунтовно описаною у авторській монографії [64] яка є тим ключем, що дозволяє крок за кроком дійти до розуміння сутності культури та її ролі в економічній життєдіяльності підприємств. Концептуальна модель схематично описує послідовність вивчення цього складного явища, починаючи від факторів, що спонукали до появи корпоративної культури, принципів, на основі яких вона реалізовується, видів корпоративної культури організацій і закінчуючи аспектами, які мають прикладне значення, тобто, характеризують інструментарій реального впливу на ділову активність організацій через особистісний та груповий провідники.

Велика увага приділяється взаємозв'язку менеджменту і корпоративної культури, а також процесу формування й розвитку корпоративної культури під впливом різних факторів, серед яких особлива роль відводиться національному менталітету.

Системно і всебічно розкриваються питання, пов'язані із висвітленням ролі корпоративної культури в управлінні людським потенціалом, а також питання, які стосуються взаємозв'язку цінностей і мотивації праці.

Загалом теоретичні виклади посібника дають повне уявлення про роль корпоративної культури в економічному житті, дають змогу систематизувати, класифікувати та впорядковувати форми діяльності в межах організації на основі базових цінностей і культурно-господарських модусів.

Автори посібника свідомі того, що він далекий від досконалості, тому будемо вдячні за корисні зауваження. Висловлюємо щире подяку ТзОВ "Свитязь" за надану інформацію.

Сподіваємося, що видання прислужиться великій справі виховання у сучасних менеджерів поваги до загальнолюдських цінностей, традицій, взаємоповаги і високої відповідальності у діловому світі.

*Культура є історичним набуттям,
стратегічним ресурсом, формою
існування і майбутнім нації.
Юрій Ілленко*

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Фундаментальні поняття корпоративної культури та її суть

Корпоративна культура належить до класу явищ, які мають багатоаспектне тлумачення, різні варіанти визначення, що, на перший погляд, надають їй різного сутнісного характеру.

Для розкриття змісту цього розділу необхідно ознайомитися з існуючими підходами до визначення термінів "культура", "корпоративна культура", "організаційна культура", "культура організації".

Керуючись логічними міркуваннями, характеристику корпоративної культури можна виводити на основі самого словосполучення, що містить як зміст поняття "культура", так і якісну ознаку – "корпоративна". Природа словосполучення доволі складна й над її дослідженням трудилися представники різних сфер знання й світосприйняття: філософи, культурологи, психологи, лінгвісти, менеджери, соціологи.

Поняття **культура** вперше запропонував римський оратор Марк Тулій Цицерон для визначення філософії, як "культури ума". Термін "культура" походить від латинського "cultura", що в перекладі означає догляд, освіта, виховання, розвиток. У давньому Римі воно вживалося в значенні "обробіток землі для забезпечення її родючості".

Духовний розвиток людини, її здатність до самовдосконалення античні мислителі вважали справою такою ж важливою, як і розвиток агрокультури або інших промислових сфер суспільства. Тому за Цицероном, філософія є культурою, що як і землеробство, обробляє розум для кращого плодоношення – тобто вироблення думок.

Важливо також відмітити, що існує тісний етимологічний зв'язок між поняттям культури і поняттям культу. Останній у перекладі з латинської "colere" – теж означає вирощувати, обробляти, планувати або "cultus" – вирощування, оброблення, планування, догляд. У греків і римлян – сукупність обрядів шанування якоїсь держави, Бога чи людини з метою здобути прихильність (благословення) і

отримати допомогу чи вшанувати чийсь пам'ять. Культ предків у Єгипті, культ батька у Китаї та Японії, культ Сонця в Київській Русі були важливими елементами культури народів цих країн [162, с. 32]

Глибинне значення слова "культура" стосується двох основних видів діяльності: матеріальної й духовної. Перша – це діяльність, пов'язана щодо перетворення природи на благо людини (землеробство), друга – діяльність для вдосконалення духовних сил людини, її розуму й системи думання (філософія).

Культура – багатогранне явище як за своїми характеристиками, так і за формами функціонування, тому не дивно, що у сучасній науці існує понад 200 визначень культури.

Якщо провести типологію визначень поняття “культура”, які ґрунтуються на різноманітних методологічних підходах, то головними із них будуть такі:

- описові визначення, які намагаються кількісно охопити те, що охоплює культура;
- історичні визначення, у яких акцент робиться на процесі спадкоємності, традиції, трансляції культурної спадщини від покоління до покоління;
- нормативні визначення, орієнтовані на певні ідеї, духовні практики;
- психологічні визначення, у яких акцент робиться або на процесі адаптації до середовища існування, процесі навчання, або на формуванні навичок;
- структурні визначення, у яких домінують структурні організації культури;
- генетичні визначення, у яких культура визначається з позицій її походження, генезису.

Таким чином, підсумовуючи все сказане, зазначимо, що підходи до вивчення культури як соціального явища представлені двома головними напрямками.

Перший – філософський, з позицій якого розглядається сутність культури як універсальної властивості суспільства. Її визначальними чинниками вважають цінності. Недоліками такого підходу є те, що основна увага дослідників приділялась духовному аспекту, але при цьому, нехтувався матеріальний складник культури;

Другий – діяльнісний підхід, який дав змогу створити різні моделі культури як цілісної системи, виділяючи такі пріоритети:

- бачення культури, як процесу творчої діяльності, у межах якої відбувається не лише духовне збагачення суспільства новими цінностями, але й саме творення людини як суб'єкта культурно-історичного процесу;
- розгляд культури як специфічного способу людської діяльності, що забезпечує збереження й відтворення цивілізації в умовах мінливості навколишнього світу;
- визначення культури як суспільної практики, способу буття людини.

Загальною методологічною базою діяльнісного підходу виступає прагнення пояснити культуру, виходячи із сутності людської діяльності. Відмінність полягає в тому, що для одних дослідників культура – це засіб людської діяльності, для інших – особливий вид творчості. Діяльнісний підхід виявляє всезагальні сутнісні риси культури як соціальної реальності. Він також є методологічною основою для дослідження як локальних культур, так і тих типів культури, які історично склалися.

Діяльнісний підхід у змістовній характеристиці культури містить продуктивний імпульс, оскільки соціально-економічна сфера життєдіяльності суб'єкта насичена активною, ціленаправленою, перетворювальною діяльністю, реалізовувати яку допомагає саме культурна субстанція. Діяльнісний підхід до аналізу культури дозволяє зрозуміти її як спосіб відтворення, регуляції, збереження в майбутньому, а також подальшого розвитку соціально-економічної сфери життєдіяльності суб'єкта. Саме завдяки діяльнісному підходу, культура є своєрідним координаційно-відтворювальним принципом зв'язку суб'єкта зі світом і способом його входження в суспільне життя. Культура твориться людиною і вона сама творить людину, тобто, культура є своєрідним внутрішнім суб'єктивно-творчим актом.

Культура віддзеркалює багатогранність людського досвіду, зберігає й передає новим поколінням знання, традиції, матеріальні й духовні цінності.

Культура – це спосіб і наслідок людської діяльності, що відтворює особисте й суспільне буття в усіх його проявах. Отже, культура проявляє себе насамперед у всьому, що гарантує життєдіяльність людини. Це особливо важливо в умовах, коли суспільний характер діяльності людини став проявлятися в універсальних формах.

Тобто, культуру можна віднести до найуніверсальніших характеристик світу людини і відношення людини до світу.

Відповідно до сфери життєдіяльності суспільства виділяють такі основні види культури, як: матеріальну (економічну), соціальну, духовну, політичну, інформаційну, технологічну та інші.

З поміж названих видів культур особливо важливими є: матеріальна, соціальна та духовна культури.

Матеріальною культурою вважається все, що відноситься до взаємостосунків людини з довкіллям, задоволення її потреб, забезпечення подальшого існування, технологічної сторони життя. Під соціальною культурою розуміється відношення людей один до одного, система статусів і соціальних інститутів. Духовна культура – це суб'єктивні аспекти життя, ідеї, установки, цінності й способи поведінки, що орієнтуються на них.

Отже, в культурі, як і в усякому явищі, можна виділити її зміст, форму і носія, або суб'єкта. Це дозволяє трактувати її як етнічно специфічну парадигму життєтворення, яка, акумулюючи в матеріальних і духовних цінностях, знакових системах певні знання, значення, творчі здібності й уміння народу, виступає особливим, щодо інших, способом буття певного етносу. Тому культуру можна зрозуміти через спосіб буття того чи іншого народу, який, як його життєвий досвід передається з покоління в покоління. Життєвий досвід – це актуальне буття культури через людину, тому в цьому контексті можна говорити про культуру етнонаціонального буття, яка присутня в усіх сферах соціальної діяльності й системах регуляції.

Культура є системою переконань. З цієї точки зору ідеї культури відрізняються від ідеї науки: останні людина знає, а в перші вона вірить, вона живе ними. Відокремлює культуру від науки і природа їх істини: істини науки анонімні, вони існують об'єктивно, окремо від людини. Істини культури набувають сенсу тільки тоді, коли стають частиною її життєдіяльності.

У відповідності до поширених уявлень про культуру Нового часу серед західних соціологів, її поділяють на етапи: “масова культура”, “постмодерністська культура (з 60-х рр..). Масова культура пов'язана з потребами серійного

індустріального конвеєра, коли виробництво та уніфікація робочої сили зумовили уніфікацію смаків на ринку споживання. Масова культура має негативні риси, оскільки сприяє нівелюванню етнічних, національних і релігійних культурних особливостей.

Постмодерністська культура пов'язана з переходом до сучасного "інформаційного суспільства", вона перетворюється в продуктивну силу, бо стає одночасно і продуктом, і товаром.

У культурі можна виділити низку найважливіших компонентів, зокрема: суб'єкт культури; людську діяльність; культурну предметність; комунікації між людьми, зумовлені реалізацією основної функції культури – засвоєння духовного досвіду поколінь.

Важливим чинником культуротворення є праця як спосіб створення культурних цінностей. Звідси витікає ставлення до праці не тільки як до економічної категорії, але й як до творчого процесу діяльності із характером людини, традиціями, звичаями.

Категорія "праця" із її похідними – розподіл праці, споживання, організація праці, відношення до праці, тощо є стрижневими при висвітленні сутнісного поняття корпоративної культури.

Як і у випадку з поняттям культури, до сьогоднішнього дня немає чіткої дефініції корпоративної (чи організаційної) культури, яка б мала всезагальне визначення і однозначне тлумачення.

Корпоративна культура належить до складних матеріально-духовних феноменів, системних за своєю суттю. Тому розглядати її треба всесторонньо, із позицій різних сфер знання. Як і будь-яка культура, корпоративна культура формується і сприймається людською свідомістю, впливає на поведінку людини й спосіб її почувань та думання. Через це, обмежуватися організаційно-економічними чи технічно-функціональними підходами замало.

Феномен корпоративної культури вимагає усвідомлення і прийняття відповідної позиції з низки проблем, однією із яких є проблема змісту, який вкладається в це поняття. З позиції методологічної точності, як уже зазначалося, наукове тлумачення даного поняття відрізняється складністю і різноманітністю теоретичних підходів. Ця

обставина пояснюється існуванням різноманітних світоглядних і методологічних позицій дослідників феномену культури, а також задачами тих дисциплін, у рамках яких проводяться дослідження.

Ми не будемо намагатися дати точне визначення корпоративної культури, залишивши право вибору читачам із представленої сукупності визначень у табл. 1.1. Однак, зробимо певні узагальнення.

Усі визначення корпоративної культури можна умовно поділити на три групи (див. табл. 1.1), що відображають як раціонально – прагматичний, так і феноменологічний підходи.

Перша група – визначення - характеристики діяльності організації та її членів.

Друга група – визначення, які зводяться до переліку елементів КК.

Третя група – визначення, які трактують КК як цілісну категорію.

Раціонально – прагматичний підхід передбачає вияв корпоративної культури через артефакти: формально-ієрархічна структура організації, системи управління, лідерства й мотивації, поведінка персоналу, стиль спілкування, взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, тощо. Феноменологічний підхід представляє корпоративну культуру як суть організації (а не атрибут) і фактор, який забезпечує умови узгодженого сприйняття реальності й групової поведінки.

Таблиця 1.1.

Понятійний апарат в трактуваннях вчених

	Визначення	Джерело
1	2	3
1. Корпоративна організаційна культура	Це характер і особисті якості компанії, що ґрунтуються на досвіді багатьох поколінь співробітників, який дозволяє працівникам фірми певним чином без особливих роздумів реалізувати місію компанії	Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. СПб, Питер, 1999. – с. 161
2. Корпоративна культура	Це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою і властиві даній корпорації, які відображають індивідуальність та сприйняття себе й інших у соціальному і речовому середовищі, яка проявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе й оточуючого середовища	Скрипичникова И.В. Корпоративная культура фирмы как объект организационного консультирования / И.В. Скрипичникова // www.Kodra i K.ru

3. Корпоративна культура	Це сукупність певних норм і цінностей, які повинні відповідати стратегії і зовнішньому середовищу організації	Соловійова Р.П., Беляєв Є.Ю. "Корпоративна культура" / Корпоративна культура ХХІ століття: 36 наукових праць / Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. Краматорськ, ДДМА, 2005 -100 с.
4. Корпоративна культура	Це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, притаманних даній корпорації, відображають її індивідуальність і сприймання себе та інших у соціальному та речовинному середовищі, проявляються в поведінці, взаємодії у сприйманні себе й навколишнього середовища	Спивак В.О. Корпоративная культура. – СПб: Питер, 2001. – 352 с.
5. Корпоративна культура	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників	Корпоративна культура: Навч. посібник Під заг. Редакцією Г.Л. Хаєта. – Київ: Центр навч. літератури, 2003. –403 с.
6. Корпоративна культура	Домінуюча система спільних цінностей певної спільноти людей, яка визначає зміст її ціленаправленої діяльності	Кузьминов С.В. Управление КК организации с учетом национальных факторов. Автореферат диссертации на соискание ученой степени к.э.н. –Москва, 2003 –26 с.
7. Корпоративна культура	Позиції, точки зору і манери поведінки в яких втілені основні цінності	Карло Ф.Б. Деловая стратегия : Пер. с англ. / Науч. ред. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
8. Культура корпорації	Це поведінка працівників організації, їхні переконання і цінності, традиції, рівень взаємовідносин між менеджерами і працівниками, між компанією, її клієнтами і постачальниками	О.В. Рудінська, С.А. Яроміч, І.О. Молоткова Менеджмент. –Київ, Ельга – Ніка – Центр, -2002 р.
9. Організаційна культура	Система організації праці, яка утворюється і реалізується з метою ефективного використання наявних трудових ресурсів, які діють на основі встановлених правил і процедур внутрішнього розпорядку підприємства з метою виконання поточних виробничих завдань, конкурентоспроможності підприємства, виробленої продукції, задоволення потреб і інтересів та максимізації прибутку	Жовнір Н.М. "Управління організаційною і інноваційною культурою в системі регіонального розвитку" //Економіка і регіони №1(2) –2004 –ПНТ9, с. – 45-47.
10. Організаційна культура	Це сукупність традицій, цінностей , політик, переконань, моделей комунікацій та поведінки, сприйняття психологічного контакту	Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение. Мир "Новое знание" 2003. -с. 909

11. Організаційна культура	Це набір цінностей або домінуючих переконань, що визначають пріоритети організації; набір норм поведінки; символи та символічні дії для розвитку і збереження загальних цінностей і норм	Акер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб, "Питер", 2002. -с. 487
12. Організаційна культура	Це сукупність основних переконань – самостійно сформованих, засвоєних чи розроблених відповідною групою по мірі того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції – які виявились досить ефективними, щоби їх вважали цінними, а тому передаються новим іменам як правильний образ сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем	Ипатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // С.А. Ипатов // Вестник Московского ун-та, арк. 14. Психология. – 1997. № 4
13. Організаційна культура	Цілісне уявлення про цілі і цінності, властиві організації, специфічні принципи поведінки і способи реагування	Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. / Под ред Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
14. Організаційна культура	Комплексні базові уявлення, що набуваються групою в процесі зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції. Це набір прийомів та правил, які оправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність	Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб: Питер, 2002. –336 с.

15. Організаційна культура	Атмосфера чи соціальний клімат в організації	М.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори, Основы менеджмента, пер. с англ. - М.: Дело, 1992. –702 с.
16. Організаційна культура	Сукупність норм, умов і цінностей, обраних, створених і тих, що поділяються колективом, з метою внутрішньої інтеграції та адаптації для зовнішнього середовища	Управління людськими ресурсами і філософські засади. Навч. посібник під ред. В.Г. Воронкової. –К: ВО “Професіонал”, 2006. – 576 с.
17. Організаційна культура	Складна композиція важливих припущень, які беззастеражно приймають і розділяють члени групи чи організації	Вахинский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. –М.:, 1998.
18. Корпоративна культура	Позиції, точки зору і манери поведінки в яких втілені основні цінності	Карло Ф.Б. Деловая стратегия : Пер. с англ. / Науч. ред. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.

20. Корпоративна культура	Складна та багатоаспектна система цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, що стає важливим нематеріальним ресурсом підприємства, оскільки забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками і таким чином суттєво впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства	Кицак Т.Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві. Автореф. дис. кандидата екон. наук. /Київський національний університет ім. Т. Шевченка. –Київ, 2008. –20 с.
21. Культура підприємництва	Це система правил і норм діяльності, звичаїв та традицій, ритуалів, церемоній, які складаються на підприємстві протягом тривалого часу, особливостей поведінки працівників даного підприємства, майстерність спілкування, стиль управління лідера, комунікаційні зв'язки у середині підприємства, так і у взаємозв'язку з іншими підприємницькими структурами	Канюта С.М. Іванюта В.Ф. Підприємництво та бізнес-культура. Навч. пос. –К.: Центр учбової літератури, 2007. –288 с.
22. Організаційна культура	Організаційна культура – це система взаємовідносин, які склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії.	Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія. –Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009. – 276 с.

Більшість авторів у своїх визначеннях називають в якості компоненту корпоративної культури **цінності** організації, тому можна стверджувати, що саме **цінності** є стрижнем корпоративної культури.

Появу концепції корпоративної культури в теорії управління відносять до початку 80-х років минулого століття. Однак цій події передував тривалий період, пов'язаний із вивченням соціально-культурних факторів і їх ролі в житті ділової організації. Проблематика корпоративної чи організаційної культури присутня практично у всіх наукових працях класиків менеджменту.

Взагалі термін "корпоративна культура" виник в США, коли дослідники почали вивчати параметри діяльності американських корпорацій, які забезпечували їх успішність і конкурентоздатність. Кожний із підрозділів корпорації, які часто розміщувалися у різних географічних регіонах, характеризувався власною культурою. У цьому контексті під корпоративною культурою розуміють культуру

власне корпорації.

Сучасна економічна теорія пропонує нове розуміння корпорації як об'єднання товариства у всіх формах організації бізнесу із відповідними нормами, принципами, становищем у суспільстві та специфічними цілями й інтересами.

Всупереч цьому багато науковців дотримуються думки, що поняття "організації" є ширшим, бо включає як комерційні (підприємницькі), так і некомерційні організації. Оскільки культура притаманна будь-яким організаціям, а її зміст, функції, механізм формування є універсальним, то деякі науковці вважають термін "організаційна культура" загальнішим, який містить у собі й корпоративну культуру.

Серед головних причин існуючого плюралізму в поглядах на корпоративну культуру є те, що культура розглядається під різним кутом зору, маючи різні аспекти, описані на початку викладу матеріалу. Через це, кожний погляд має право на існування і залежить від того, що конкретно цікавить того, чи іншого дослідника. Однак, якщо класична теорія менеджменту під терміном організація розуміє насамперед ділову організацію (корпорацію), то стосовно сфери бізнесу, організаційна культура одержала ще іншу назву – **"корпоративна культура"**.

Іноді організаційну культуру ототожнюють із культурою організацій, хоч **поняття "організаційна культура" відображає більше ступінь організаційного впорядкування процесу виробництва і процесу менеджменту організації і є тільки одним із елементів культури організації.**

Зустрічається підхід до тлумачення організаційної культури, як, власне, культури організаційної роботи, що значно звужує її сутнісне наповнення. Крім того, у багатьох визначеннях як організаційної, так і корпоративної культури, є одні й ті ж характеристики: цінності, традиції, переконання, поведінкові норми, символи та символічні дії, образ сприйняття і т.д. Тому ми розглядаємо термін "корпоративна культура" і солідарні з думкою колективу авторів навчального посібника "Корпоративна культура", що доцільно залишити термін "корпоративна культура" (скорочено - КК) як найбільш вдалий і поширений у світовій літературі.
[83, с 12]

Змістовне визначення корпоративної культури важливе як із теоретичного,

так і практичного огляду, оскільки від її трактування залежить практична направленість робіт щодо її формування і розвитку.

Корпоративна культура є найяскравішим виявом єдиної культури організації, яка поєднує різні типи людей (акціонери, менеджери, виробничий персонал).

Корпоративна культура є субкультурою в рамках національної культури, оскільки має свою усталену систему цінностей, які приймають носії національної культури, тому вона підвладна закономірностям, властивих для культури в цілому.

Корпоративну культуру можна розглядати як своєрідну ідеологію управління, націлену на підвищення ділової активності підприємства.

Ідеологія управління проявляється в місії та цілях організації і впливає на:

- взаємовідносини працівників із організацією;
- основні принципи діяльності працівників та організації загалом;
- відносини організації до ділових партнерів, конкурентів, споживачів;
- позиціонування щодо суспільства;
- загальні світоглядні позиції.

Корпоративна культура тісно взаємопов'язана із діловою етикою, філософією бізнесу, організаційною поведінкою.

Етика – це розділ філософії, що вивчає феномен моралі, тому **взаємозв'язок КК із етикою простежується** через категорію моралі, яка виконує функцію регулятора поведінки людини і суспільства через систему норм, загальноприйнятих правил. Ці норми встановлюються загальноприйнятою суспільною думкою, а в межах окремої організації вони визначаються ідеологією управління, тобто, організаційною культурою. В окрему категорію виділяють корпоративну етику.

Корпоративна етика – це сукупність етичних правил, що містяться в документах, прийнятих добровільно представниками будь-якої професії, галузі, громадського об'єднання й обов'язкові для виконання особами, що є членами об'єднання, що прийняла цей документ.

Крім офіційної чи корпоративної етики існують взаємини, не врегульовані будь-якими правилами, крім вимог загальної вихованості й внутрішньої інтелігентності людини.

Етична норма, на відміну від норми правової, не спричиняє санкцій, передбачених законом, якщо порушення етичних вимог не переростає в правопорушення. Етичні норми містять, переважно, рекомендаційний характер.

Основна відмінність між правовою й етичною нормою полягає в тому, що норма забезпечується державним принципом, а етична – громадським, корпоративним впливом і має за мету підтримку високоморального клімату в суспільстві.

Взаємозв'язок КК і організаційної поведінки лежить в площині формування єдино спільних законів поведінки і відносин між індивідом, групою і організацією. Організаційна поведінка є зовнішнім проявом організаційної культури і, очевидно, її наслідком.

Взаємозв'язок КК із філософією бізнесу проявляється через призму світосприйняття й ідеологію поведінки; в цьому контексті ці поняття тотожні.

Взаємозалежності означених категорій представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Взаємозалежності означених категорій

	Спільні базові елементи
Корпоративна культура	Цінності, переконання, традиції, норми, світосприйняття
Ділова етика	Норми, загальноприйняті правила
Організаційна поведінка	Якісні відносини на всіх рівнях
Філософія бізнесу	Світосприйняття

Корпоративну культуру можна розглядати і як важливий складник нематеріальних активів, що формує інтелектуальний капітал організації, оскільки вона додає вартість до репутації організації (поняття додаткової вартості).

У сучасному світі КК слід розглядати як тонкоплановий інструмент ефективного управління. Сьогодні КК стає пріоритетним фактором ділового успіху, оскільки вона задає орієнтири поведінки: всередині організації, у взаємодії між працівниками на робочому місці (культура праці), поза організацією, у взаємодії між різними інституціональними суб'єктами та партнерами по бізнесу.

У корпоративній культурі виділяють ефект спадковості – передаються

цінності, традиції, як і знання, що говорить про вічну категорію, а не змінну (природа, ресурси, техніка, люди). Таким чином, КК є зв'язуючим фактором взаємодії людей у процесі діяльності, що включає: категорію часу, категорію стану (стабільність) і систему цінностей, отже, це ефективніший інструмент управління, перевірений часом.

Якщо розглядати корпоративну культуру і моделювання поведінки людей, то її можна вважати фактором психологічного впливу. Поведінка всередині організації відображає підхід до бізнесу, формує відносини на ринку. Корпоративна культура викреслає міцний стержень організації, що дозволяє адаптуватися її учасникам до будь-яких змін завдяки сильній психологічній відпірності, вірності ідеалам і впевненості в доцільності своєї місії.

Інструментами КК є тонко-планові речі – віра, впевненість, переконання, відданість, тобто речі не матеріально-грошового характеру, а внутрішнього, що виходять із серця та душі людини. Внутрішні переконання є основоположними в характері поведінки людей як усієї сукупності, так і окремих індивідів.

Корпоративна культура формує колективні цінності, які впливають на стиль і методи управління. Носієм корпоративної культури може бути бренд, тоді говорять про брендову культуру. Бренд може виступати як інструмент зміцнення культури.

Корпоративна культура відображає взаємопов'язану єдність керованої частини в системі менеджменту (об'єкта) і керуючої частини (суб'єкта). **Об'єктом формування і розвитку КК є соціально-економічні організації**, а всередині організації – сукупність структурних підрозділів, ще глибше – працівники, персонал організації. Суб'єктом є менеджери різного рівня, наділені відповідними правами і обов'язками щодо формування і розвитку корпоративної культури. Зв'язок між суб'єктом і об'єктом здійснюється за допомогою інформаційних потоків, які також попадають у поле корпоративної культури.

Предметом корпоративної культури є формування характеру гармонійних взаємовідносин як всередині організації, так із зовнішнім середовищем, а також формування основних цінностей організації.

Корпоративну культуру можна відобразити як єдність трьох її нерозривно пов'язаних аспектів: процесуальний, що характеризує спосіб функціонування і

життєдіяльності її організаційних ланок; предметний, що відображає результат (продукт) цієї діяльності, “генетичний”, який є джерелом корпоративних змін.

Із цих позицій можна стверджувати, що організація в своєму розвитку виступає одночасно об’єктом організаційно-інституціонального впливу, оскільки переймає корпоративну культуру від попередніх поколінь, і суб’єктом культурної творчості, оскільки включає в процес створення нові корпоративні норми, і також інституціональним носієм корпоративної культури.

Корпоративна культура є продуктом взаємодії:

внутрішнього середовища:

- підприємства як формальної організації, що має свою загальну мету існування;
- окремих індивідуалів, учасників організації, наділених власними індивідуальними потребами та інтересами;
- колективу в цілому й окремих суспільних груп, які сформувались в межах організації;

зовнішнього середовища, що диктує свої вимоги до функціонування організації.

Корпоративна культура є частиною культурного середовища відповідного суспільства, здатною формувати специфічний культурний простір тієї організації, у рамках якої існує.

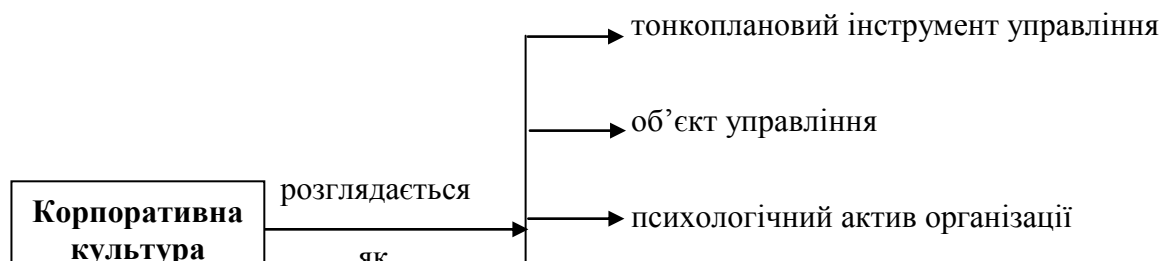
Підсумовуючи, зазначаємо, що:

Корпоративна культура є інструментом управління, зі своєю специфікою, за допомогою якого можна створити ефективну організацію.

Корпоративна культура одночасно є психологічним активом організації, який стимулює зростання її фінансових активів.

Корпоративна культура є об’єктом управління, що займає своє вагоме місце в системі управління.

Перелічені трактування КК відображено на рис. 1.1.



Основні характеристики КК відображено на рис. 1.2.

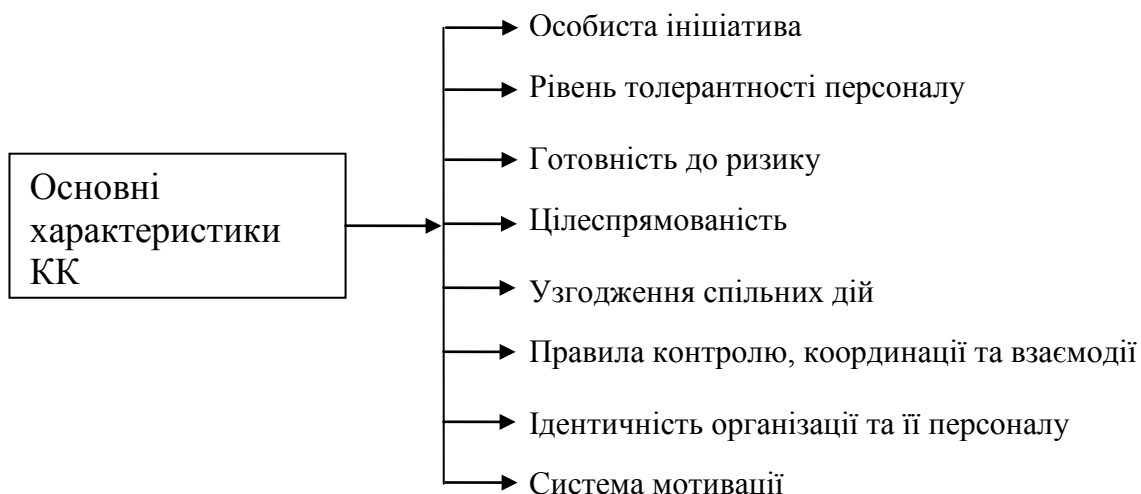


Рис. 1.2. Основні сутнісні характеристики корпоративної

Основні завдання корпоративної культури:

1) Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації.

2) Створення належної філософії організації, яка зможе збалансувати вимоги внутрішнього і зовнішнього середовища.

Чітка корпоративна філософія повинна містити: стислий опис цілей, стратегій, пріоритетних цінностей організації (місія), визначення соціальної відповідальності; пріоритетність мети; чеснот, знання; прозорість у відносинах на всіх рівнях.

3) Системна мотивація працівників організації до ефективної ділової активності.

4) Формування усвідомленого ставлення кожного працівника до своєї ролі й місця в суспільстві.

5) Формування типу відносин як усередині організації, так і поза її межами, побудованих на етичних засадах, моральних принципах і високій відповідальності.

Ознаки корпоративної культури, які допомагають зрозуміти її сутність:

1) *Усезагальність* – полягає в тому, що корпоративна культура охоплює всі види дій організації: управлінських, виробничих, технологічних, процедурних, структурних.

2) *Неформальність* – вона не має офіційного й законодавчого врегулювання; не підлягає строгому нормотворенні, отже складно піддається оцінці за допомогою тільки кількісних параметрів.

3) *Стійкість*, що пов'язується із традиційністю, яка властива культурі в цілому, оскільки пройшовши певний процес становлення, корпоративна культура породжує традиції, сталі для певного періоду життєвого циклу організації.

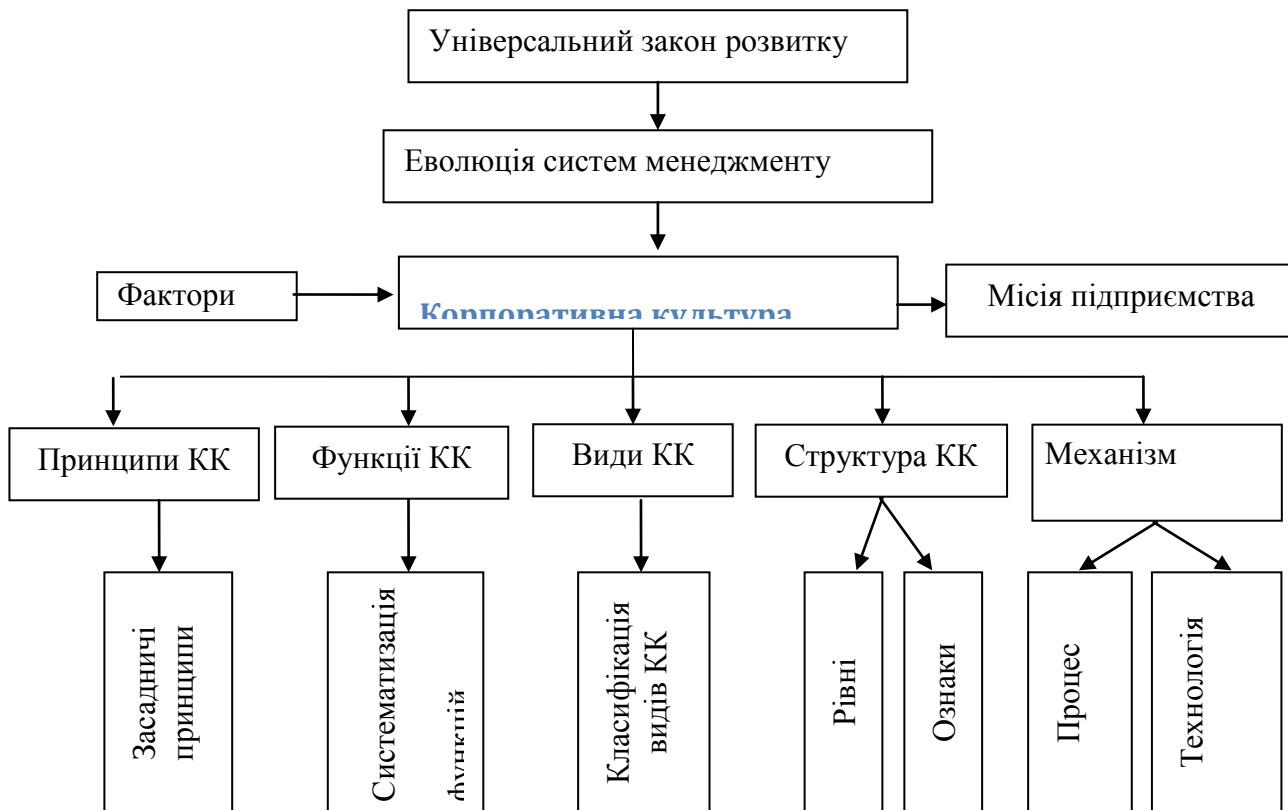
Роль корпоративної культури в механізмі управління організацією проявляється через систему всіх її складників: функцій, елементів, типів, потенціалу тощо, які будуть описані в наступних параграфах.

1.2. Структура, види і функції корпоративної культури

У цьому параграфі висвітлюються принципові питання, необхідні для поглибленого розкриття суті корпоративної культури. Коло цих питань доволі широке й охоплює концептуальну модель корпоративної культури та відображення її ролі в системі управління підприємством.

Концептуальна модель КК (рис. 1.3) характеризує основи цього багатогранного явища і загальний підхід до бачення сутності корпоративної культури. Вона є тим ключем, який дає змогу крок за кроком дійти до розуміння, навіщо потрібна КК для організацій, і якою є її роль в системі життєдіяльності та менеджменті. Разом з тим, концептуальна модель схематично описує послідовність

вивчення цього складного явища, починаючи від факторів, що спонукали до появи КК, принципів, на основі яких вона реалізується, і закінчуючи тими аспектами, які мають прикладне значення, тобто характеризують інструментарій реального впливу на ділову активність організації через особистісну та групову поведінку.



Концептуальна схема відображає системне сприйняття КК, яка логічно споріднена із законом розвитку світобудови, який є джерелом інноваційного розвитку економіки. Корпоративна культура є важливою складовою в системі менеджменту, категорії й поняття якого проходять певну трансформацію відповідно до універсального закону розвитку. Еволюційний шлях теорій менеджменту був тривалим і доволі складним, адже він супроводжувався появою нових концепцій та відмиранням тих, що перестали відповідати викликам часу. Принцип мінливості доповнювався принципом спадковості і цей процес триває безперервно, формуючись в нову парадигму управління, яка системно відображає сучасну роль і сутнісну характеристику менеджменту в контексті соціокультурних тенденцій сьогодення.

Розглянемо складові концептуальної моделі корпоративної культури.

Фактори впливу на КК

Корпоративна культура є продуктом взаємозв'язку зовнішнього і внутрішнього середовища організації, тому будь – який їх вплив визначатиме подальший розвиток культури організації. Для того, щоби виробити базові положення КК і запропонувати практичні рекомендації для ефективного процесу її створення та подальшого розвитку, необхідно відстежувати всі фактори формування корпоративної культури.

Такими факторами є:

- 1) Фактори сучасного стану суспільного розвитку: глобалізація, інтелектуалізація праці, соціалізація, яка проявляється через концепції людського капіталу, сталого розвитку та інші.
- 2) Економічні процеси.
- 3) Політичні процеси.
- 4) Інноваційні процеси.
- 5) Екологічний стан.
- 6) Посилення культурологічних тенденцій у суспільстві в цілому і економіці зокрема.
- 7) Внутрішній стан організації.

У процесі еволюції відбувається зміна впливу факторів і переосмислення культури: ігнорування, критика чи сприйняття, тобто фактори можуть стимулювати або гальмувати розвиток культури чи окремих її компонентів.

Принципи формування корпоративної культури.

Принципи формування КК, які відображені на рис. 1.4 забезпечують цілеспрямований напрямок розвитку корпоративної культури. До основних принципів КК належать такі:

принцип усезагальності відображає ступінь поширених КК у межах організації та її сприйняття персоналом;

принцип апріорності підтверджує те, що елементи корпоративної культури (цінності, мета, настанови) не повинні бути доказовими;

принцип прозорості заперечує будь-які подвійні стандарти і тлумачення правила і норми поведінки мають бути загальновідомі й обов'язкові для всіх;

принцип системності передбачає, що КК повинна ґрунтуватися на системі законів, традиціях національної культури і, одночасно, відповідати специфіці

діяльності організації та новим викликам часу;

На основі принципу гармонійності мають будуватися взаємовідносини всередині організації як у горизонтальному, так і у вертикальному розрізах.



Структура корпоративної культури.

Корпоративна культура належить до ієрархічних понять, що дозволяє розглядати певні рівні її побудови, тому в концептуальній моделі КК відображена структура КК як окремий елемент. Із структурою завжди пов'язують поняття ієрархії.

Ієрархія корпоративної культури – це відповідні рівні, ступені, на основі яких послідовно формується культура.

Якщо структуру КК розглядати масштабно, то вона належить до одного із рівнів світової культури людства, поруч із культурами націй, релігіями, ідеологіями тощо.

Якщо розглядати структуру власне КК, то відомі науковці, зокрема, Е. Шейн виділяє три рівні організаційної культури: 1) поверхневий (артефакти); 2) підповерхневий (аксіологічний); 3) глибинний.

Артефакти (від лат. "artifact" – штучно зроблене) – характеризують самий поверхневий рівень, зовнішні прояви КК, тобто, це архітектура будівель, приміщень, мова, манери спілкування й одягу і т.п. Цей рівень КК є видимим, який людина може сприймати своїми відчуттями.

Підповерхневий рівень характеризує цінності, цілі, філософію й стратегію організації і належить до категорії морально-етичної.

Сприйняття цінностей залежить від мотивації людей, одночасно воно формує їх мотиваційне ядро. Найчастіше дослідники обмежуються саме цим рівнем, оскільки глибинний рівень через свою природу не піддається ґрунтовному аналізу.

Глибинний рівень (базові уявлення) відображає переконання, віру, поведінку, зокрема, методи прийняття рішень. Цей рівень обумовлює поведінку людей на несвідомому рівні, допомагаючи їм сприймати видимі атрибути, що характеризують культуру. Глибинний рівень незважаючи на здатність програмувати поведінку людини, однак, не обмежує її свободу вибору.

У системі менеджменту, та в практичній діяльності, зазвичай вивчаються і практикуються поверхневий (видимий) рівень і підповерхневий (аксіологічний). Поверхневий рівень дає уяву про організацію і дає змогу одержати перші враження від середовища, в яке потрапляє людина. Підповерхневий рівень знайомить нас із філософією організації, яку пізнають поступово.

Корпоративну культуру можна розглядати і за іншою структурною побудовою, аналогічною до загальноприйнятої ієрархії організації. Тоді перший рівень КК буде зумовлений тим, що вона формується, насамперед, у свідомості людини, індивіда.

У будь-якій організації є формальні та неформальні групи. Виділяти культуру групи в самостійний рівень ієрархії КК недоцільно, оскільки формальна група – це структурний підрозділ організації, який створюється і регламентується керівництвом і офіційними правилами. Таким чином культура формальної групи і культура підрозділу тотожні. Культуру неформальної групи регламентувати складно, оскільки такі групи формуються за іншими правилами, серед яких виділяють: спільні інтереси, симпатії, уподобання, спосіб мислення, захоплення тощо.

Неформальні групи обов'язково треба брати до уваги, але для процесу управління формуванням і розвитком КК вони не мають особливого значення.

Відповідно до того, які з вказаних рівнів вивчаються, доцільно поділяти корпоративну культуру на суб'єктивну і об'єктивну.

Суб'єктивна корпоративна культура передбачає, що всі працівники сприймають прийняті в організації цінності, норми, стандарти. Це і деякі елементи символіки й історія організації та її лідерів, міфи, табу, обряди, ритуали, мова спілкування, гасла. Суб'єктивна корпоративна культура є основою формування культури управління, тобто стилю керівництва і ухвалення рішень, делегування повноважень і участі в управлінні, відносин з клієнтами і постачальниками, системи мотивації персоналу тощо.

Об'єктивну корпоративну культуру здебільшого пов'язують з видимим оточенням організації, природними умовами, особливістю архітектури і дизайну будівлі підприємства, устаткуванням, меблями, комунікаціями, інфраструктурою, дорогами, стоянками, кафетеріями і т.п. Ці елементи відображають організаційну структуру і є прозорим складником корпоративної культури.

Загальна структура КК відображена на рис. 1.5, і є синтезом попередніх викладів.



Рис. 1.5. Загальна структура корпоративної культури

Структурувати КК можна за функціональною ознакою (табл. 1.3.), яка відображає основні аспекти культури будь-якої організації.

Таблиця 1.3.

Функціональна структура КК

Види	Елементи зовнішньої атрибутики
Артефакти	<ul style="list-style-type: none"> - Товарний знак, логотипи - Прапор - Вимпел - Емблема, символи, девіз, гасла
Імідж організації	<ul style="list-style-type: none"> - Участь у рейтингу - Наявність індивідуальних рис - Стабільність розвитку - Наявність своєї мови, сленгу - Інформаційна відповідальність
Якість персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Знання, професіоналізм - Готовність до інновацій - Активність працівників - Методологічна компетентність - Соціальна компетентність
Система свят, ритуалів	<ul style="list-style-type: none"> - Святування видатних дат та державних свят - Нагородження успішних працівників - Церемонія прийняття на роботу - Церемонія відправлення на пенсію - Церемонія підвищення на посаді
Якість послуг, які надаються організацією	<ul style="list-style-type: none"> - Дотримання певного стандарту якості - Надання послуг за принципом “одного вікна” - Швидкість надання послуг - Замовлення та утримання номінації “краща послуга року”
Повага до історії	<ul style="list-style-type: none"> - Музей - Міфи, легенди - Герої
Фірмовий стиль	<ul style="list-style-type: none"> - Уніформа, сполучення кольорів - Архітектура (зовнішня та внутрішня)

Корпоративна культура – це завжди система. Певною мірою, вона ґрунтується на сукупності логічних рівнянь, які дають змогу вибудовувати місію організації. Тільки рух відбувається не знизу догори, а у зворотному порядку. Залежно від основної мети організації формуються елементи корпоративної культури, якими традиційно вважають:

- місію;

- систему свят, ритуалів, церемоній;
- взаємовідносини між людьми;
- базові цінності й етичні норми (кодекс честі);
- стандарти якості;
- можливості організації;
- систему мотивування персоналу;
- артефакти (логотипи, бланки, візитки, колір стін, фірмовий одяг тощо);

Щоби управління КК було результативним, необхідні такі умови:

- відповідний рівень якісного розвитку організації;
- усвідомлення керівництвом необхідності управління КК як мотиваційним фактором діяльності підприємства і підвищення його конкурентоспроможності;
- наявність відповідних спеціалістів, ентузіастів, зокрема.

В ідеалі корпоративна культура повинна стати **природним середовищем** для людей, які працюють в організації. Вона є виразом культури управління і праці, особистої культури керівництва підприємства та її персоналу.

Корпоративна культура – це один із **найефективніших засобів** залучення та мотивації працівників, оскільки після задоволення потреб першого рівня, настає потреба іншої якості, що приводить до відчуття спільних цінностей. Бажання ідентифікувати себе із групою – це один із видів мотивації людини, який підвищує її продуктивність праці.

Корпоративну культуру можна розглядати як **філософію цілісності**, яка не визначається грошовими знаками, оскільки вона передбачає дотримання принципу соціальної відповідальності, прозорості, підтримання позитивної репутації в суспільстві. Причому, ці принципи КК направлені як на зовнішнє середовище організації, так і на відносини всередині неї.

Виходячи з багатофакторності формування елементів корпоративної культури, можна запропонувати класифікаційну схему основних її видів, сформовану на основі багатопланових класифікаційних ознак.

Корпоративна культура за об'єктом поділяється на внутрішню, зовнішню і змішану.

Вектор **внутрішньої культури** направлений у середину організації, на її внутрішнє

середовище, формуючи як корпоративну культуру всієї організації, так і субкультури її організаційно-функціональних підрозділів.

Зовнішня КК характеризує взаємовідносини із зовнішнім середовищем (постачальники, клієнти, споживачі, конкуренти, державні інституції та інші). Зовнішня частина КК має свої організаційно оформлені структурні елементи – КК окремої організації, корпоративна культура, що закріплює професіональний контур бізнесу, національна корпоративна культура, міжнародна корпоративна культура.

Змішаний складник КК має два вектори впливу: зовнішній і внутрішній, і проявляється в іміджі, поведінці організації. Специфіка змішаної частини КК полягає в її гетерогенному спрямуванні.

За суб'єктивним змістом КК поділяється на **персоніфіковану** і **неперсоніфіковану**. Персоніфікований фактор характеризує склад суб'єктів, якими є яскраві представники КК, здатні не тільки демонструвати КК, але й провокувати її подальші зміни. Неperсоніфікований фактор відображає усереднений, до певної міри, абстрактний показник.

За ступенем спостереження і пізнання КК поділяють на **експліцитну** та **імпліцитну**.

Експліцитна частина корпоративної культури – це відкрита, видима, прозора її частина, яка охоплює як матеріальну культуру організації (продукти людської праці), так і частину духовної КК – звичаї організації.

Імпліцитна – це невидима частина КК, що складається із норм, цінностей, переконань, уявлень.

За ступенем ринковості КК поділяються на **ринкову**, яка піддається купівлі – продажу (торгова марка, бренд) і **неринкову**, тобто ту частину, що не може перейти від однієї організації до іншої (специфіка дій управлінського і найманого персоналу, закріплена у нормах, правилах, поведінці). Виділяють також гібридні форми КК: “квазіринкову” і “квазінеринкову”.

За ознакою “формування цілей” КК поділяється на **інструментальну** і **термінальну**.

До інструментальної належить технологія, методика використання цінностей і норм – переконання, примус.

До **термінальної** відносять ті цінності, до яких прагне організація. Це: благополуччя, психологічна комфортність, висока стабільна конкурентноздатність і т. д. Тобто, поєднання обох частин підтверджує думку, що є цінності (термінальна частина), і є інструментарій для їх реалізації (інструментальна частина).

Ступінь професійної замкнутості відображає **деструктивну** та **конструктивну** види корпоративної культури.

Деструктивна культура характеризує те, що типові способи вирішення складних ситуацій відрізняються в різних професійних групах; між представниками розумової і фізичної праці; між “техніками” і “гуманітаріями”; між менеджерами і фінансистами.

За динамікою організаційних змін КК поділяють на **революційну** та **еволюційну**, а за ступенем **організаційної міцності** – **негнучку** і **гнучку** корпоративні культури.

У табл. 1.4 представлена авторська класифікація видів організаційної культури.

Таблиця 1.4

Класифікація видів організаційної культури

Класифікаційна ознака	Вид культури
Рівень вивчення	Суб’єктивна Об’єктивна
Психологія поведінки	Культура станів Культура дії
Структурна побудова	Цілісна (стійка) Хаотична
Ступінь розвитку	Розвинена Нерозвинена Зародкова
Мета створення	Стабілізаційна Розвиваюча
Ступінь адаптації	Гнучка Негнучка, жорстка
Дієва сила	Життєдайна (стимуляційна) Нейтральна Гальмівна

У наведеній класифікації видів організаційної культури на особливу увагу заслуговує культура станів та культура дії.

Культура станів відображає рівень свідомості, спрямованої на адаптацію до зміни дійсності і накопичення енергії для входження в цю нову дійсність. Цей вид культури актуальний для перехідних процесів і пов’язаний із психологічними чинниками, які в значній мірі регулюють поведінку людини. Мета – збереження

рівноваги, коли є дисбаланс між виходом із звиклої ситуації та входом у нову. Завдання - зменшення опору до нововведень і змін. Засіб, завдяки якому досягається стан рівноваги – система елементів організаційної культури. Інструмент дії - цінності, мотиви, знання, переконання, вірування, способи реагування, які впливаючи на свідомість людини, допомагають в критичних ситуаціях. Функції, які найчастіше виконує КК, – захисна, інформаційна, стабілізуюча, просвітницько-виховна. Культура станів також поділяється на культуру стану окремої особи, тобто персональну, і культуру станів колективну, яка є відображенням загального стану конкретного колективу підприємства. Ці підвиди культури станів не завжди стикаються і збігаються, що дуже важливо для регулювання певних процесів на підприємстві та забезпечення ефективної роботи персоналу. Культура стану персональна є фактором впливу на емоційний стан працівника, коли він потрапляє в ситуацію змін, пов'язану із невідомістю та, відповідно, ризиком. Часовий вимір не обмежується певними рамками і може бути епізодичного, спонтанного або тривалого характеру.

Прикладом культури стану колективного може бути стан конфліктності у певному структурному підрозділі, стан незадоволення системою мотивації, стилем управління, тощо. Зазвичай, це опортуністичні стани, які знижують бажання персоналу підприємства працювати якісно, негативно відбиваються на продуктивності праці і не сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Культура станів неспішна, це свого роду зупинка перед наступним підйомом, яка потребує концентрації сил і зосередження на важливих етапах підйому. Культура станів є вкрай необхідною у випадку кризового стану підприємства чи інших важливих віхах його життєвого циклу. Культура станів найактивніше проявляється, коли фіксуються діаметрально протилежні стани: незадоволення-задоволення для окремої людини, та кризовий стан-стан успіху для підприємства в цілому. В обох випадках важливо проявляти пильність, зосередженість і гармонійність, необхідну для наступних етапів.

З позиції менеджменту - це аналізування ситуації, в яку потрапляє людина чи підприємство, пошук стратегії виходу із цього стану (у випадку кризи) чи розвитку реального стану (інноваційна активність). Завдяки культурі стану легше адаптуватися до не передбачуваних змін, оскільки її внутрішнє ядро згладжує різкі

негативи і не сприйняття нової ситуації, що в умовах особливо нестабільної економічної ситуації є важливо. Культура станів також допомагає моделювати нову ситуацію і нові процеси, тобто вона має активний імпульс, завдяки якому переростає у культуру дії.

Культура дії відображає динаміку, вона направлена на підвищення якості життя персоналу підприємства і його трудової діяльності. Культура дії відображає прогресивну діяльність, направлену на зміну дійсності і скеровування її в бажаному напрямку. Вона органічно продовжує культуру дії, оскільки стан вимагає дії, але завдяки елементам культури ця дія стає не хаотичною, а осмисленою і раціональною, як з позиції менеджменту, так і економічних показників. Отже, мета культури дії – раціоналізація процесів і функцій при переході в нову якість.

Стан викликає певну дію, дія приводить до результату і так, за посередництва культури відбувається постійний кругообіг життєвого циклу підприємства. Перехід із певного стану до результату відбувається завдяки дії чи спонуки до дії. Результат, корисний для суспільства, досягається завдяки суспільним цінностям, що є елементом культури.

Функції, які виконує культура дії: мотиваційна, інтегруюча, креативна, селективна, регулювальна, оптимізуюча, комунікативна. Інструмент дії - цілі, а мотивом є переконання, правила, норми поведінки, контакти, мислення.

Зрештою, у кожній класифікаційній групі є вид культури, який безпосередньо впливає на підвищення конкурентного статусу підприємства на ринку, зокрема, це: **життєдайна культура**, наділена найбільшою дієвою силою, здатною розвивати ділову активність підприємства; **цілісна культура**, яка завдяки своїй структури забезпечує реалізацію принципу системності в підвищенні якості праці; **розвинена культура**, здатна стимулювати внутрішнє прагнення персоналу підприємства до якісного виконання своїх функціональних обов'язків; **гнучка культура**, яка сприяє в підвищенні адаптивності підприємства до викликів часу.

Пропонована класифікація видів корпоративної культури має практичну цілеспрямованість, оскільки дозволяє використовувати особливості кожного виду культури в процесі вироблення економічно вигідної управлінської дії, відповідно

до конкретної виробничої ситуації. Поряд з економічними показниками, корпоративна культура може бути критерієм оцінки перспективності бізнесу.

Для визначення впливу корпоративної культури на розвиток організації важливо враховувати її тип, тому далі подаємо типологію видів корпоративної культури, представлену в узагальненому вигляді в табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Типологія корпоративної культури

№ з/п	Автор	Типи культури	Коротка характеристика
1	2	3	3
1	Сонфельд Дж.	„Бейсбольна команда"	Формується в умовах, коли зовнішнє середовище вимагає швидкого зворотного зв'язку та прийняття рішень, пов'язаних з високим ступенем ризику. Характерна для компаній, які працюють в динамічних галузях, рівень ризику в яких значний, а їх майбутнє визначається ступнем новизни продукту чи проекту
		„Клубна"	Характеризується вірністю та приналежністю працівників до групи, від них очікується поступовий повільний прогрес; на кожному рівні ієрархії вони протягом тривалого терміну набираються досвіду та знань. Така культура сприяє розвитку гнучкості всередині організації, проте в очах оточуючих компанія закрита, яка не бажає і не здатна до змін
		„Академія"	Полягає в спеціалізації працівника, що призводить до формування в нього почуття впевненості в своїй необхідності для організації, проте така культура обмежує розвиток працівників та взаємозв'язок між підрозділами організації. Така культура ефективна в стабільному середовищі
		„Фортеця"	Зазвичай виникає в кризовій для компанії ситуації, коли мова йде про виживання організації. Ця культура не може гарантувати працівникам збереження робочих місць чи професійне зростання тоді, коли компанія пристосовується до умов зовнішнього середовища
2	Акофф Р.	Корпоративна	Низький ступінь залучення працівників до постановки цілей і вибору засобів для їх досягнення
		Консультативна	Високий ступінь залучення працівників до постановки цілей та низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення
		Партизанська	Низький ступінь залучення працівників до постановки цілей та високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення
		Підприємницька	Високий ступінь залучення працівників до постановки цілей та до вибору засобів для їх
3		Спекулятивна	Високий ризик та швидкий зворотний зв'язок, живильне середовище для субкультури ділової людини

	Діл Т., Кеннеді А.	Культура торгівлі	Низький ризик та швидкий зворотний зв'язок, недоліком є переважання кількості над якістю, висока плинність кадрів, домінує фактор короткотермінового успіху
		Інвестиційна	Високий ризик та повільний зворотний зв'язок, явно виражена орієнтація на майбутнє, велике значення має досвід, хоча й нові ідеї не відкидаються
		Адміністративна	Низький ризик та повільний зворотний зв'язок, основна увага звертається на те, як зробити, а не - що зробити
4	Бурке М.	„Оранжерея"	Бюрократична система, дуже слабка мотивація персоналу, інертна до змін
		„Збирачі колосків"	Взаємодія з внутрішнім середовищем випадкова; переважно малі та середні підприємства; слабка мотивація персоналу
		„Город"	Прагне до збереження домінуючих позицій на традиційному ринку, структура пірамідальна, мотивація низька
		„Французький сад"	Прагне до збереження домінуючих позицій на традиційному ринку; великі підприємства, де до людей ставляться як до механізмів, необхідних для функціонування системи
		„Великі плантації"	Постійно пристосовується до змін зовнішнього середовища; переважно крупні підприємства з 3-4 ієрархічними рівнями; мотивація достатньо висока
		„Ліана"	Орієнтація кожного працівника на вимоги ринку, мінімальна кількість управлінців, висока мотивація персоналу
		„Косяк риб"	Висока орієнтація на зміни ринку, гнучкість, маневреність, структура і поведінка організації змінюється залежно від змін ринку, високий рівень мотивації
		„Кочівна орхідея"	Вичерпавши можливості одного ринку, переходять до іншого. Переважно неформальна організація, структура якої постійно змінюється, мотивація персоналу відсутня
5	Хофштед Г.	Індивідуалістична	Характеризується слабким впливом на працівників
		Колективістська	Сильний вплив на працівників та лояльність з їхнього боку, згуртованість колективу
		Культура з високим рівнем дистанції влади	Директивний стиль управління, значний розрив між керівниками та звичайними працівниками
		Культура з низьким рівнем дистанції влади	Демократичний стиль управління, доступність керівників, висока кваліфікація робітників
		Культура з низьким рівнем уникання невизначеностей	Полягає у готовності персоналу жити сьогоднішнім днем, працівники надають перевагу невеликим організаціям, стійка мотивація у досягненні цілей
		Культура з високим рівнем уникання невизначеностей	Працівники хвилюються за майбутнє, вони надають перевагу великим організаціям та кар'єрі спеціалістів
		„Чоловіча"	Домінування чоловіків в будь-якій ситуації, основна цінність в житті - успіх, прагнення до незалежності, перевага логіки при прийнятті рішень
		„Жіноча"	Стать не впливає на кар'єрний ріст, основна цінність - якість життя, прагнення до солідарності, перевага інтуїції при прийнятті рішень

6	Костантин Л.	Модель „закритої” організації	Жорстка ієрархічна структура з чітко визначеними стосунками влади і підлеглих, комунікативні процеси відбуваються по вертикалі. Недоліками є консервативність структури, яка підходить для роботи в стабільному середовищі
		Модель „випадкової” організації	Висока готовність до змін, динамічне утворення, яке здатне швидко перебудовуватись. Ці організації забезпечують максимальне автономне існування своїм членам і сприяють креативному розвитку особистості. Оптимальні на ранніх стадіях підприємницької активності
		Модель „відкритої” організації	Достатньо демократична організація, яка здатна до змін. Основний недолік - значні втрати часу при прийнятті рішень. Панують партнерські відносини
		Модель „синхронної” організації	Побудова організації відбувається навколо сильного лідера, організаційна структура будується відповідно до поставленої мети, всі підрозділи і люди отримують своє місце в загальному русі і усвідомлюють свою роль в досягненні загального результату. Недолік — невисока здатність до організаційних змін
7	Хенді Ч.	Культура влади, яку уособлює головний Бог (Зевс)	Розподіл робіт по функціональних чи продуктових підрозділах. Сильна сторона - швидкість прийняття рішень завдяки незвичайної форми комунікації - емпатії. Люди, які надають перевагу такому типу культури, схильні до інтуїтивного та цілісного мислення та не схильні до логічного, аналітичного та послідовного навчання, вони вчаться за допомогою спроб і помилок та моделювання. В цій культурі цінуються контроль за ресурсами та особиста харизма
		Культура ролі, яку уособлює Бог логіки і розуму (Аполлон)	Пов'язана з визначенням ролі чи роботи, яка має бути зроблена, а не з особистістю. Роль - це фіксований набір обов'язків, а індивідуум - той, хто має їм відповідати. Ця культура ефективна тоді, коли життя передбачуване, навчання розуміється як набуття нових навиків та знань; рішення приймаються достатньо рідко і переважно є процедурними
		Культура задачі, яку уособлює Богиня мудрості (Афіна)	Основною метою управління є неперервне і успішне вирішення проблем. Роботі притаманні ентузіазм й почуття спільності при незначних конфліктах особистих інтересів. Навчання необхідне для того щоби краще вирішувати проблеми; люди розглядаються не як людські ресурси, а як індивідууми, ресурсний потенціал, який організація може використати в даний момент для вирішення проблем в певних сферах
		Культура особистості, яку уособлює егоїстичний Бог виноробства (Діоніс)	Організація існує для того, щоб допомагати індивідуумам в досягненні їх особистих цілей. Ця культура є доброю тоді, коли талант і навички окремих особистостей мають вирішальне значення для організації. Навчання відбувається шляхом набуття нового досвіду

8	Куїнн Р., Рорбах Дж.	Ієрархічна	Розглядається як формалізоване та структуроване місце праці, де діяльністю людей керують процедури. Організацію об'єднують формальні правила та офіційна політика. Домінує у великих організаціях та урядових органах
		Ринкова	Організація функціонує як ринок з орієнтацією на зовнішнє оточення. Основні цілі - конкурентоспроможність та продуктивність, які досягаються завдяки акцентуванню на зовнішні позиції та контроль
		Кланова	Характеризується спільними цінностями та цілями, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю. Організація тримається разом завдяки традиції та вірності; успіх визначається здоровим внутрішнім кліматом та турботою про людей, заохочується бригадна робота, участь людей в бізнесі
		Адхократична	Основна її мета - адаптивність, забезпечувати гнучкість та творчий підхід до справи в ситуаціях, для яких характерна невизначеність, двозначність чи перенасичення інформацією. Тут люди готові йти на ризик та жертвувати собою; ефективне лідерство полягає у вмінні передбачати, новаторстві та орієнтації на ризик. Важливою рисою є готовність до змін і сприйняття нових викликів часу і зовнішнього середовища
9	Коул Д.	Бюрократична	Характеризується матеріальною мотивацією працівників та жорстким контролем. Самі працівники ліниві, пасивні і потребують маніпулювання та контролю
		Органічна	Для неї характерна раціоналізація виробництва, вузька спеціалізація, високий рівень згуртованості. Працівники стурбовані соціальними потребами і набувають почуття самоідентичності лише у взаємодії з іншими людьми
		Підприємницька	Працівники готові напружено працювати для досягнення мети заради самореалізації
		Партиципативна	Працівники цікавляться лише особистими цілями; стандартні управлінські підходи не спрацьовують. Взаємодоповнюваність членів команди та спільність основних ціннісних установок забезпечує повноцінне використання індивідуальних навиків та вмінь

10	Харісон Р.	Орієнтована на владу	Організація є конкурентною, реагує швидше на особистісні якості, ніж на досвід
		Орієнтована на людину	Це узгоджена організація, яка не приймає контролю керівництва
		Орієнтована на задачу	Організація робить акцент на компетентність, є динамічною

		Орієнтована на ролі	Робить акцент на дотримання закону, законності та бюрократії
11	Шейн Е.	Культура влади	Влада зосереджена в руках кількох людей і ґрунтується на їх здібностях. Така культура, як правило, має тенденцію до підприємництва
		Рольова культура	Влада зрівноважена між лідером і бюрократичною структурою. Оточуюче середовище, як правило, стабільне, і ролі та правила строго визначені
		Культура досягнень	Робиться акцент на мотивації та відданості та високо цінуються дія, ентузіазм та ініціатива
		Підтримуюча	Люди вносять свій внесок в спільну справу з почуттям відданості та солідарності. Для взаємовідносин характерні довіра та взаємоповага
12	Уільямсон, Добсон, Уолтер	Орієнтація на владу	Організації намагаються панувати над середовищем, й ті, хто наділений владою, прагнуть підтримувати абсолютний контроль над підлеглими
		Рольова орієнтація	Організації підкреслюють відданість букві закону, законності та бюрократії. Важливими є ієрархія та статус
		Орієнтація на задачу	Організації роблять акцент на виконання задач. Основою авторитету є відповідні знання і компетенція
		Орієнтація на людей	Організація існує насамперед для того, щоб служити своїм членам. Передбачається, що окремі члени впливатимуть один на одного власним прикладом і допомогою
13	Погорадзе А.	Умов праці	Розглядається як сукупність об'єктивних умов і суб'єктивних чинників, що визначають поведінку людини на виробництві це: показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних та естетичних умов праці
		Засобів праці й трудового процесу	Цю культуру характеризують такі елементи як впровадження передових досягнень науки і техніки, якість технології та організації виробництва й праці
		Міжособистісних стосунків	Визначає характер соціально-психологічного клімату, наявність спільних цінностей та переконань
		Управління	Культурі притаманні адекватність методів ситуації, професіоналізм менеджерів і вищого керівництва

		Персональна культура працівників	Складається з двох частин: моральної культури та культури праці. Перша, у свою чергу, поділяється на внутрішню й зовнішню. Зовнішня культура проявляється у поведінці людини, її знаннях етикету та правил поведінки, у гарних манерах. Внутрішню культуру людини формує моральність, ціннісні орієнтації, переконання, вміння контролювати почуття. Культуру праці визначає рівень освіти та кваліфікації, дисциплінованість, ретельність та творчість
14		Апатична	Характеризується слабкими зв'язками та великою кількістю вказівок і має тенденцію до апатії та фаталізму

	Вілдавський А.	Змагальна, індивідуалістична	Характеризується слабкими зв'язками, вказівок мало і тому в колективі панує конкуренція. Важливішу роль відіграють стимули та механізми ринку
		Ієрархічна, колективістська	Характеризується міцними зв'язками, та є багато вказівок щодо поведінки персоналу, що породжує сильну організацію з чіткою структурою
		Егалітарна	Має міцні зв'язки та невелику кількість вказівок, тому в такій організації планування носить комунікативний характер, а взаємопорозуміння досягається шляхом спільних обговорень
15	Пригожин А.	Вертикальна (російська)	Характеризується слабким ступенем децентралізації та низьким ступенем розвитку співробітництва на горизонтальних рівнях
		Горизонтальна (західна)	Характеризується високим ступенем децентралізації та високим ступенем розвитку співробітництва на горизонтальних рівнях

Запропонована в таблиці типологія КК складена на основі опрацювання наукових джерел, відображених у табл. 1.5.

Подаємо розгорнуту характеристику виділених в табл. 1.5 типів корпоративної культури.

Типи організаційної культури за Дж. Сонефельдом

Культура „Бейсбольна команда" формується в умовах, коли зовнішнє середовище вимагає швидкого зворотного зв'язку та прийняття рішень, пов'язаних з високим ступенем ризику. Вона характерна для організацій, які працюють в динамічних галузях, що характеризуються значним ризиком. Майбутнє таких організацій визначається ступенем новизни продукту чи проекту, тому поцінуються талант, новаторство, креативне мислення.

Культура „Клубна" характеризується вірністю та приналежністю працівників до групи, від яких очікується поступовий повільний прогрес. На кожному рівні ієрархії працівники протягом тривалого періоду часу набираються досвіду та знань. Така культура сприяє розвитку гнучкості всередині організації, проте в очах оточуючих вона закрита, інертна до змін. Стимулювання має внутрішній характер.

Культура „Академія" полягає в спеціалізації працівника, що викликає в нього відчуття впевненості в своїй необхідності для організації, проте така культура обмежує розвиток персоналу та взаємозв'язок між підрозділами організації. Цей тип культури ефективний в стабільному середовищі. Основою для винагороди є

сумлінна праця та професіоналізм, інноваційність не стимулюється.

Культура „Фортеця” зазвичай виникає в кризовій для організації ситуації, коли мова йде про її виживання. Ця культура не може гарантувати працівникам збереження робочих місць чи професійне зростання в умовах пристосування до мінливого зовнішнього середовища, тому вона небезпечна для співробітників, але відкриває великі перспективи для впевнених менеджерів, оскільки працівники, які досягли успіху в таких умовах, мають можливість стати відомими особистостями в своїй галузі.

Типи організаційної культури за Р. Акоффом

Р.Акофф досліджував культуру через призму відносин влади в групі чи організації, виділивши два параметри: ступінь залучення працівників до постановки цілей та до вибору засобів для їх досягнення. На основі порівняння цих параметрів виділено чотири типи організаційної культури:

корпоративна культура, яка характеризується низьким ступенем залучення працівників до постановки цілей та до вибору засобів для їх досягнення. Це традиційно керована корпорація з централізованою структурою.

Консультативна культура, яка характеризується високим ступенем залучення працівників до постановки цілей та низьким ступенем залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення. Характерна для соціальних інституцій (лікувальні та навчальні заклади).

Партизанська культура, яка характеризується низьким ступенем залучення працівників до постановки цілей та високим ступенем залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення. Прикладом цього типу культури є творчі спілки, кооперативи, клуби та інші заклади культури.

Підприємницька культура, яка характеризується високим ступенем залучення працівників до постановки цілей та до вибору засобів для їх досягнення.

Типи організаційної культури за Т. Ділом та А.Кеннеді

Ця модель запропонована в 1982 р. у книзі "Корпоративні культури. Звичаї і церемоніали корпоративного життя" і відображає думку авторів, що існує стільки ж різноманітних типів культури, скільки й організацій.

Для типології культури за параметри вибрано рівень ризику та швидкість

отримання зворотного зв'язку. Відповідно за цими критеріями і виділяють такі види культури:

- спекулятивна культура - культура високого ризику та швидкого зворотного зв'язку, ця культура є живильним середовищем для субкультури ділової людини. Робота в команді неважлива, ігнорується цінність співробітництва; заохочується суперництво.

- Культура торгівлі - культура низького ризику та швидкого зворотного зв'язку. Недоліком такої культури є домінування кількості над якістю, висока плинність кадрів, бажання тимчасового, але швидкого успіху. Поширена командна робота.

- Інвестиційна (інноваційна) культура - культура високого ризику та повільного зворотного зв'язку з явно вираженою орієнтацією на майбутнє; велике значення має досвід, хоча й нові ідеї не відкидаються. Прикладом є фінансові, нафтові, інвестиційні компанії.

- Адміністративна культура (процесуальна) - культура низького ризику та низького зворотного зв'язку, основна увага звертається на процес і процедури, а не на результат. Прикладом цього типу культури є банки, страхові компанії, державні і комунальні підприємства.

Типи організаційної культури за М. Бурке (Франція)

В основі цієї класифікації лежать змінні параметри, а саме:

- взаємодія із зовнішнім середовищем;
- величина і структура організації;
- мотивація персоналу.

Відповідно до перелічених параметрів виділяють такі типи культури:

- культура „Оранжерея" – бюрократична система, яка байдужа до змін зовнішнього середовища, із дуже слабкою мотивацією персоналу. Характерна для державних організацій. Спрямована на збереження діючого стану організації.

- Культура „Збирачі колосків" - взаємодія з внутрішнім середовищем носить випадковий характер. Вона характерна для малих та середніх підприємств і характеризується слабкою мотивацією персоналу, оскільки, як правило, ці

підприємства перебувають у скрутному становищі.

- Культура „Город” - прагне до збереження домінуючих позицій на традиційному ринку; структура пірамідальна; мотивація низька. Це типова для французьких підприємств модель культури.

- Культура „Французький сад” - прагне до збереження домінуючих позицій на традиційному ринку; великі підприємства, де до людей ставляться як до гвинтиків, необхідних для функціонування системи. Прикладом може бути відома фірма IBM.

- Культура „Великі плантації” - постійно пристосовується до змін зовнішнього середовища. Це переважно крупні підприємства з 3-4-х ієрархічними рівнями і високою мотивацією. Характерною ознакою є гнучкість персоналу, яка заохочується.

- Культура „Ліана” – характеризується орієнтацією кожного працівника на вимоги ринку, мінімальною кількістю керівників, високою мотивацією персоналу, високою відповідальністю на всіх рівнях.

- Модель „Косяк риб” – для неї характерна висока орієнтація на зміни ринку, гнучкість, маневреність; структура і поведінка організації змінюється залежно від змін ринку; високий рівень мотивації. Передбачає особливі вимоги до інтелектуальної гнучкості персоналу.

- Культура „Кочівна орхідея” – характеризується тим, що вичерпавши можливості одного ринку, переходять до іншого. Це переважно неформальна організація, структура якої постійно змінюється, а мотивація персоналу відносно низька. Мета цього типу культури організації – запропонувати єдиний у своєму роді товар.

Типи організаційної культури за Г.Хофшtedом

Побудована на значних відмінностях в поведінці менеджерів та спеціалістів різних країн, зумовлених національною культурою, а також залежністю від місця в організації, професії віку та статі. Сумуючи найважливіші відмінності, німецький дослідник Г.Хофшted виділив 4 аспекти, які характеризують менеджерів, спеціалістів та організацію в цілому:

- індивідуалізм - колективізм;

- дистанція влади;
- прагнення уникнути невизначеності;
- чоловічність - жіночність.

Відносно цих характеристик і встановлено типологію організаційних культур, за якою виділяють такі види:

- індивідуалістична культура організації, яка характеризується слабким впливом на працівників;

- колективістська культура організації відображає сильний вплив на працівників та їхню лояльність. Характеризується добре згуртованим колективом і психологічною комфортністю. Мотивація здійснюється залежно від почуття приналежності до групи.

- культура з високим рівнем дистанції влади передбачає директивний стиль управління, значний розрив між керівниками та звичайними працівниками;

- культура з низьким рівнем дистанції влади характеризується демократичним стилем управління, доступністю керівників, високою кваліфікацією робітників;

- культура з низьким рівнем уникнення невизначеностей - полягає у готовності персоналу жити сьогоднішнім днем, відображає прагнення працівників працювати у невеликих організаціях; має стійку мотивацію в досягненні цілей;

- культура з високим рівнем уникнення невизначеностей характеризується турботою працівників за майбутнє, характерна для великих організацій, де звертають увагу на кар'єру спеціалістів;

- „чоловіча" культура організації – відображає домінування чоловіків в будь-якій ситуації. Основна цінність в житті - успіх, прагнення до незалежності, перевага логіки при прийнятті рішень;

- „жіноча" культура організації – передбачає, що стать не впливає на кар'єрне зростання працівників. Основна цінність - якість життя, прагнення до солідарності, перевага інтуїції при прийнятті рішень.

Типи організаційної культури за Л. Костантином

Відповідно до неї, виділяють модель „закритої" організації, яка має жорстку ієрархічну структуру з чітко визначеними стосунками влади і підлеглих,

комунікативні процеси відбуваються по вертикалі. Недоліками є консервативність структури, яка підходить для роботи в стабільному середовищі.

Модель „випадкової” організації – характеризується високою готовністю до змін. Це динамічне утворення, що здатне швидко перебудовуватися; такі організації забезпечують максимальне автономне існування своїм членам і дають можливість проявити особисту творчість в процесі самостійної роботи. Оптимальні на ранніх стадіях підприємницької активної.

Модель „відкритої” організації – передбачає сумісність та психологічне партнерство людей; достатньо демократична організація, гнучка і здатна до змін. Основний недолік - значні втрати часу при прийнятті рішень.

Модель „синхронної” організації - побудова організації відбувається навколо сильного лідера, організаційна структура будується відповідно до поставленої мети, всі підрозділи і люди мають своє місце в загальному процесі і усвідомлюють свою роль в досягненні загального результату. Недолік – невисока здатність до організаційних змін.

Типи організаційної культури за Ч. Хенді

За цією класифікацією виділяють чотири типи організаційної культури.

Культура влади (Зевс) – базується на домінуванні влади вищого менеджменту, який поширює свій вплив і комунікації переважно по формально-ієрархічних каналах. Оцінка роботи здійснюється за результатами, а не методами її виконання. Головна проблема цієї культури пов’язана із сильним впливом на менеджмент характеру топ-менеджера. Культура влади передбачає також розподіл робіт за функціональними чи продуктовими підрозділами. Сильна сторона - швидкість прийняття рішень завдяки незвичайної форми комунікації - емпатії. Люди, які надають перевагу такому типу культури, схильні до інтуїтивного та цілісного мислення, але не схильні до логічного, аналітичного і послідовного навчання, вони вчаться за допомогою пошуку і помилок та моделювання. В цій культурі цінуються контроль за ресурсами та особиста харизма.

Культура ролі (Аполлон) - ґрунтується на раціональній бюрократизації, завдяки якій в організації між підрозділами і виконавцями є чіткий розподіл робіт, відповідно з яким формуються функції, повноваження та відповідальність.

Прикладом такої культури є бізнес, функціонально диференційований на: фінанси, виробництво, маркетинг тощо. Вузьке коло керівників вищого рангу здійснює координацію функцій (ролей). Ця культура пов'язана з визначенням ролі чи роботи, яку треба виконати, а не з особистістю, яка має відповідати їм. Вона ефективна тоді, коли життя передбачуване, навчання розуміється як набуття нових навиків та знань; рішення приймаються рідко і мають процедурний характер.

Культура задачі (Афіна) – ґрунтується на утворенні в організації тимчасових груп і команд, які вирішують конкретні завдання чи проблеми, тому не має єдиного центру. Цій культурі властива адаптивність і висока гнучкість, однак знижується рівень контролю за діяльністю груп і розпорошується відповідальність за досягнення цілей. Основною метою управління є неперервне і успішне вирішення проблем. Роботі притаманні ентузіазм й почуття спільності при незначних конфліктах особистих інтересів. Навчання необхідне для кращого вирішення проблем, а люди розглядаються як індивідууми, що володіють певними ресурсами, які організація може використати в конкретний момент для вирішення проблемних ситуацій.

Культура особистості (Діоніс) - організація існує для того, щоб допомагати індивідуумам у досягненні їх особистих цілей. Ця культура ефективна доброю тоді, коли талант і навички окремих особистостей мають вирішальне значення для організації. Навчання відбувається шляхом пізнання нового досвіду. Панує в організаціях, що об'єднують своїх членів виключно на основі взаємовигідних інтересів. Зв'язки між індивідами є відносно слабкими, а вплив центральної влади – мінімальним.

Типи організаційної культури за Р. Куїном та Дж. Рорбахом

Класифікація проведена на основі рамкової конструкції конкуруючих цінностей. Було виділено два основні виміри, на основі яких побудовано чотири групи культур. Перший вимір розділяє критерії ефективності, які підкреслюють гнучкість, дискретність та динамізм від критеріїв, які акцентують стабільність, порядок і контроль. Другий вимір розділяє критерії ефективності, які підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію та єдність, від критеріїв, які асоціюються з зовнішньою орієнтацією, диференціацією та суперництвом.

Відповідно виділяють такі види культур.

Ієрархічна культура - формалізоване та структуроване місце праці, де діяльністю людей керують процедури. Організацію об'єднують формальні правила та офіційна політика. Домінує у великих організаціях та урядових органах.

Ринкова культура - організація функціонує як ринок з орієнтацією на зовнішнє оточення, основні цілі - конкурентоспроможність та продуктивність, які досягаються завдяки сильному акценту на зовнішніх позиціях та контролі.

Кланова культура – характеризується загальними для всіх цінностями та цілями, згуртованістю, співучасністю, індивідуальністю. Організація тримається разом завдяки традиціям та відданості персоналу. В такій організації панує доброзичлива атмосфера, заохочується групова робота та співучасть людей в бізнесі.

Адхократична культура – має адаптивний характер, є гнучкою. Для неї важливий творчий підхід до справи в ситуаціях, для яких характерна типова невизначеність, двозначність чи перенасичення інформацією. У такій організації люди готові ризикувати та жертвувати собою, а ефективне лідерство полягає у вмінні передбачати, моделювати та проявляти новаторство. Важливою рисою є внутрішня готовність до змін і сприйняття викликів часу.

Типи організаційної культури за Д. Коулом

Ця класифікація ґрунтується на теорії кадрового менеджменту і передбачає такі типи культур:

Бюрократична культура - характеризується матеріальною мотивацією працівників та жорстким контролем. Працівники неініціативні, пасивні і потребують маніпулювання та контролю.

Органічна культура – характеризується раціоналізацією виробництва, вузькою спеціалізацією, високим рівнем згуртованості. Працівники переймаються соціальними потребами і набувають почуття ідентичності лише у взаємодії з іншими людьми.

Підприємницька культура – характеризується здатністю людей до напружені праці, яка приносить їм відчуття самореалізації.

Партиципативна культура – працівники цікавляться лише особистими

цілями, а стандартні управлінські підходи не спрацьовують. Взаємодоповнюваність членів команди та спільність основних ціннісних установок забезпечує повноцінне використання індивідуальних навиків та вмінь.

Типи організаційної культури за Блейком-Мутоном

Відповідно за цією класифікацією виділяють два типи культури. Перший – орієнтований на ефективність і економічний результат, другий – на особистість, задоволення її потреб, реалізацію її можливостей і задатків. Відповідно до цих показників виділено чотири крайні види культури, найбільш життєздатною з яких є культура, що поєднує сильну орієнтацію на ефективність з такою ж орієнтацією на особистість.

Типи організаційної культури за А. Погорадзе

Ця класифікація подає культуру організації як складну ієрархічну систему. Вона більше адаптована до вітчизняних організацій і кореспондується з класифікацією потреб А. Маслоу. Відповідно до неї, виділяють такі типи культур:

– культура умов праці - сукупність об'єктивних умов і суб'єктивних чинників, що визначають поведінку людини на виробництві, а саме: показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних та естетичних умов праці;

– культура засобів праці й трудового процесу характеризується такими елементами як впровадження новітніх досягнень науки і техніки, якість технології та організації виробництва й праці;

– культура міжособистісних стосунків визначається характером соціально-психологічного клімату, наявністю спільних цінностей та переконань;

– культура управління, якій притаманні адекватність методів управління ситуації, професіоналізм менеджерів і вищого керівництва.

Персональна культура працівників складається з двох частин: моральної культури та культури праці. Перша, у свою чергу, поділяється на внутрішню й зовнішню. Зовнішня культура проявляється у поведінці людини, її знаннях етикету та правил поведінки, у гарних манерах. Внутрішню культуру людини формують моральність, ціннісні орієнтації, переконання, вміння контролювати почуття. Культура праці людини визначається рівнем її освіти та кваліфікації,

дисциплінованість, ретельність і креативні здібності.

Типи організаційної культури за А. Вілдавським

Згідно із цією топологією основними критеріями оцінювання культури в організації є взаємозв'язки та кількість і різноманітність вказівок до дії. Відповідно до цих критеріїв виділяють такі типи культур:

– апатична культура характеризується слабкими зв'язками та великою кількістю вказівок і має тенденцію до апатії та фаталізму;

– змагальна, індивідуалістична культура, характеризується слабкими зв'язками, вказівок мало і тому в колективі панує конкуренція. Важливішу роль відіграють стимули та механізми ринку;

– ієрархічна, колективістська, культура характеризується міцними зв'язками, та безліччю вказівок, щодо поведінки персоналу, що породжує сильну організацію з чіткою структурою;

– егалітарна культура має міцні зв'язки та невелику кількість вказівок, тому в такій організації планування носить комунікативний характер, а взаємопорозуміння досягається шляхом спільних обговорень.

Типи організаційної культури за А. Пригожиним

Вертикальний (російський) тип культури характеризується слабким ступенем децентралізації та низьким ступенем розвитку співробітництва на горизонтальних рівнях.

Горизонтальний (західний) тип культури характеризується високим ступенем децентралізації та високим ступенем розвитку співробітництва на горизонтальних рівнях.

У літературних джерелах [71] виділяють два типи української культури: хліборобську та лицарську (козацьку). Обидва типи культур відображають ментальність нації та інтегруються в шляхетно-рицарську культуру українців.

Риси культури хліборобської: м'якість, чуйність, гармонійність, поблажливість, працьовитість, щиросердечність, мрійливість, справедливість.

Риси культури лицарської (козацької) – діловитість, зосередженість, рішучість, наполегливість, вірність, точність, практичність, конкретність, справедливість.

Тільки оптимальне поєднання цінностей обох типів культур може бути ефективним в сучасній системі українського менеджменту.

Українська культура повинна поєднати максимальну свободу і демократичність з максимальною дисципліною і відповідальністю, вона повинна узгодити хліборобську м'якість із лицарською жорстокістю, але найбільше вона повинна стимулювати творчий дух і прагнення кожного до найвищої самореалізації в межах цілого, тобто, організації.

У концептуальній моделі корпоративної культури важлива роль **відводиться її функціям**. Функції корпоративної культури відображають не тільки її сутнісну характеристику, напрями дослідження, але й значення в системі менеджменту для підвищення ділової активності організації.

Просвітницько – виховна функція – допомагає у вихованні морально-етичних, економічних, інноваційних норм та диктує певні орієнтири поведінки працівників. КК є носієм базових установок, що вироблені певними традиціями і яких стараються дотримуватися в організації. Вона сприяє у формуванні типу поведінки, який найкраще відповідає духу організації.

Мотиваційна функція надзвичайно актуальна, оскільки за умови збігу організаційної культури із життєвими принципами працівників організації, вона заохочуватиме їх до активної діяльності, стимулюватиме розвиток ініціативи, і зміцнення інноваційного потенціалу організації.

Стабілізуюча функція забезпечує психологічну відпірність працівників організації до кризових станів. Актуальна в умовах сучасних глобалізаційних викликів.

Захисна функція – дає змогу пристосуватися до зовнішнього середовища за допомогою сильних конкурентних переваг організації. Ефективна організаційна культура належить до числа конкурентних переваг і в багатьох організаціях є вирішальним фактором досягнення успіху.

Селективна функція забезпечує психологічну комфортність в організації шляхом ефективною кадровою політики (природний добір працівників, які сприймають цінності організаційної культури).

Системоутворювальна функція сприяє утворенню сучасних, нестандартних організаційних структур (атомістичні, едхократичні, франчайзингові тощо), в яких стимулюється нестандартне мислення, що сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень.

Оптимізаційна функція завдяки інтеграції попередніх функцій КК оптимізує складові елементи організації: структуру, поведінку, процеси. Разом з економічними показниками вона може бути критерієм оцінки перспективності бізнесу та ефективності управління. Ця функція є дієвою, коли корпоративна культура відповідає місії організації та її ролі в суспільстві.

Інтегрувальна функція завдяки системі цінностей дає змогу об'єднати інтереси всіх рівнів організації та її працівників; розвиває у них відчуття цілісної єдності з організацією.

Регулювальна функція завдяки певним правилам, нормам поведінки (формальним і неформальним) КК упорядковує всі господарські, організаційні, інформаційні процеси, надаючи їм усталеного й узгодженого характеру. Вона зорієнтована на ефективні партнерські відносини й споживача та підвищення соціальної відповідальності суб'єктів ринку.

Функція управління якістю – оскільки корпоративна культура є якісною категорією, що характеризує якість середовища організації, то, відповідно, ця якість трансформується в якість праці і якісне виконання всіма працівниками своїх функцій.

Комунікативна функція забезпечує зв'язок із іншими культурами через подібні базові установки, цінності, а також зв'язок із зовнішнім середовищем організації.

Функція орієнтації на споживача – виконує роль регулятора взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, зокрема, ринком, на якому присутні споживачі зі своїми цінностями й нормами поведінки. Отже, враховуючи цілі, запити та інтереси споживачів, відображених в елементах культури, завдяки КК можна налагодити хороші і стабільні взаємовідносини з клієнтами.

Адаптивна функція забезпечує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівників завдяки прийнятим цінностям і філософії організації. Адаптивна функція, разом із стабілізуючою, сприяє пристосуванню організації до різких коливань на ринку і підтриманню фінансової стійкості. Тоді вона доповнюється захисною функцією.

Економічна функція зумовлена вимогами часу і необхідністю управління змінами. Вона реалізовується завдяки популяризації креативних настроїв та інновацій в організації і сприяє посиленню свободи в діях усіх працівників та залученню їх до процесів управління. Економічна функція виховує у працівників почуття співучасті у всіх процесах, отже, почуття власності, розвиваючи бажання високої самореалізації. При високій внутрішній свідомості й самоорганізації відпадає потреба функції контролю в управлінні. Вміло поєднуючи принципи колективізму – індивідуалізму, жорсткості – гнучкості, нормативності – креативності за допомогою КК можна швидше досягти стратегічних цілей і високих конкурентних переваг на ринку.

У результаті реалізації вищеперелічених функцій культура організації об'єднує всі її складові елементи, тобто, структуру, поведінку, процеси. Разом із економічними показниками корпоративна культура може бути критерієм оцінки перспективності бізнесу. Отже, роль і значення КК у системі менеджменту надзвичайно важливі.

Значення КК для розвитку організації проявляється в тому, що вона:

- є джерелом стабільності в організації, оскільки розвиває в співробітників організації почуття ідентичності та соціального захисту;
- сприяє ефективному розвитку організації і націлює на виконання її місії;
- стимулює ріст самосвідомості кожного працівника і, відповідно, високу відповідальність;
- допомагає новим працівникам швидше адаптуватися до умов діяльності організації;
- є сильним мотиваційним рушієм, здатним скерувати працівників організації на високі показники ділової активності;
- впливає на розвиток інтелектуального потенціалу підприємства.

Корпоративна культура має благородну місію – вона спрямована на зміцнення моральних засад суспільства загалом і створення в майбутньому етичної економіки. Корпоративна культура покликана передавати не тільки певні знання, але й людські якості.

Отже, корпоративна культура є важливим чинником оновлення економіки організації, тому необхідне її використання як інструмента управління, що формуватиме у свідомості людей прагнення працювати на єдину ціль, використовувати свої знання й досвід для досягнення успіху організації.

1.3. Зовнішні атрибути корпоративної культури

Формування корпоративної культури починається не тільки із окреслення базових цінностей організацій, які дають змогу досягнути її цілей і реалізувати місію, але й із визначення основних зовнішніх атрибутів. Зовнішні атрибути є видимими, наглядними і саме з них починається знайомство з організацією та поверхневе оцінювання її культури. Зовнішні атрибути корпоративної культури (артефакти) є неоднорідні і відображають різні аспекти функціонування підприємства, в т.ч. формальні й неформальні. Серед них виділяють: девізи, гасла, символи, організаційні ритуали, традиції, легенди, міфи, мову та інші.

Зрозуміло, що корпоративна культура закріплюється і транслюється в ритуалах, традиціях, звичках, порядках, що діють в організації. Особливу увагу тут варто звернути на небезпеку навіть разових відступів від заведеного порядку.

Досвід успішних організацій показує, що широке впровадження корпоративної символіки, запровадження корпоративних традицій, поширення легенди, вивчення історії становлення й розвитку організації тощо, позитивно відбивається на ставленні персоналу до організації, підвищує прихильність працівників своєї організації і почуття гордості за приналежність до цієї організації.

У цьому параграфі охарактеризовано основні зовнішні елементи корпоративної культури.

1.3.1. Девізи, символи

Основні цінності та переконання знаходять вираження не тільки в програмних документах, зведеннях законів, кодексах честі, книгах про внутрішньофірмові стандарти з ведення бізнесу, а й в девізах, гаслах. Ці елементи корпоративної культури в лаконічній формі підкреслюють найбільш сильні, вагомні аспекти тої чи іншої організації.

Девіз – це стисле формулювання провідної ідеї, програми дії. Девізом може бути короткий символічний напис на гербі, газеті та ін..

Прикладом цікавих девізів провідних на світовому ринку корпорацій є:

ІВМ — "Означає сервіс";

Дженерал Електрик — "Наш найважливіший продукт — прогрес";

Du Pont — "Кращі продукти для кращого життя за допомогою хімії"

Cutterpillar tractor — "Цілодобове технічне обслуговування у будь-якій частині світу";

АТТ — "Універсальне обслуговування";

Електролюкс — "Зроблено з розумом";

Continental bank — "Ми зможемо знайти вихід";

Delta airlines — "Турбота про персонал".

Важливим елементом корпоративної культури є символи, які прямо чи опосереднено пов'язані із системою корпоративних цінностей.

Символ – відображає умовне позначення якогось предмета, поняття або явища. Символом характеризують високі абстрактні поняття, які важко стисло описати. Стосовно КК символи несуть у собі значення найважливіших цінностей певної організації.

Для прикладу, охарактеризуємо символи компанії „Самсунг“. За символи, які виражають її філософську концепцію, компанія обрала дерева хінокі та сосни. Величне пірамідальне хінокі зростає по 25 см на рік і 30-метрової висоти досягає за 120 років. За цей час деревина хінокі набуває надзвичайної якості і служить чудовим матеріалом для вишуканих меблів. Звичайна дошка з хінокі може коштувати 30 000 доларів. „Самсунг“ узяв хінокі за символ при плануванні

тривалого розвитку, що має велике значення. Тут поспіх недоцільний. Але компанія не завжди може собі дозволити чекати довго. Тому ще одним символом розвитку „Самсунгу“ є сосна, яка зростає швидше, і не потребує особливого догляду та великих витрат. „Поки ростуть хінокі, дохід дають сосни“: так символічно по-східному розуміється розвиток.

Соціальний символ „Самсунга“ — п’ятикутна зірка, створена людьми, які взялися за руки. Вона символізує п’ять програм: із соціального забезпечення, культури та мистецтва, наукової діяльності та освіти, охорони природи та добровільної суспільної діяльності співробітників.

Інший приклад символу, що виражає турботу про благо та інтереси клієнтів і підкреслює гостинність та дружнє ставлення до них, зацікавленість у довготривалому співробітництві, був у знаменитій американській рекламній компанії Лео Барнета. „Чаша рум’яних яблук була поставлена на стіл у приймальні з метою показати відвідувачам, що: "ми раді тому, що ви прийшли, поки ви чекаєте — з’їжте яблуко або заберіть його із собою, коли будете виходити і скоріше повертайтеся назад".

Усім знайома трикінцева зірка „Мерседеса“ в колі, але мало хто знає, що засновники компанії „Даймлер Бенц“, яка тепер випускає автомобілі, трактували її, як „панівне становище у повітрі, на воді та на землі“.

Ці приклади показують велике значення гасел та символів для більшості компаній причому, як для їхнього керівництва, так і для звичайних співробітників. Концептуальний знак і гасло, що ясно і зрозуміло виражає філософію компанії, є дуже сильними елементами, навколо яких будується корпоративна культура.

1.3.2. Організаційні обряди, ритуали, звичаї, традиції, легенди

Синтетичною формою культури є обряди, звичаї, традиції й ритуали, тобто те, що називають зразками поведінки. **ОБРЯДИ** — це сукупність установлених звичаєм дій, пов'язаних із життєдіяльністю колективу. Вони проводяться в усталений час і з спеціального приводу для впливу на поведінку і розуміння працівниками організаційного оточення. Сила обряду - в його емоційно-психологічному впливі на людей. В обряді відбувається не тільки раціональне засвоєння тих чи інших норм, цінностей та ідеалів, а й співчуття до них учасників обрядового дійства. Типи організаційних обрядів подано в табл.1.6.

Таблиця 1.6.

Типи організаційних обрядів

Тип обряду	Приклад (обряд з приводу...)	Можливі наслідки
Обряд просування	...завершення базового навчання, перепідготовки тощо (урочисте вручення дипломів)	Забезпечує входження у нову роль; мінімізує різницю в ролях, що виконуються
Обряд відходу	...звільнення чи пониження на посаді (оголошення на дошці)	Зменшує владу і статус; підтверджує необхідність потрібної поведінки
Обряд підсилення	...виявлення кращої поведінки (конкурси, змагання)	Підсилює владу і статус; вказує на цінність правильної поведінки
Обряд оновлення	...розвиток соціальних стосунків і підвищення їхньої ефективності (оголошення на зборах про делегування повноважень)	Зміна стилю роботи і управління
Обряд розв'язання конфлікту	...досягнення домовленостей, компромісу, впровадження конфлікту в законні межі (оголошення на прес-конференції про початок і закінчення перемовин)	Відкриття початку перемовин; зменшення напруженості в колективі
Обряд єднання	...визнання існуючого стану задовільним (святкування ювілеїв на робочому місці)	Підтримує почуття спільноти, що об'єднує працівників

Ритуали — це система обрядів чи вироблений звичаєм або запроваджений порядок здійснення чогось. Навіть певні управлінські рішення можуть ставати

організаційними обрядами, які працівники інтерпретують як частину організаційної культури. Такі обряди сприймаються як організовані й сплановані дії, що мають важливе „культурне“ значення.

У повсякденному житті підприємства ритуали виконують подвійну функцію: вони можуть зміцнювати структуру підприємства, а з іншого боку, через приховування дійсного сенсу виконуваних дій — послаблювати. Ритуали символізують переконання, які відіграють суттєву роль на підприємстві. Разом із видатними подіями, ритуали прямо і дотично висвітлюють образ підприємства і ціннісні орієнтації, які йому властиві.

Ритуали, що виражають визнання, наприклад, ювілеї, святкування успіхів, публічні заохочення, участь у заохочувальних поїздках, — усі ці події демонструють, по-перше, у чому полягають інтереси підприємства, по-друге, що саме винагороджується і, по-третє, що саме урочисто святкується.

Подібну функцію виконують й так звані **ритуали ініціації**, які прийнято здійснювати при входженні в колектив. Вони мають чітко продемонструвати новому члену, що реально цінується в організації. Якщо дипломованому інженеру, який закінчив елітарний університет, у перші ж дні його службової кар'єри і представництві фірми в Південній Америці вручають віник і пропонують для початку підмести приміщення, то в молодій людині це може викликати розчарування і збентеження. Разом з тим йому відразу дають зрозуміти, що на цьому підприємстві насамперед цінується не формальна освіта, а особиста участь у справах. Можна навести паралель із підприємствами, які спеціалізуються на випуску високоякісних виробів, де практично кожний, незалежно від освіти, починає свою працю із сфери збуту.

У негативному випадку взаємозв'язок між ритуалами й ціннісними орієнтаціями втрачається. Тоді ритуали перетворюються на зайву, манірну і, як наслідок, смішну формальність, за допомогою якої намагаються згаяти час, ухилитися від прийняття рішень, уникнути конфліктів і конфронтації.

Типовим прикладом цього у звичайному житті є перемовини про укладання тарифних угод, особливо тоді, коли перед цим відбувалися виступи робітників.

На підприємствах часто можна спостерігати, як ритуали перетворюються на самоціль, стаючи баластом під час реалізації головних діяльних настанов.

Так, наприклад, при аналізі витрат часу одного з членів правління підприємства були отримані такі результати:

- 95% свого часу він проводив на зустрічах.
- Більша частина цих зустрічей була плановою.
- На зустрічах проводилися довгі і складні презентації з величезною кількістю даних і графіків.
- Основна ціль зустрічей — полегшення процесу прийняття рішень і їх прийняття.
- Рішення приймалися вкрай рідко, через брак часу, велику кількість даних.

На цьому підприємстві вірили у можливість існування чистих, таких, що ґрунтуються на фактах, процесів прийняття рішень, причому в максимально широкій площині. Ритуали, які мали б укріплювати цю віру, стали серйозною перешкодою на шляху досягнення первинних цілей.

Регулярне зловживання ритуалами починається тоді, коли їх запроваджують, щоб приховати реальний стан справ. Типовим прикладом є наради із широким колом запрошених, що започатковувались як платформа для спільного пошуку рішень. Однак дискусія виявляється звичайним вираженням схвалення, відсутні будь-які заперечення, оскільки рішення вже давно прийняте. Але всупереч усьому робиться спроба запевнити присутніх, що всі вони були причетні до у прийняття рішень.

Такі формальні обговорення набувають характеру ритуалу.

Отже, в межах культури підприємства ритуали посідають важливе місце. Однак необхідно перевірити, чи дійсно за їх допомогою передаються ціннісні орієнтації, які є актуальними для повсякденної діяльності, чи ритуали не перетворюються в перешкоду для реалізації цільових настанов підприємства.

ЗВИЧАЙ - це сприйнята з минулого форма соціального регулювання діяльності і відносин між людьми, яка відтворюється в певному товаристві або соціальній групі і є звичною для його членів. Звичай полягає в неухильному наслідуванні приписів, сприйнятих із минулого. Як звичай можуть виступати різні обряди,

свята, виробничі навички тощо. Звичай є неписаним правилом поведінки, який віддзеркалює неформальні аспекти корпоративної культури.

ТРАДИЦІЇ — елементи соціальної й культурної спадщини, які передаються з покоління у покоління і зберігаються в певній громаді протягом довшого часу. Традиції функціонують у всіх соціальних системах і є необхідною умовою їхньої життєдіяльності. Зневажливе ставлення до традицій призводить до втрати послідовності у розвитку суспільства і культури, до втрати ціннісних досягнень людства. Слепе поклоніння перед традицією породжує консерватизм і застій у суспільному житті.

Розвинені корпоративні культури характеризуються багатою і різноманітною міфологією, тобто системою певних словесних символів. Основу міфології становить лінгвістична складова — мова. Змістовна ж частина міфології підприємств побутує у вигляді метафоричних історій, анекдотів, котрі постійно циркулюють на підприємстві. Як правило, вони пов'язані із засновником підприємства і у живій, образній формі доносять до працівників цінності організації, її „кредо“. Ці історії розповідають про утворення та життєві віхи організації, скеровуючи на уявних чи реальних героїчних актах, подіях, які мали місце в організації. Завдяки міфології можна пояснити всі найважливіші проблеми діяльності підприємства: винагорода, контроль, диференціація статусів тощо.

Легенди відображають історію, оскільки у їхній основі лежать зміни, що відбуваються на підприємстві, в закодованій формі передають успадковані ціннісні орієнтації, а також сприяють розвитку нових культур. Легенди дозволяють створити внутрішній ексклюзивний імідж підприємства, відтворити його історію. Зазвичай легенди пов'язані зі створенням організації, життям її „батьків–засновників“, яскравими сторінками її історії. Значне місце в міфології підприємства посідають герої. Як правило, „батьки–засновники“ компанії, наступні видатні лідери-керівники запам'ятовуються співробітниками в образах-легендах. Героями можуть стати успішні менеджери, службовці, завдяки яким організація досягнула найбільшого успіху. "Герої ситуації" — це працівники, які досягли значних результатів у той чи інший період своєї діяльності. У міфології підприємства можуть існувати легенди про „героїв-експериментаторів“, „героїв-

новаторів", „героїв, які віддають компанії весь свій час". Міфи, легенди, історії про героїв повинні у наочній, образній, живій формі довести до персоналу загально корпоративні цінності. Емоційно впливаючи на працівників, вони дають необхідні орієнтири для вчинків, формують етичні зразки поведінки, типи та норми досягнень. Легендарні герої, які знаходять відгук у серцях співробітників, є прикладом для наслідування. Міфи та легенди покликані продемонструвати, що старанність, праця, ініціатива, винахідливість можуть вивести звичайного службовця в лідери колективу; що в критичних, екстремальних ситуаціях „герой“ не губиться, виявляє сміливість, рішучість, цілеспрямованість, а головне — зберігає лояльність до організації та її цінностей. Легенди про історію компанії та її героїв дозволяють зберігати і укріплювати культурні цінності, робити їх частиною особистої мотивації співробітників, перетворюючи на зацікавлених союзників, відданих загальній справі.

Наведемо декілька імен людей, які стали героями-легендами не тільки своїх корпорацій, а й таких, що увійшли в історію міжнародного бізнесу та менеджменту: Томас Уотсон (ІВМ) , Альфред Слоун (Дженерал Моторс), Лі Якокка (Форд), Соітиро Хонда (Хонда), Ендрю Грошв (Інтел), Білл Гейтс (Майкрософт).

Зокрема, коли 1997 року журнал „Таймс“ назвав Енді Грошва „людиною року“, в компанії розповсюдилася легенда про те, що він напівжартома-напівсерйозно вимагав збільшити розміри огороженої ділянки, що заміняла йому робочий кабінет. Огородження — це першооснова корпоративних цінностей „Інтел“, вона втілює політику „відкритих дверей“: адже не можна зачинити двері, яких просто нема. Вимога Грошва була відхилена, позаяк усі без винятку співробітники працюють в огорожених куточках загальних приміщень, що віддзеркалює філософію рівних можливостей „Інтел“.

Ще один приклад. Джек Уелч, один із керівників компанії „Дженерал Електрик“, встановив у своєму кабінеті спеціальний телефон, номер якого знали всі рядові торгові агенти компанії. Якщо комусь із них вдавалося укласти дуже вигідну угоду, він міг у будь-який час зв'язатися з управляючим і повідомити про це. На час цієї розмови Уелч залишав свої справи і радів разом з агентом його

успіху. Після цього він особисто складав вітальний лист на ім'я агента і оприлюднював його. Тим самим він не тільки робив героя із себе, а й створював популярність удачливому агенту та стимулював до успішної діяльності інших співробітників фірми.

Міфи, легенди, герої — це не поодинокі елементи фольклору компанії. Важливими в контексті корпоративної культури є також інші форми усної творчості: пісні, вірші, епіграми, афоризми тощо, які створюють емоційний фон культури.

1.3.3. Мова як чинник і символічний код формування корпоративної культури

Важливим чинником формування корпоративної культури організації -це національна мова як життєдайне підґрунтя фахової мови. Взагалі мова - це символічним виявленням звуку та письма в житті людини. Кожна мова - це величним надбанням людства, способом буття етнічної самосвідомості, скарбницею духовності нації, життєвого досвіду і творчого доробку попередніх поколінь, історії народу, його звичаїв і традицій. У мові концентрується філософський розум, естетичний смак, інтелект, поетичність, образність і глибоке мислення народу. Розвиток національної мови є запорукою соціально-економічного розвою суспільства, необхідною умовою існування народу.

Мова спрямована як у внутрішній неповторний світ людини, її психіку, її інтелект, так і у зовнішній світ природи, суспільства, світу. Мова є основою розвитку особистості з високим інтелектуальним рівнем і творчою індивідуальністю, вона не існує поза людською спільнотою.

Як наголошував український мовознавець О. Потебня: “Мовна індивідуальність вирізняє людину як особистість, і що яскравіша ця особистість, то повніше вона відображає мовні якості суспільства”. Народ творить мову, а мова творить народ. Рівню етнічної самосвідомості відповідає рівень ділових якостей народу. Мова є найпотужнішим засобом комунікації, спілкування, знаряддям мислення. Для досягнення успіху менеджер повинен володіти культурою мовлення, тобто дотримуватися норм усної і писемної форм літературної мови,

володіти професійною мовою, уміти правильно і виразно висловлюватися, використовувати вміло і за призначенням усі її виражальні засоби залежно від стилю, жанру, типу. Роль мови як чинника формування КК відображають її функції, відображені на рис. 1.6.

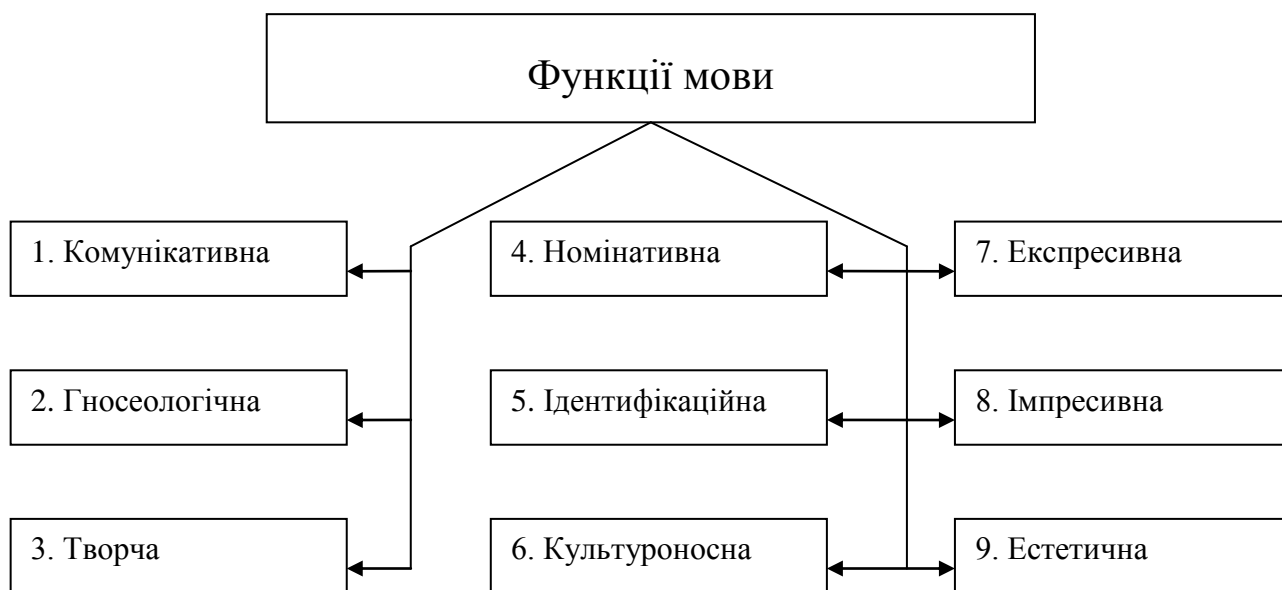


Рис. 1.6. Функції мови як чинника формування корпоративної культури

Характеристику літературної національної мови, а також професійної мови як зовнішнього атрибута корпоративної культури організації наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Характеристика функцій мови

Функції	Загальний зміст функцій мови	Зміст функцій мови професійного спілкування
1	2	3
1. Комунікативна	Мова як засіб спілкування людей і забезпечення інформаційних процесів у суспільстві. Має універсальний характер, дає змогу передавати усе, що виражається символами, мімікою, жестами тощо. Як	Спілкування у професійній сфері. Професійній мові, як і науковій, властиві такі комунікативні якості: абстрагованість, логічність точність,

	наголошував С. Вовканич: “На всіх етапах суспільного розвитку, осягнення закономірностей природи та їх використання у соціальній практиці народів слово було, є і лишається основою передачі інформації, збереження духу нації”.	ясність, об’єктивність, чистота, виразність, естетичність.
--	--	--

Прод. Табл. 1.7.

1	2	3
2. Гносеологічна (пізнавальна, пізнавально-відображальна, акумулятивна)	Мова як інструмент пізнання навколишнього світу. Пізнавальна функція безпосередньо пов’язана з функцією мислення, формуванням та існуванням думки, що дає змогу використовувати не лише індивідуально набуті досвід і знання, але й суспільний досвід, глобальні знання. Усе, що пізнане людиною, закріплюється і зберігається у слові. Як відзначав П. Мовчан: “Мова оживляє світ, вона фокусує у собі енергію світу. Тому розслаблення чи активізація того чи іншого національного організму відбувається через слово”.	Знаряддя і спосіб фахового пізнання, запам’ятовування, оволодіння фаховим досвідом. Мова є основним засобом репрезентації професійних знань.
3. Мислетворча (мислеформульовальна)	Мова діалектично пов’язана з мисленням, є безпосереднім вираженням думки і одночасно слугує засобом до її створення. Формуючи думку людина мислить мовними формами, оперує мовним матеріалом. Мислення може бути конкретним (образно-чуттєвим) або абстрактним (понятійним). За висловом Ф. Прокоповича: “Чим би нам допоміг розум, коли б ми не могли висловлювати свої думки?”	Фахова мова щільно пов’язана з абстрактним мисленням шляхом широкого, однозначного і доречного використання загальноживаного або внутрішнього понятійного апарату.
4. Номінативна (денотативна, когнітивна, репрезентативна, референтна, інформативна)	Мова як засіб відображення об’єктивної реальності, передавання інформації у процесі спілкування, як засіб лінгвілізації (омовлення) світу з допомогою мовних одиниць, передусім слова. Кожна мова являє собою неповторну картину реально	Уведення фахових реалій, понять і термінів. Фахова мова у конкретній мовній ситуації змістово трансформується залежно від галузі знань і предмета спілкування,

	пізнаної дійсності, а також уявної, ірреальної сутності. Як наголошував Б. Антоненко-Давидович: “Мова — це щось далеко більше за зв’язок між людьми, це відбиток свідомості, це — вияв самої особистості”.	збагачується професійною лексикою і фразеологією.
--	---	---

Прод. Табл. 1.7

1	2	3
5. Ідентифікаційна	Має часовий і просторовий виміри. Кожна людина відчуває свою спільність з попередниками і нащадками (часова спільність), а також з тими, хто перебуває на одній території або на відстані (просторова спільність). “Людині властивий певний мовний портрет”, у якому відображаються індивідуальні, національно-естетичні, соціальні, культурні, духовні, вікові та інші характеристики. У межах певної соціальної спільноти мова є засобом спілкування, ідентифікації і ототожнення.	Корпоративна спорідненість персоналу у часі і просторі.
6. Культуроносна (культурегенера-тивна)	Мова виконує функцію своєрідного каналу зв’язку культур між народами. За допомогою мови передаються духовні цінності від минулих поколінь до теперішнього і майбутніх, збагачуючи власну і світову культури. Як відзначав В. Голобородько: “Мова вмирає, коли наступне покоління втрачає розуміння значення слів”.	Збереження і передавання фахових знань і культури професійного спілкування, корпоративної культури.
7. Експресивна	Мова є універсальним засобом вираження неповторного внутрішнього світу людини, який сфокусований у його свідомості, інтелекті, у розмаїтті емоцій, почуттів, мрій, уподобань, прагнень, волі. Як писав Т. Шевченко: “Ну що б,	Мова як засіб фахової та морально-етичної оцінки. Професійна діяльність потребує обміну думками, діалогу, обговорення, прийняття рішень, тому фахівці вступають у безпосередній словесний контакт з використанням

	здавалося, слова та голос — більш нічого. А серце б'ється, ожива, як їх почує!” Чим досконаліше володіння мовою, тим виразніше постає людина як особистість.	невербальних засобів (жестів, міміки). Як образно висловився Мішель де Монтень: “Слово наполовину належить тому, хто говорить, і наполовину тому, хто слухає?”
--	---	--

Прод. Табл. 1.7

1	2	3
8. Імпресивна (апелятивна, контактивна, прагматична)	Виявляється у дії мовлення на адресата, найчастіше у командно-організованих системах.	Виявляється у мові ділового спілкування, зокрема, у текстах нормативних і директивних матеріалів.
9. Естетична	Основою естетичного виховання людини є прищеплення відчуття краси мови. Мова є глибоким джерелом художньо-естетичних цінностей, постійним і невичерпним нагромаджувачем духовності, емоційності, моральності, тобто — первинним джерелом культури, її робітнею і храмом.	Моностилістична довершеність текстів, диспутів тощо. Естетичність професійної мови спирається на точність, логічність, чистоту, виразність, доречність, лаконічність, різноманітність, образність, гармонійність усного чи письмового тексту.

Функція національної мови полягає в тому, що в мові представлена нація чи народність як цілісність, а в ній – етапи історичного розвитку з культурними традиціями, нормами, системою цінностей, рівнем духовного надбання. Мова певним чином пов'язує націю воєдино спільними емоціями, які вона видобуває з людських душ. Крім того, мова є інструментом вираження свободи думки та індивідуального критицизму.

Мова – це ментальний феномен який є безумовним стрижнем комунікації, тому ця функція мови є надзвичайно важлива. Мовна комунікація передбачає встановлення контакту між особами, запрошення партнера до слухання, здатність взаєморозуміння. У національній мові (особливо в її прислів'ях, поговірках) відбуваються культурні, моральні та естетичні цінності соціуму. Без володіння

інформацією ці цінності та базові уявлення, що утворюють концептуальну картину світу співрозмовника, неможливе розуміння тексту як комплексу вербальної і невербальної інформації, не зважаючи на знання семантики мовних одиниць, складових тексту. Ефективність комунікації пов'язана із успіхом мовної взаємодії, що завжди відбувається в певному соціокультурному просторі, який багато в чому визначає форму і зміст повідомлення. Ці форми і зміст зумовлені тією культурою, в якій відбувається процес комунікацій. Власне, культурне середовище визначає межі й можливості комунікацій.

Мова як засіб спілкування пов'язана із мовними етикетами.

Мовний етикет – це сукупність правил, принципів і конкретних форм спілкування, синонім культури спілкування а стосовно сфери соціальної роботи – це сукупність норм культурного ділового спілкування.

Ділове спілкування повинне відповідати певним вимогам, серед яких: орієнтація на конструктивний результат, прагнення розв'язати конфлікт чи спірні моменти під час спілкування, бажання досягти певних домовленостей і укладання ділових угод тощо.

Під час ділового спілкування ставлення до обговорювальної проблеми не залежить від ставлення до ділового партнера, задіяного в обговоренні. Така ситуація дає змогу виявити проблему "в чистому вигляді" і об'єктивно її оцінити. Отже, мовний етикет у діловому спілкуванні передбачає лояльне, шанобливе ставлення до співрозмовника, використання загальнокультурних норм спілкування, судження та форми вираження.

1.4. Питання для роздумів

1. Які об'єктивні причини змушують говорити про корпоративну культуру як сучасний фактор успіху організації?
2. У чому проявляється феноменальна сутність корпоративної культури?
3. Які основні компоненти характеризують корпоративну культуру?
4. Чому існують різні підходи до тлумачення корпоративної культури?
5. Що дає підставу розглядати корпоративну культуру як нематеріальний актив психологічно-організаційного характеру?
6. У чому проявляється роль КК у системі менеджменту організацій?

7. Які типологічні схеми корпоративної культури Вам відомі?
8. На яких принципах ґрунтується КК?
9. Які рівні виділяють у КК?
10. За якими ознаками класифікують види корпоративної культури?

1.5. Творчо – прикладні завдання

1. Один із підходів до тлумачення культури розглядає її як процес творчої діяльності.

Ваше завдання – виділіть основні етапи цього процесу і запропонуйте принципи, на основі яких він реалізовується.

2. Проаналізуйте представлені в таблиці 1.1 цього розділу трактування вчених феномену корпоративної культури.

Зробіть узагальнення, в чому дослідники солідарні, а що їх роз'єднує. Запропонуйте своє визначення КК.

3. Аналізуючи структуру корпоративної культури, виділіть її умовно-змінні та умовно-постійні складові.

4. Культура ХХІ ст. і антикультура – проведіть порівняльний аналіз на макро- і мікрорівнях.

5. Знайдіть публікації, в яких охарактеризовано практику та досвід передових компаній світу, що досягли свого успіху завдяки КК. Які типи корпоративної культури домінували в цих організаціях?

Спробуйте вивести свою формулу ефективної корпоративної культури.

6. На основі проведеного прес-огляду проаналізуйте сучасний стан корпоративної культури вітчизняних організацій. Які основні проблеми здебільшого зустрічаються на шляху формування КК в організаціях і чи достатньо уваги взагалі приділяють наші підприємці розвитку корпоративної культури?

7. Викладіть свої міркування з приводу доцільності чи недоцільності розвитку корпоративної культури на підприємстві, представивши три основні аргументи “за” і “проти”.

8. Чи правильне твердження, що будь-який артефакт, будь-який феномен культури є мистецтвом?

9. Розкрийте змістовне співвідношення між ритуальним, "етикетним аспектом культурного спілкування" і соціально-психологічним аспектом ("внутрішньою культурою") спілкування.

10. Яку систему організаційних обрядів і ритуалів можете запропонувати для вітчизняних підприємств?

1.3. Зовнішні атрибути корпоративної культури

Формування корпоративної культури починається не тільки із окреслення базових цінностей організацій, які дають змогу досягнути її цілей і реалізувати місію, але й із визначення основних зовнішніх атрибутів. Зовнішні атрибути є видимими, наглядними і саме з них починається знайомство з організацією та поверхневе оцінювання її культури. Зовнішні атрибути корпоративної культури (артефакти) є неоднорідні і відображають різні аспекти функціонування підприємства, в т.ч. формальні й неформальні. Серед них виділяють: девізи, гасла, символи, організаційні ритуали, традиції, легенди, міфи, мову та інші.

Зрозуміло, що корпоративна культура закріплюється і транслюється в ритуалах, традиціях, звичках, порядках, що діють в організації. Особливу увагу тут варто звернути на небезпеку навіть разових відступів від заведеного порядку.

Досвід успішних організацій показує, що широке впровадження корпоративної символіки, запровадження корпоративних традицій, поширення легенди, вивчення історії становлення й розвитку організації тощо, позитивно відбивається на ставленні персоналу до організації, підвищує прихильність працівників своєї організації і почуття гордості за приналежність до цієї організації.

У цьому параграфі охарактеризовано основні зовнішні елементи корпоративної культури.

РОЗДІЛ 2. РОЛЬ І МІСЦЕ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ І РИНКОВИХ ВІДНОСИН

2.1. Системи менеджменту і корпоративна культура

Еволюція систем менеджменту відбувалася відповідно до універсального закону розвитку та соціальних, політичних, економічних, культурологічних процесів кожного етапу розвитку суспільства. Загальні тенденції та зміни, які відбувалися у макросередовищі, віддзеркалювалися і мали своєю реакцією відповідні зміни у мікросередовищі, тому розвиток теорій, концепцій, систем менеджменту треба розглядати в історичному ракурсі, на загальному фоні викликів кожного періоду. Значний вплив на формування основних напрямів і концепцій менеджменту мали культурологічні чинники, оскільки ціннісні орієнтації визначали ключові елементи менеджменту, а домінуючий тип культури впливав на корпоративну поведінку, теорії мотивації, прийняття управлінських рішень, систему комунікацій у менеджменті тощо.

Узагальнення теорії й практики менеджменту в історичному форматі та у взаємозв'язку з розвитком корпоративної культури відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Еволюція систем менеджменту та корпоративної культури

Етапи і наукові школи менеджменту	Домінуючі цінності	Домінуючий вид культури	Основні акценти в менеджменті
Науковий менеджмент. Класична школа менеджменту 1890-1935р.р.	Праця-як засіб життєдіяльності, продуктивність праці, технологія	Культура праці Культура виробництва	Нормування праці Правила Закони, норми Інструкції
Школа людських відносин і поведінкових наук 1936-1955р.р.	Якість трудового життя	Культура відносин	Мотивування
Кількісний і системний підходи 1956-1970р.р.	Інформаційні потреби	Культура управління	Моделювання Дослідження операцій Комп'ютеризація
Ситуаційний підхід 1971-1985р.р.	Творча праця, Нові ідеї	Інноваційна культура	Стратегія Інновації
Нові підходи і теорія змін 1986-90і роки	Знання	Корпоративна культура загалом	Корпоративні зміни Корпоративний розвиток Самоменеджмент
Етичний, соціально-орієнтований менеджмент, середина 21-го ст.	Творчість Духовні здібності	Культура духу	Управлінські рішення на якісній основі (інтуїції, наприклад)Зміна ідеології управління і підходів до лідерства.

Процес формування й розвитку систем менеджменту відбувався послідовно і безперервно, він продовжується і по-сьогодні, вбираючи попередній досвід і збагачуючись сучасними інноваційними знахідками. Всесвітня глобалізація із її позитивними й негативними наслідками також активно впливає на створення якісно нової системи менеджменту і механізму її функціонування.

Процес еволюційних змін у системах менеджменту охоплював зміни й розвиток типів корпоративної поведінки, природи організації, прийняття управлінських рішень, зміни стилів лідера, теорій мотивації та інших ключових категорій менеджменту.

У табл. 2.1 виділені основні етапи, під час яких формувалися наукові напрями й школи світового менеджменту, що дали поштовх для розвитку тих чи інших об'єктів й елементів менеджменту, а також еволюційні зміни цінностей та типів корпоративної культури. Загалом, наукові школи мали технічне або соціальне спрямування, тому вектор наукових досліджень спрямовувався на технічний чи людський фактор. Прихильники технічного напрямку брали за основу показники продуктивності праці, якості, технології, навколо яких вибудовували свої концепції організації виробництва й управління. Для прихильників соціального підходу важливішими були здібності людини та їх вплив на результати роботи, що стало основою їхніх теоретичних розробок і практичних рекомендацій.

Основи науки менеджменту закладалися класичною школою та науковою школою менеджменту кінця 19-го початку 20-го століть, які сформувалися в умовах розвитку виробництва, панування екстенсивних методів господарювання, створення масштабних організацій, що загострювало проблему зростання продуктивності праці та стимулювання робітників до високопродуктивної праці. Праця розглядалася як засіб життєдіяльності працівників і була для них найбільшою цінністю, відтак основні акценти в управлінні зверталися на раціоналізацію праці і розвиток культури праці та виробництва. Тому не дивно, що засновник школи наукового управління Ф.Тейлор, розробляючи принципи наукового управління та методи раціоналізації праці, звертав увагу і на корпоративну культуру, виділяючи роль корпоративних правил, стандартів в організації праці та системі стимулювання. Ф. Тейлор розглядав менеджмент як

дієву зброю для зближення інтересів всього персоналу завдяки зростанню добробуту робітників і налагоджуванню більш тісного їх співробітництва з господарями та адміністрацією у досягненні виробничих та економічних завдань організації. Досягнути гармонізації інтересів можливо завдяки фактору корпоративної культури, отже, уже тоді закладалася ідеологічна основа для формування корпоративної культури на підприємстві.

Представники класичної адміністративної школи під орудою А. Файоля розвивали процеси удосконалення управління на рівні підприємства загалом, керуючись принципом ефективності. Власне, А. Файоль був ініціатором багатьох наукових ідей, які стали цінним надбанням науки менеджменту, збагативши її теоретично й методологічно. Серед них - функції менеджменту, принципи управління, які співзвучні нашому сьогоденню (справедливість, відповідальність, ініціатива, порядок, корпоративний дух і т.д.), поділ операції на окремі групи (технічні, комерційні, фінансові, страхові, облікові, адміністративні), проблеми корпоративного навчання, тощо. А. Файоль відмічав також взаємозв'язок між ефективністю та компетенцією менеджерів, що знайшло своє продовження в різних системах управління персоналом. Наукові ідеї Ф. Тейлора та А. Файоля знайшли своє логічне продовження у дослідженнях М.Вебера, який заклав основи для формування організації бюрократичного типу із чітко вираженою ієрархічною структурою та бюрократичною культурою, при якій домінували строгі правила, норми поведінки, рекомендації та інструкції. До певної міри такий тип культури та методів управління забезпечували дисципліну праці, однак на основі страху бути покараним і втратити роботу, а не власного усвідомлення та розвинутого почуття відповідальності. Контролююча та регулювальна функції менеджменту й корпоративної культури не стимулювали розвиток ініціативи працівників, тому для постійного підтримування високого рівня продуктивності праці треба було змінювати підходи до управління. Крім того, саме в цей період спостерігалася тенденція укрупнення виробництва як наслідок концентрації капіталу, що, відповідно, вплинуло на методи управління великими організаціями. Таким чином на зміну класичній школі й школі наукового управління прийшла школа, яка переорієнтувалася із технології на психологію. Протягом майже двадцяти років

(1936-1955р.р.) ключові позиції в менеджменті займала школа людських відносин та поведінкових наук, працюючи над методами удосконалення праці й програмами стимулювання персоналу підприємства, адже, зростання масштабів виробництва й поглиблення спеціалізації та перехід на інтенсивні методи господарювання ставили нові проблеми перед керівниками підприємств. Науковці зрозуміли, що за таких умов зацікавити працівників у підвищенні їхньої виробничої активності можна на основі вивчення психології поведінки й мотивації праці людей, тому в центрі уваги менеджерів постали психологічні особливості людини, які впливають на поведінку, взаємовідносини, ставлення до праці. Пошуки нових форм і методів менеджменту велися паралельно із досягненнями в сфері психології, культурології, соціології, в яких культивувалися біхевіористичні теорії, направлені на мотивацію й ефективну взаємодію. Власне, на стику наук під орудою американського психолога та соціолога Елтона Мейо і сформувалася школа людських відносин (неокласична), яка спеціалізувалася на теоріях мотивації та взаємовідносин. На думку дослідників психології менеджменту «новий напрям в управлінні, за задумом його авторів, повинен сприяти більшій ефективності виробництва завдяки заміні грубих тейлорівських методів відповідними психологічними методами» [176, с. 27].

Завдяки мотиваційному факторові змінилися цінності персоналу підприємства, для якого важливим стала не просто праця, а якість трудового життя, яке, до певної міри, визначалося статусом людини в суспільстві й задоволенням від соціальних і виробничих взаємовідносин. Завдяки синтезу категорій якості, мотивації, взаємовідносин, культура праці переросла в культуру взаємовідносин (формальних і неформальних), в якій переважали функції мотивації, управління якістю, комунікаційна. Менеджери зрозуміли, що досягнути високих результатів виробництва можна за допомогою активної мотивації, форми якої вибиралися залежно від психологічного типу працівника. Отже, виникла потреба в пошуку розширення діапазону стимулів, які б зміцнювали і взаємовідносини на підприємстві. Так зародилася ідея залучення персоналу підприємства до управління шляхом консультування, спільного планування, розвитку самоініціативи під час вирішення поточних питань тощо. Нові методи й стилі управління розвивали соціальні аспекти в управлінні, заохочували до творчої

праці і не сковували ініціативу, що прискорило розвиток нових технологій, необхідних для швидкого відновлення післявоєнної економіки та заклало підґрунтя для початку інформатизації суспільства.

Суттєві зміни відбувалися і в ринковому середовищі, в якому поруч із великими корпораціями появлялися малі й середні підприємства, здатні гнучко реагувати на запити індивідуального споживача. Новостворені підприємницькі утворення відчували потребу в інших методах управління, ніж підприємства масштабного характеру, що шукали нові шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності. Відповіддю на ці виклики була поява ще однієї школи менеджменту, яка пропонувала кількісний і системний підходи до управління. Формування цієї школи відбувалося на основі швидкого поширення теорії систем і дослідження операцій, які пропонували широкий арсенал математичних методів і моделей для практики управління. Використання математичного моделювання в управлінському процесі вимагало розширення статистичної бази, відповідного інформаційного забезпечення для підвищення об'єктивності моделювання і наближення його до реального стану. Отже, основні дослідження кількісної школи велися в напрямках дослідження операцій, створення інформаційних систем, пошуку передових методів і способів прийняття управлінських рішень. Основні рекомендації та теоретичні розробки цієї школи відбувалися за тісної співпраці із представниками інших сфер науки—математиками, інженерами, статистами, завдяки яким окремі наукові ідеї оформилися в цілісну систему і розвинулися в кількісну школу менеджменту. Суттєвий вклад у формування кількісної школи зробили визнані науковці: Р.Акофф, Д.Томпсон, Н.Лоуренс, Д.Вудворд та інші, наукові ідеї яких не втратили своєї актуальності і сьогодні, а математичне моделювання є незамінним при вирішенні складних управлінських задач. У цей час зародилося нове розуміння природи організації, оскільки популярності набув системний підхід і на організацію стали дивитися як на певну систему, що також вплинуло на розвиток теорії менеджменту і підсилило увагу до системного аналізу. Таким чином, кількісні й системні підходи були основою наукової школи менеджменту середини п'ятидесятих, початку семидесятих років минулого століття. Сьогодні методологія системного аналізу поширюється на макрорівень і

дозволяє вирішувати складні масштабні проблеми економічного, соціального, екологічного характеру. Це свідчить про те, що системний аналіз не втрачає свого значення, але набуває нової якості у зв'язку із процесами глобалізації та сучасними загрозами економічного розвитку.

Оскільки для прийняття управлінських рішень та моделювання бізнесових процесів і дослідження операцій необхідна інформація, то саме вона стає основною цінністю на підприємстві. Початок розвитку комп'ютеризації ще більше підсилює роль інформації в управлінні і поставив нові виклики перед корпоративною культурою в напрямі розвитку її інформаційної, оптимізуючої та системної функцій. На макрорівні розширення основних властивостей і ознак системи актуалізувало увагу до таких видів культури, як екологічна, оскільки став відчутним дефіцит природних ресурсів, за рахунок яких раніше можна було нарощувати обсяги виробництва.

Загострення конкуренції на міжнародному ринку поставило перед теоретиками менеджменту завдання пошуку нового механізму управління, розвитку стратегічного мислення й планування, що змінило тип поведінки менеджерів, розширило функціональне поле менеджменту і привело до створення інноваційного й стратегічного менеджменту. Моделювання бізнесових процесів поступово переростає в імітаційне моделювання стратегії людського мислення, а на зміну механічним і раціоналістичним методам управління прийшли функціональні.

В умовах гострої конкуренції менеджери повинні вміти приймати рішення за різних обставин і знаходити виходи із будь-яких ситуацій, тому системний підхід до вирішення управлінських проблем доповнився ситуаційним, який «припускає вибір прийомів і методів, що максимально відповідають конкретним умовам. Це дозволяє враховувати всю сукупність факторів, що впливають на організацію у той чи інший період. Отже, основні акценти дослідники перевели із технічно-нормативних процедур на людину - менеджера, яка вміє керувати обставинами, оскільки наділена стратегічним мисленням. Стратегічним мисленням володіє далеко не кожний менеджер, оскільки це вища міра думання, яка, на думку науковців передбачає: усвідомлення управлінської

ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів при відповіді на запитання, чого хоче досягнути організація; орієнтацію на розпізнавання та адекватне реагування на зміни в середовищі; логічне обґрунтування форм і методів залучення та напрямків використання інвестицій; координацію стратегічних і поточних, функціональних і виробничих, аналітично-планових і виконавських напрямків діяльності в організації.

Стратегічне мислення у менеджерів ототожнювалося із відчуттям влади як засобу впливу. Стратегічне мислення в поєднанні із стратегічним баченням є необхідною умовою прийняття правильних управлінських рішень, зорієнтованих на перспективу і забезпечення процвітання підприємства навіть за умов економічних криз. Наявність стратегічного мислення і стратегічного бачення виводить управління на інноваційний рівень.

Пошук інновацій, які б забезпечували високу конкурентоспроможність підприємства, стимулював розвиток креативності, за якої головними цінностями стають творча праця та нові ідеї. Еволюція потреб привела до еволюції цінностей і появи нового виду культури—інноваційної, що повністю відповідало вимогам часу і закладало підвалини для подальшого прогресу теорії й практики менеджменту. На розвиток нових теорій менеджменту сприятливо впливало зовнішнє середовище, оскільки розвиток економіки, підвищення ролі знання відбувалися паралельно із розвитком освіти й інтелектуалізації праці. Поява економіки знань, які стають із кінця 90-х років минулого століття особливою цінністю, поширення інтеграційних процесів і транснаціональних корпорацій, екологічні катастрофи та непрогнозовані кризові явища змінили умови функціонування підприємств, і заставили менеджерів працювати в умовах змін, відповідно, змінюючи інструментарій менеджменту. Саме життя заставляло менеджерів вчитися, самоудосконалюватися, розширювати свою компетентність, оскільки недостатньо виявилось орієнтуватися в ситуації, треба було в цих умовах опанувати нову науку - науку управління змінами.

Зміни відбуваються постійно, при цьому, характер змін має різні форми прояву, тому науковці розглядали різні аспекти змін - від класифікації типів змін до поведінки персоналу стосовно змін. Класифікація типів змін є важливою для

прогнозування реакції на зміни, очікування від них та формування відповідної стратегії розвитку підприємства із врахуванням змін. Дослідники пропонували різні класифікації за багатьма ознаками, закладаючи теоретичні підвалини науки управління змінами. А практики-менеджери здобували досвід поведінки в умовах епізодичних та послідовних змін, еволюційних та революційних змін. Сьогодні в поглядах на зміни важливим є не стільки характер змін, скільки ставлення до них, тобто, реакція на зміни, яка в багатьох випадках залежить від того, що очікується від змін. Оскільки реакція на зміни суттєво відрізняється у різних категорій персоналу, тому доцільно було вивчати причини опору змінам і вироблення ефективної стратегії для його подолання. Важливим завданням було також формування такої корпоративної культури, яка б підтримувала необхідність змін і завдяки системі цінностей та мотиваційних важелів допомагала долати опір змінам та сприяла корпоративному розвитку. Таким чином, корпоративний розвиток, корпоративні зміни, самоменеджмент стали відповіддю на запити теорії й практики, а в розвитку корпоративної культури панувала аксіологічна версія, яка підкреслювала можливості людини у зміні зовнішнього середовища, але відповідно до природного закону розвитку.

Сьогодні розвиток теоретичних аспектів менеджменту відбувається за безпосередньої участі досвіду й наукових здобутків представників суміжних галузей знань: соціологів, психологів, філософів, а також новітніх досягнень математичних, технічних, фізичних наук. Завдяки міждисциплінарним дослідженням сучасні теорії менеджменту збагатилися категоріально й методологічно і мають яскраво виражений гуманістичний характер. Міждисциплінарний діалог в умовах сьогодення є вкрай необхідний для того, щоби гарантовано уникнути небезпеки дублювання вивчення одних і тих самих проблем дослідниками суміжних сфер; для того, щоби продовжувати продукувати загальну синергію як результат взаємообміну. Отже, можна сподіватися, що в перспективі кросс-дисциплінарна співпраця дасть хороший результат, підсилить рівень синергії, відкриє нові горизонти перед менеджментом і дасть імпульс для нових досліджень.

Формування інтегрального соціокультурного середовища, закономірності, тенденції і механізми коєволюції природи і суспільства, становлення ноосфери гуманітарне спрямування інформаційних технологій засвідчують, що в недалекому майбутньому треба очікувати на появу принципово нової школи менеджменту - етичної, соціально-орієнтованої, ідеологічною основою якої стане культура та духовність, основною цінністю стануть творчість і духовні здібності, а духовна культура займе особливий статус в суспільстві. У цьому плані українська наукова думка не повинна займати очікувальну позицію, а активно напрацьовувати свої теоретичні концепції в царині духовної економіки та менеджменту, використовуючи здобутки світової науки, специфіку національного менталітету та власний досвід трансформації й реформування економіки.

Еволюційний шлях, яким пройшли зарубіжні школи управління, засвідчує про визнання людського ресурсу як домінуючого фактору в системі менеджменту, оскільки людина є активним суб'єктом, носієм культури, генератором ідей, реалізатором місії підприємства. У цьому сенсі важливою є тема лідерства в сучасному менеджменті як прояв еволюційного розвитку менеджменту, адже імідж підприємства до певної міри може визначатися типом лідера. Життя дає нам багато прикладів, як за рівних економічних, фінансових чи ринкових умов функціонування підприємства, якими керують менеджери з різними особистісними якостями, стилем управління, цінностями, займають різні позиції на ринку й відрізняються рівнем конкурентоспроможності. Поведінка лідера впливає на поведінку співробітників, відображаючи корпоративну поведінку загалом і є продуктом прийнятої на підприємстві корпоративної культури, оскільки правила, норми поведінки, процедури належать до елементів корпоративної культури. Отже, розвиток корпоративної культури, як і розвиток менеджменту, є важливим фактором зміни лідерських поглядів і позицій на підприємстві. Це твердження ґрунтується на принципі спадковості, що властивий універсальному закону розвитку. Однак, не забуваймо ще про один принцип чи умову розвитку - мінливість. Коли приходить на підприємство новий лідер із своїми світоглядними позиціями і цінностями, він може змінювати усталені елементи корпоративної культури. Така зміна може мати як позитивний характер, так і негативний. Саме

тому тема лідерства в системі менеджменту є ключовою і особливо актуальною в умовах загрозливих викликів нашого століття, адже від ділових та загальнолюдських якостей керівника залежить ефективність його управлінської праці та успішна діяльність підприємства.

Феномен лідерства пов'язаний із статусом і він проявляється в конкретних ситуаціях, а також у потенційній можливості виховувати послідовників. Особливість поведінки лідера, його активність чи пасивність продиктовані ступенем задоволення його особистих інтересів і рівнем світогляду. Варіанти поведінки розглядаються в широкому діапазоні: від конкуренції до пристосування, а між ними має місце співробітництво та ухиляння, як інша крайність поведінки.

У теорії та практиці поширені різні характеристики стилів лідерства, зокрема, дуже часто спостерігаємо авторитарних лідерів, ділових (транзакційних), трансформаційних, лідерів – служителів, автентичних лідерів, стилі яких мають свої характерні ознаки. Авторитарний стиль поширений в умовах чіткої ієрархії, де панують формальні відносини, дистанція влади і в лідера є відчуття надзвичайної важливості свого власного «Я», що дає йому відчуття повноти влади. Діловий стиль також характеризується усвідомленням повноти влади лідера та його особистих інтересів, але в поєднанні із системою санкцій та стимулювання. Такі лідери використовують владу зв'язків, пропонуючи працівникам діловий обмін: стимулювання у випадку лояльності до лідерської позиції та її підтримування (звідси ще одна назва - транзакційний стиль). Трансформаційний стиль лідерства в ієрархії розвитку займає вищий рівень, оскільки зорієнтований на цінності вищого порядку і етичні норми взаємовідносин, а не просто обмін послугами. Лідер такого типу прагне враховувати інтереси всіх працівників, він має харизму, що дозволяє йому не „купувати” авторитет, а, навпаки, використовувати його як мотиваційний інструмент підвищенні ділової активності персоналу. Якісно вищим стилем лідерства характеризуються лідери-служителі, у яких є бачення свого призначення в служінні цілому і віра у свою високу місію. Це тип місіонера, який вміє переконувати завдяки своїй обізнаності, ментальній телепатії, конструктивізму. Цей стиль лідерства доповнює характер автентичного лідера - цілеспрямованого, який прагне до постійного самовдосконалення себе і своїх відносин, із розвинутим

бажанням служити іншим, тобто працювати на спільну мету, поєднуючи розум і серце та вміння працювати в будь-якому середовищі. Сьогодні це дуже рідкісний тип лідера, але закон універсального розвитку стимулюватиме появу саме таких лідерів у майбутньому. Отже лідерські якості також змінюються і проходять еволюційний шлях, як і системи менеджменту, тому аналізування лідерських стилів треба проводити на фоні зміни принципів і функцій менеджменту та типів корпоративної культури.

Особисті якості лідера (характер, освіта, досвід, корпоративні здібності, інноваційна активність, тощо) закладено в основу моделі корпоративної культури, що відображено в табл. 2.2. На етапі домінування адміністративних принципів управління лідером вважався керівник, у якого відчуття влади асоціювалося із власною величністю і авторитарними методами управління.

Таблиця 2.2.

Еволюція розвитку лідерських якостей в контексті корпоративної культури.

Етапи	Домінуючі принципи менеджменту	Функції менеджменту	Лідерські якості	Тип корпоративної культури
1	Адміністративні	Контрольна	Авторитаризм, відчуття важливості власного «Я»	Кланова
2	Бюрократичні	Контрольна	Раціоналізм	Бюрократична
3	Командної роботи	Регульовальна Координування	Здатність організувати командну роботу Адаптивність	Адаптивна
4	Розвиток Індивідуалізація	Мотиваційна	Креативність Самоудосконалення Інноваційність Емоціональний інтелект	Культура досягнень

Такий керівник змушений був тримати в полі зору все, що відбувається на підприємстві, строго контролюючи всі процеси. Клановий тип культури найкраще відображає описаний стиль лідера. У культурах бюрократичного типу лідери-менеджери в процесах управління керувалися принципом раціоналізму, а функція контролю і далі не втрачала своєї ролі. Стрімкі зміни зовнішнього середовища та

глобалізаційні виклики стимулювали розвиток адаптаційних властивостей підприємства та його корпоративної культури, а в менеджерів розвивали вміння працювати в команді, адже строгий авторитаризм у поєднанні із контрольною функцією менеджменту уже не спрацьовували і не приносили бажаного результату. Принцип командної роботи став основним і в поєднанні із координувальною та регулювальною функцією менеджменту підвищував не тільки адаптаційні можливості підприємства, але й заохочував до інновацій. Наступив новий етап у формуванні лідерських якостей, пов'язаний із необхідністю пошуку нових джерел конкурентоспроможності, адже технічні чинники вичерпували свої можливості. Зростання інноваційного чинника в діяльності підприємств привело до змін структур управління, ліквідації певних ланок управління і зменшення рівнів управління, лібералізації стилів управління, поширення практики делегування деяких функцій управління стороннім організаціям, зокрема, консалтинговим організаціям. Креативність, самовдосконалення, емоційна зрілість та активний інтелект характеризують лідера, здатного працювати на інноваційних засадах і розвивати культуру досягнень. Оскільки носієм інновацій є людина, її інтелектуальний потенціал стає важливішим, ніж технічні засоби праці, то мотиваційна функція менеджменту займає домінуючі позиції.

З огляду на це виділимо основні риси, якими повинен володіти сучасний менеджер-лідер, і які закладають підвалини для соціально-орієнтованого менеджменту та етичного підприємництва: добра воля до створення блага суспільству; віра і рівновага; розпізнавання (вміння розпізнавати вічні цінності і тимчасові блага, реальне й нереальне, істинне та ілюзорне, небесне і земне); контроль за діями та управління своїми думками (чистота думки і усвідомлена поведінка); терпіння і жертвність (вміння віддати видиме-гроші, матеріальні речі - за невидиме – духовні скарби). При цьому, суб'єктам етичного менеджменту будуть притаманні: активний інтелект, реалістичне бачення, ментальна телепатія і натхнення як вищий прояв креативності, інтуїція, стійка життєва тенденція, високі духовні здібності. Як бачимо, основні якості лідера майбутнього витікають із його внутрішнього потенціалу і є віддзеркаленням рівня його свідомості, що є наслідком постійного самовдосконалення. Описаний тип лідера повинен працювати на

засадах високої духовності, що значно підвищить довіру і взаємоповагу між співробітниками підприємства. У цьому контексті на менеджерів – лідерів покладається нова і важлива місія-плекання гуманізму у взаємовідносинах на підприємстві, культивування високодуховних цінностей, заохочування до традиціоналізму, що сприятиме формуванню ефективної корпоративної культури.

Еволюція поглядів на лідерство та реальна практика менеджменту впливали на розвиток теорій прийняття рішень, які також змінювали свій вектор на фоні загальних систем менеджменту. У поглядах на прийняття управлінських рішень виділялися два основні напрями: раціоналістичний, представлений теорією раціональних очікувань і управлінського вибору, та когнітивний, оформлений в теорію управлінського і корпоративного пізнання. Для раціоналістичного напрямку характерні такі ознаки: суб'єкт, який приймає рішення, знає все про альтернативні дії; суб'єкт, який приймає рішення, знає все про наслідки цих альтернативних дій; набір цінностей чи узгоджена система переваг для вибору альтернативних рішень існують заздалегідь; для рішень існують відповідні правила, на основі яких вибирають окремі альтернативні дії. Раціоналісти вважали, що всі управлінські дії повинні строго регламентуватися, альтернативні ситуації піддаватися аналізу, а для прийняття управлінських рішень існують певні правила, норми, за допомогою яких можна розглядати типові ситуації. Нормалізація процесу прийняття управлінських рішень і аналіз всіх альтернативних варіантів уможлиблюються тільки завдяки наявності достатнього інформаційного забезпечення. Однак, реалії практики доводили часто-густо про відсутність належної інформації, що істотно впливало на якість управлінських рішень і заперечувало можливість завчасного прорахунку всіх результатів. Стосовно корпоративної культури, то в рамках цієї теорії розглядався тільки нормативно-регулятивний пласт культури і, трохи менше-цінності, зокрема, знання та інформація при повному ігноруванні глибинних основ корпоративної культури. Варто зауважити, що глибинні основи корпоративної культури сьогодні також не потрапляють у поле дослідників, що значно зменшує потенційні можливості її використання як інструменту управління і впливу на ефективність діяльності підприємства. Таким чином, раціоналістичні теорії прийняття управлінських рішень не брали до уваги внутрішні можливості людини

(переконання, якими керуються люди, приймаючи рішення, чи, навіть, інтуїцію, тобто, підсвідоме бачення розвитку подій), які висвітлюють причини поведінки управлінців під час прийняття управлінських рішень.

Нова логіка управління вимагала створення нових цінностей, які підтверджують необхідність інших методів управління і підходів до прийняття управлінських рішень. Зародження когнітивного напрямку в теоріях менеджменту привело до зміни поглядів на природу прийняття управлінських рішень і появи методу управлінського і корпоративного пізнання, який ґрунтується на вивченні причин, що реально керують поведінкою менеджерів. Цей метод дозволяв досліджувати ментальні процеси, які визначають реакцію людей на середовище і впливають на прийняття рішень, тобто, він зорієнтований на внутрішній фактор людини і зачіпає глибинні основи корпоративної культури. Дослідники підкреслюють такі основні принципи управлінського й корпоративного пізнання: „здатність менеджерів досягнути різноманітну інформацію зовнішнього світу-стимулів, складних за своєю природою. Відповідно, вони використовують багато стратегій, щоби спростити процес обробки інформації, і, як результат, виникає спрощене розуміння дійсності, що має спеціальний код в уяві менеджерів. Ці «ментальні уяви» працюють як фільтри, через які надалі просіюється вся інформація, однак, це може привести до стереотипів у прийнятті рішень. Ці принципи показують як позитивні, (внутрішні можливості пізнання) так і негативні сторони (загроза стереотипів) управлінського й корпоративного пізнання. Когнітивний підхід до менеджменту дає змогу реалізовувати нові ідеї, які виникають під час управлінського процесу, та техніку вирішення сучасних управлінських проблем. Цей підхід є системнішим і природнішим, оскільки людина, як суб'єкт прийняття управлінських рішень, здатна не тільки мислити раціонально, їй властиві відчуття, якими також керуються в прийнятті управлінських рішень. Сучасна практика менеджменту зорієнтована саме на цей підхід, однак, необхідно відмітити, що його паростки закладалися ще в минулому столітті (1936-1955 р.р.) школою людських відносин та поведінкових наук. Менеджери, які приймали рішення, керуючись когнітивним підходом, орієнтувалися на глибинні структури корпоративної культури: цінності, базові

уявлення, почуття, з якими звіряли місію свого підприємства і на основі яких створювали корпоративний клімат. Враховуючи те, що корпоративна культура допомагає створювати інфраструктуру пізнання, когнітивний підхід у прийнятті управлінських рішень виявився ефективнішим і перспективнішим. Однак, складний світ сьогодення, який змінюється під дією універсального закону розвитку, пропонує раціональність у межах когнітивних здібностей. Отже, спостерігається синтез позитивних характеристик обох методів.

Специфіка корпоративної культури та її роль в еволюції менеджменту привели до зміни взаємовідносин не тільки в межах персоналу підприємства, але й між працедавцями і найманими працівниками, яких частіше почали залучати до спільної праці для досягнення корпоративної місії. Формальні й строго регламентовані норми взаємовідносин, які дистанціювали власників від персоналу, поступово переростали в співпрацю й партнерство.

Отже, на основі даного викладу зробимо узагальнений висновок про те, що розвиток наукових шкіл менеджменту відбувався відповідно до універсального закону розвитку. Еволюційний шлях теорій менеджменту був тривалим і доволі складним, адже він супроводжувався появою нових концепцій та відмиранням тих, що перестали відповідати викликам часу. Принцип мінливості доповнювався принципом спадковості і цей процес триває безперервно, формуючись в нову парадигму управління, яка системно відображає сучасну роль і сутнісну характеристику менеджменту в контексті соціокультурних тенденцій сьогодення.

2.2. КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА – ЯК МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

За умов глобалізації світової економіки найважливішим фактором динамічного розвитку вітчизняних підприємств є наявність високоефективної інноваційної системи, спроможної забезпечити генерування і комерціалізацію інноваційних ідей, розвиток інноваційних організацій та формування високої інноваційної культури.

У цьому контексті важливо розглядати в єдиному ланцюжку змістове наповнення креативного менеджменту і корпоративної культури, яка в умовах інноваційного характеру національної економіки трансформується в інноваційну культуру.

Сучасний етап розвитку інноваційної організації характеризується домінантним впливом значної кількості системних факторів, оскільки ринок інноваційних товарів і послуг є високо конкурентним. Наші національні виробники в умовах фінансового дефіциту змушені конкурувати з досвідченими іноземними представництвами, які вже володіють усім спектром передових технологій інноваційного менеджменту, розгортають дистриб'юторські мережі і поступово зміцнюють свої позиції. У такій ситуації перед організацією постає проблема пошуку нових оптимальних механізмів для посилення її інноваційно-конкурентних позицій. Для того, щоб організація могла завойовувати і втримувати значну частку ринку та відповідно забезпечувати зростання своїх доходів і фінансову стабільність, вона повинна мати конкурентоспроможну корпоративну культуру, тобто самостійно розробляти і впроваджувати в практику передові ідеї, технології, бути стійкою до змін зовнішнього середовища, якісно і вчасно виконувати всі свої зобов'язання, характеризуватись високою інвестиційною привабливістю.

Основною ознакою інноваційності є обов'язкова наявність функції зміни, як кількісних, так і якісних параметрів. Комплексний характер змін, різний ступінь їх впливу та адаптивності, багатогранність аспектів їх використання, різні методи управління змінами дозволяють виділити зовнішні та внутрішні зміни.

Зміни елементів внутрішнього середовища можна поділити на:

- зміни елементів організаційної інфраструктури;

- зміни елементів ресурсно-фінансового забезпечення;
- зміни виробничої сфери;
- зміни елементів управління.

Позитивна динаміка таких змін забезпечує підприємству стійку інноваційну конкурентоспроможність.

Сучасна інформаційна епоха сформувала новий тип корпоративної культури – едхократичний, який є найперспективнішим, характерним для творчих, інноваційних організацій, що швидко розвиваються. Саме цей тип культури забезпечує ефективне функціонування корпорацій, орієнтованих на інтелектуальні послуги, розроблення і обслуговування програмного забезпечення, випуск високотехнологічної продукції, аерокосмічна індустрія, нанотехнології тощо. Ці організації працюють в умовах постійної необхідності виробництва новаторської продукції (послуг), адаптації до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Тут відсутні централізації влади і авторитарні взаєностосунки. Влада може передаватися від індивіда до індивіда (або від однієї цільової групи до іншої) в залежності від актуальної проблеми. Тобто діяльність організації підпорядкована креативному менеджменту, який акцентує увагу на проявах індивідуальності, заохочує ризик і оптимістичне прогнозування. До засобів креативного менеджменту можна віднести формування організаційних структур за принципом тимчасових колективів, які створюються під конкретний проект, і допускають наявність деяких елементів анархії, бо повністю відсутня жорстка формалізація, але, натомість, ставляться високі вимоги до професіоналізму та новаторства. Хоча такий “творчий” тип КК має і певні недоліки: як тільки вид діяльності стає менш прибутковим, або чийсь професійні амбіції не реалізуються, то – працівники покидають свою організацію. Негативним є той факт, що дух єдності колективу виноситься як основна прерогатива, а критичні зауваження чи розбіжності подавляються. Тоді організація втрачає шанси об’єктивного оцінювання і здатності виправляти помилки, які можуть нагромаджуватися і звести нанівець виконання проектів. Важливим позитивним аргументом є відчуття міри при нехтуванні якого можливі необґрунтовані втрати ресурсів, і висока ймовірність, що люди просто “перегорять”.

Щоб зменшити вплив недоліків едхократичної КК на діяльність організації, необхідно формувати її на основі принципів креативного менеджменту, відображених на рис. 2.1.

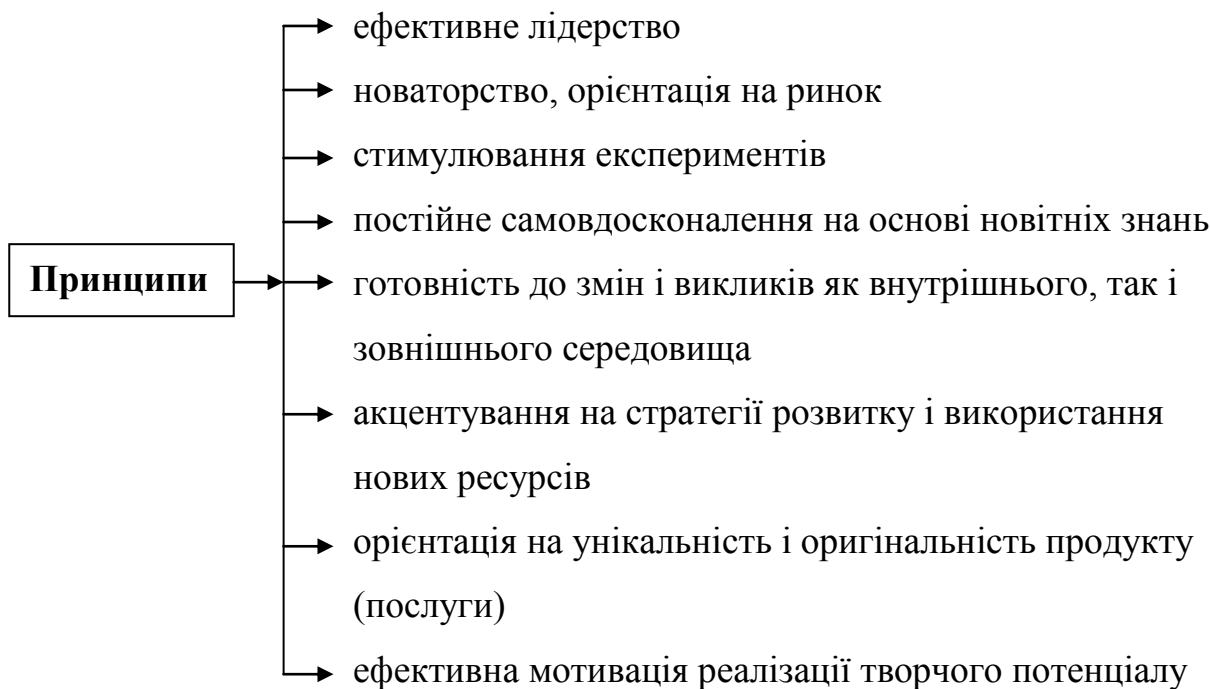


Рис. 2.1. Принципи креативного менеджменту

КК, яка ґрунтується на креативному менеджменті, має свою специфіку. Працівники організації занурюються в свої суб'єктивні творчі плани, але при цьому високо цінуються і, 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 міфа “ліцензія на творчість”, який визначає суть відносин всередині організації. Приймаючи працівника на роботу в таку організацію йому надається “право” відносити себе до творчих людей, що знімає проблему внутрішньої заборони на оригінальність мислення, тобто, людина отримує своєрідну “ліцензію творчості”.

Диференціація культурного підґрунтя і традицій виховання для кожного співробітника, зокрема, спонукає узагальнити поняття креативності в межах організації. Тоді, в умовах креативного менеджменту можна досягти конкретних результатів, відображених у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Результативність засобів креативного менеджменту для організації

Засоби креативного менеджменту	Результати їхнього використання (впровадження)
- культивування навичок виконувати виробничі завдання з найменшими витратами ресурсів	- підвищення ефективності виробництва, діяльності організації загалом, покращення соціально-економічних показників
- уміння компоувати третій неординарний об'єкт із двох звичайних (ідея Кентавра)	- створення інноваційного продукту, модернізація техніко-технологічних процесів
- персоніфікація авторства у цільових аудиторіях протягом тривалого періоду	- реалізація потреби самореалізації визнання, посилення само мотивації , нематеріальної мотивації
- відображення індивідуальних емоцій у зовнішніх реаліях	- забезпечення змістовності праці, відчуття “родинної єдності” з усіма членами колективу
- проведення оцінювання високоавторитетними компетентними службами (атестаційними комісіями, експертними радами, тощо)	- постійне підвищення професіоналізму персоналу; формування позитивного корпоративного іміджу
- формування власної унікальності через створення будь-яких новацій (товарів, послуг і т. д.)	- формування нової ринкової кон'юнктури, завоювання нових сегментів на профільних ринках

Під час використання різних методів і засобів креативного менеджменту необхідно уникати творчого перенапруження, тобто керуватися не надмірними суб'єктивними амбіціями, (індивідуальними чи колективними), а раціональними критеріями ефективності (економічної, соціальної, екологічної тощо). У табл. 2.4 наведено вплив різних факторів на лояльність корпоративної культури і засоби її стабілізації.

Таблиця 2.4.

Фактори формування лояльної корпоративної культури на основі креативного менеджменту

Фактори		Засоби стабілізації
Конструктивні фактори	Деструктивні фактори	
- високий позаекономічний статус креативних видів діяльності	- різка зміна (заміна) видів діяльності, яка супроводжується пониженням творчого потенціалу	- особистісні, довірливі бесіди працівників з керівниками через позитивне спілкування
- поширення “ліцензії на творчість” на весь персонал	- вичерпність творчого потенціалу креативного мислення в керівному складі	- стимулювання креативного компоненту - розроблення раціональної системи оцінювання рівня креативності персоналу та поширення її на структурні підрозділи через усі засоби внутрікорпоративних комунікацій
- сильна мотивація творчих розробок і процесів - гнучкий графік праці	- відсутність раціонального управління за цілями - жорстка регламентація бізнес-процесів	- використання ефективних методів мотивацій працівників - формування реалістичних бізнес-планів і контроль за їх виконанням

Отже, функціонування КК на засадах креативного менеджменту сприяє у формуванні інноваційної моделі розвитку організації.

Статус інноваційності вимагає:

- наявності чіткої стратегії розвитку;
- високого рівня свободи пошуку, пропонування та оцінювання нових ідей;
- використання нових організаційних форм;
- застосування системи мотивації праці, використання творчого потенціалу працівника;

- самостійності окремих структурних підрозділів у вирішенні творчих задач;
- безперервного процесу навчання персоналу і підвищення його кваліфікації;
- високого ступеня довіри і особистої відповідальності.

Дотримання цих вимог дозволить організації безболісно адаптуватися в глобальне ринкове середовище і бути конкурентоспроможною.

У контексті розвитку креативного менеджменту доцільно говорити про **інноваційну культуру**, яка об'єднує інтелектуальний потенціал і творчу активність персоналу організації.

ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА Є РЕЗУЛЬТАТОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ВОНА ОХОПЛЮЄ ВІДНОСИНИ, ЯКІ СКЛАДАЮТЬСЯ НА ВСЬОМУ ЛАНЦЮЖКУ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ЗАРОДЖЕННЯ, ФОРМУВАННЯ І КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ. ЦІ ВІДНОСИНИ ОПОСЕРЕДКОВУЮТЬСЯ ВІДПОВІДНОЮ СИСТЕМОЮ ЦІННОСТЕЙ, ЕТИЧНИМИ ОРІЄНТАЦІЯМИ І СИСТЕМОЮ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ, ТОМУ ІННОВАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ ВЛАСТИВА ЯКІСНА ВИЗНАЧЕНІСТЬ, ЯК ОСОБЛИВА ОЗНАКА СИСТЕМИ. СПЕЦИФІКА ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОЯВЛЯЄТЬСЯ ЧЕРЕЗ ЇЇ ДВОЇСТІТЬ, ОСКІЛЬКИ ВОНА Є ОДНОЧАСНО ОСОБЛИВИМ ВИДОМ КУЛЬТУРИ І, ЗАОДНО, ЕЛЕМЕНТОМ, ЯКИЙ ПРИСУТНІЙ КОЖНОМУ ВИДУ КУЛЬТУРИ.

З ПОЗИЦІЇ ІННОВАТИКИ, ІННОВАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ МОЖНА ТРАКТУВАТИ ЯК ВЗАЄМОПОВ'ЯЗАНУ СУКУПНІСТЬ АСПЕКТІВ: “ПРОЦЕСНОГО” ЯК СПОСОБУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ЇЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ЛАНОК; “ПРЕДМЕТНОГО” - ЯК РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ; «ГЕНЕТИЧНОГО»- ЯК ПОСТІЙНЕ ДЖЕРЕЛО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН. **З** ОГЛЯДУ НА ЦЕ, РЕАЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ВНУТРІШНЬОГО ДЖЕРЕЛА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ Є МАКСИМАЛЬНОЮ ПРИ БУДЬ-ЯКОМУ РИЗИКУ, А ВІДАК, ЇЇ ПОТЕНЦІЙНА ЦІННІСТЬ ДУЖЕ ЗНАЧНА. ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА Є ОСНОВОЮ РОЗВИТКУ ТВОРЧОГО СТИЛЮ МИСЛЕННЯ І ПІДХОДУ ДО ВИРІШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОБЛЕМ І САМА ПІДВЛАДНА ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗАВДЯКИ ЦЬОМУ Ж КРЕАТИВНОМУ ІМПУЛЬСУ.

ОСКІЛЬКИ ПРОЦЕС ІННОВАЦІЙНОГО ПОШУКУ ТРИВАЄ ПОСТІЙНО І ПРИВОДИТЬ ДО ВІДПОВІДНИХ ЯКІСНИХ ЗМІН І ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ, ТО В СЕРЕДОВИЩІ

ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВАЖЛИВО ВИДІЛИТИ ЩЕ ОДИН ПІДВИД - КУЛЬТУРУ ЗМІН, ЯКА ПРОПАГУЄ КРЕАТИВНІСТЬ І ПОЗИТИВНЕ, НАВІТЬ ЛЕГКЕ, СТАВЛЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ДО РІЗНОМАНІТНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН. КУЛЬТУРА ЗМІН ТРАНСФОРМУЄТЬСЯ В КУЛЬТУРУ ПЕРЕХІДНИХ ПРОЦЕСІВ, ОСКІЛЬКИ БУДЬ-ЯКА ІННОВАЦІЯ ЗАСВІДЧУЄ ПРО НОВУ ЯКІСТЬ, ЯКА ФОРМУЄТЬСЯ ПРОТЯГОМ ТРИВАЛОГО ПЕРІОДУ ВІД МОМЕНТУ ЗАРОДЖЕННЯ ІДЕЇ ДО ЇЇ ПРАКТИЧНОГО ВТІЛЕННЯ У ВИРОБНИЦТВО.

ІННОВАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ МОЖНА ВІДНЕСТИ ДО ОДНІЄЇ ІЗ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДСИСТЕМ, ЯКА ХАРАКТЕРИЗУЄТЬСЯ СВОЇМ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ, МАЄ СВІЙ ТЕМП І РИТМ ПРОТІКАННЯ, ЯКИЙ НЕ ЗАВЖДИ СПІВЗВУЧНИЙ ЖИТТЄВОМУ ЦИКЛУ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ЗАГАЛОМ. РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ АБО НА ОСНОВІ КАСКАДНОЇ МОДЕЛІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ, АБО СПІРАЛЬНОЇ. КАСКАДНА МОДЕЛЬ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ҐРУНТУЄТЬСЯ НА ПОЕТАПНОСТІ РОБІТ ІЗ ФОРМУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇХ ОФОРМЛЕННЯ В ЄДИНУ СИСТЕМУ. ЦЯ МОДЕЛЬ ДОБРЕ УЗГОДЖУЄТЬСЯ ІЗ КОМАНДНОЮ СИСТЕМОЮ МЕНЕДЖМЕНТУ, АЛЕ СТРОГЕ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ПРОЦЕСІВ ОБМЕЖУЄ СВОБОДУ ДІЙ ТА РОЗВИТОК ТВОРЧОСТІ. В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА І ЗНАЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРИРОДНІШОЮ Є СПІРАЛЬНА МОДЕЛЬ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ, ЯКА ОРГАНІЧНО ІНТЕГРУЄ ІННОВАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ В ІННОВАЦІЙНУ СИСТЕМУ ПІДПРИЄМСТВА І СТИМУЛЮЄ ЇЇ ЕВОЛЮЦІЙНИЙ РОЗВИТОК.

ВИДІЛИМО ГОЛОВНІ ЗАВДАННЯ, ЯКІ ЩЕ РАЗ ПІДТВЕРДЖУЮТЬ ВАЖЛИВУ РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ІННОВАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА. ДО ТАКИХ ЗАВДАНЬ ВІДНОСИМО: СПРИЯННЯ В РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ІДЕЙ; СТИМУЛЮВАННЯ СОЦІОЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ; ОПТИМІЗУВАННЯ ВСІХ СКЛАДОВИХ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА; АКТИВІЗАЦІЯ ТАЛАНТІВ, ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ ТА ЇХ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ; ГАРМОНІЗАЦІЯ ВІДНОСИН МІЖ УСІМА УЧАСНИКАМИ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ТА ЙОГО ІНФРАСТРУКТУРИ; ПІДВИЩЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УЧАСНИКІВ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ, ЯКОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ.

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОЯВЛЯЄТЬСЯ У ТОМУ, ЩО ВОНА, ПО-ПЕРШЕ, ВИКОНУЄ ФУНКЦІЮ СТИМУЛЮВАННЯ ТВОРЧОЇ ДУМКИ, ПРО ЩО ВЖЕ ЗАЗНАЧАЛОСЯ РАНІШЕ; ПО-ДРУГЕ, ОПТИМІЗУЄ ВСІ

СКЛАДОВІ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА; ПО-ТРЕТЄ, ВІДОБРАЖАЄ ВІДНОСИНИ, ЯКІ СКЛАДАЮТЬСЯ НА ВСЬОМУ ІННОВАЦІЙНОМУ ЦИКЛІ ІЗ ВИСВІТЛЕННЯМ СЛАБКОЇ ЛАНКИ; ПО-ЧЕТВЕРТЕ, НАДАЄ ВСЬОМУ ІННОВАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСОВІ ПЕВНОЇ ОРГАНІЗОВАНОСТІ, РЕГЛАМЕНТУЮЧИ ВІДПОВІДНІ ПРОЦЕДУРИ; ПО-П'ЯТЕ, ІСТОТНО ЗМЕНШУЄ ОПІР ДО НОВОВВЕДЕНЬ ЗАВДЯКИ КУЛЬТУРІ ЗМІН ТА ПЕРЕХІДНИХ ПРОЦЕСІВ; ПО-ШОСТЕ. ВПОРЯДКОВУЄ ПРОЦЕС ІННОВАЦІЙ ЗАВДЯКИ СВОЄМУ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОМУ ХАРАКТЕРУ; ПО-СЬОМЕ, ОПТИМІЗУЄ ВЕСЬ ІННОВАЦІЙНИЙ ШЛЯХ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРИЙНЯТИХ ЦІННОСТЕЙ ТА БАЖАННЯ ПРАЦЮВАТИ НА ВИПЕРЕДЖЕННЯ.

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ, ЯКІ ПРОТІКАЮТЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ПЕРЕДБАЧАЄ ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ВСІХ ЕТАПАХ ІННОВАЦІЙНОГО ЦИКЛУ. ВИДЛИМО ЦІ ЕТАПИ:

- 1) ПОЯВА ІДЕЇ –ЗАДУМУ ЩОДО БАЧЕННЯ МАЙБУТНЬОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ;
- 2) СТВОРЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ МАЙБУТНЬОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ;
- 3) МОНІТОРИНГ РИНКУ ТА ІННОВАЦІЙНА ДІАГНОСТИКА;
- 4) ПРОВЕДЕННЯ ПОПЕРЕДНІХ РОЗРАХУНКІВ, ЯКІ МАЮТЬ ОБҐРУНТУВАТИ ДОЦІЛЬНІСТЬ СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ;
- 5) КОНСТРУКТОРСЬКА Й ТЕХНОЛОГІЧНА ПІДГОТОВКА ВИРОБНИЦТВА І ВИГОТОВЛЕННЯ ЕСКІЗНОГО ПРОЕКТУ;
- 6) ВИГОТОВЛЕННЯ РОБОЧОЇ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО ЗАДУМУ;
- 7) ВИГОТОВЛЕННЯ ПРОМИСЛОВОГО ЗРАЗКА ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ І ПІДГОТОВКА ЙОГО ДО ВИХОДУ НА РИНОК;
- 8) КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ІДЕЇ, ТОБТО, РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ НА РИНКУ.

КОЖЕН ІЗ ПЕРЕЛІЧЕНИХ ЕТАПІВ ХАРАКТЕРИЗУЄТЬСЯ ВІДНОСИНАМИ, ЯКІ СКЛАДАЮТЬСЯ МІЖ ІНІЦІАТОРОМ ІДЕЇ, ФАКТИЧНИМ ЇЇ РОЗРОБНИКОМ І ВИРОБНИКОМ, А ТАКОЖ ІНВЕТОРОМ, КОРИСТУВАЧЕМ ТА ІНШИМИ УЧАСНИКАМИ ІННОВАЦІЙНОГО ЦИКЛУ. ЗАВДАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯКРАЗ І ПОЛЯГАЄ В ТОМУ, ЩОБ ЦІ ВІДНОСИНИ НАБУВАЛИ ФОРМИ РІВНОЦІННИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН, І КОЖЕН УЧАСНИК ВІДЧУВАВ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ЯКІСТЬ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ.

Практично реалізувати принципи інноваційної культури організації допомагають кодекси корпоративної поведінки, які підприємства повинні розробляти і узгоджувати із своїми партнерами. Так із плану рекомендацій та побажань правила поведінки суб'єктів ринку та учасників інноваційного процесу перейдуть в площину задукоментованих норм, невиконання яких повинно передбачати відповідальність. Наявність такого Кодексу відповідає цивілізованій практиці ділового світу і сприятиме покращенню інвестиційної привабливості наших підприємств та надасть привабливості інноваційному середовищу вітчизняних підприємств.

ВАЖЛИВИМИ ПРИНЦИПАМИ ІСНУВАННЯ КРЕАТИВНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ Є ПРИНЦИПИ: РЕАЛЬНОСТІ, ЕНЕРГЕТИЧНОСТІ ТА СМІЛИВОСТІ, ЯКІ ВИТІКАЮТЬ ІЗ КУЛЬТУРИ ДІЇ.

ПРИНЦИП РЕАЛЬНОСТІ ПІДСИЛЮЄ ЕНТУЗІАЗМ, НЕОБХІДНИЙ ДЛЯ ТВОРЧОГО ПРОЦЕСУ, ЗРІВНОВАЖУЮЧИ КРЕАТИВНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ПРАГНЕННЯ ДО НОВОВВЕДЕНЬ. **ПРИНЦИП ЕНЕРГЕТИЧНОСТІ** Є ЖИТТЄВОЮ СИЛОЮ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІДЕЇ, ВІН ТАКОЖ ПІДСИЛЮЄ ТВОРЧЕ НАТХНЕННЯ; МАЄ В СОБІ СИЛЬНИЙ ПЕРЕКОНЛИВИЙ ІМПУЛЬС, ЩО РОЗВИВАЄ В ПРАЦІВНИКІВ ІННОВАЦІЙНИЙ ДУХ. В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА НЕГАТИВНОЇ ДІЇ БАГАТЬОХ ФАКТОРІВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ МЕНЕДЖЕРАМ ПІДПРИЄМСТВА НЕОБХІДНО НАВЧИТИСЯ МИСТЕЦТВА УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГІЄЮ, ЩО ПІДВИЩИТЬ ЕНЕРГОНАСИЧЕНОСТЬ ІННОВАЦІЙНИХ ІДЕЙ. УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГІЄЮ ЯК РІЗНОВИД ЗАГАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ, ОПТИМІЗУЄ КРЕАТИВНУ СИСТЕМУ ЗАВДЯКИ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ «ЕНЕРГЕТИЧНИХ БАР'ЄРІВ». ДО ЕНЕРГЕТИЧНИХ БАР'ЄРІВ ВІДНОСЯТЬ: РОЗШИРЕННЯ МАСШТАБІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЯКЕ ВИМАГАЄ БІЛЬШОЇ ФОРМАЛІЗАЦІЇ ВСІХ ПРОЦЕСІВ ТА ЖОРСТКОГО ПЛАНУВАННЯ; НЕСТАБІЛЬНІСТЬ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ВЗАГАЛІ, ЩО МАЄ РІЗНОАСПЕКТНИЙ ПРОЯВ; ФРАГМЕНТАРНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО ХАРАКТЕРИЗУЄТЬСЯ БАГАТОЧИСЛЕННИМИ ПРОЕКТАМИ І РОЗПОРОШУВАННЯМ РОБІТ МІЖ НИМИ; РОЗЧЛЕНУВАННЯ ПРОЦЕСУ ВІНАХІДНИЦТВА НА ОКРЕМІ ОПЕРАЦІЇ, ЯКІ ВИКОНУЮТЬ РІЗНІ ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА. ЦІ, ТА ІНШІ ПЕРЕШКОДИ, ЗНИЖУЮТЬ ЯКІСТЬ ТВОРЧОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ І СПУСТОШУЮТЬ ЙОГО КРЕАТИВНУ СИСТЕМУ.

ПРИНЦИП СМІЛИВОСТІ НЕОБХІДНИЙ НЕ ТІЛЬКИ ДЛЯ ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ, АЛЕ Й ДЛЯ ЇХНЬОЇ УСПІШНОЇ МАТЕРІАЛІЗАЦІЇ, ОСКІЛЬКИ ВІН ДОПОМАГАЄ В РЕАЛІЗАЦІЇ КАРДИНАЛЬНИХ ІДЕЙ І РЕВОЛЮЦІЙНИХ ЗМІНАХ. НЕЗВАЖАЮЧИ НА ЙОГО ОПОЗИЦІЙНІСТЬ ДО РИЗИКУ, ВІН Є РУШІЄМ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ І СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙ. ДОЛАЮЧИ ФАКТОР РИЗИКУ, ЗАВДЯКИ ПРИНЦИПУ СМІЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СТАЄ ЗНАЧНО РЕЗУЛЬТАТИВНІШОЮ В ЯКІСНОМУ РОЗУМІННІ ЦЬОГО СЛОВА. ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ДО СПРИЙНЯТТЯ НОВОГО ТАКОЖ ДОСЯГАЄТЬСЯ ЗАВДЯКИ СМІЛИВИМ РІШЕННЯМ, ЯКІ ДОЗВОЛЯТЬ ДОЛАТИ СТЕРЕОТИПИ, ЗАСТАРІЛІ УЯВЛЕННЯ Й НОРМИ, ПІДТРИМУЮЧИ Й РОЗВИВАЮЧИ ВСЕ ТЕ, ЩО ВІДПОВІДАЄ СЬОГОДНІШНІМ ВИКЛИКАМ ЧАСУ.

Отже, інноваційний розвиток підприємств в умовах жорсткої конкуренції можливий завдяки творчому пошуку, інноваційній культурі та креативній системі, яка його стимулює. Креативна система, що є проекцією інноваційної культури, є стрижневим фактором успіху, а її ядро становить персонал підприємства та команда менеджерів, об'єднаних спільними цінностями, інтересами і прагненням виконувати місію підприємства.

2.3. ФАКТОР КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ГАРМОНІЗАЦІЇ ВІДНОСИН МІЖ СУБ'ЄКТАМИ РИНКУ

В умовах стрімких динамічних змін потрібний системний погляд на ринок, в якому відбуваються численні процеси, є люди, речі, форми, відносини. Ефективність функціонування ринкового середовища залежить не тільки від законів, які регулюють цей процес, відповідальності суб'єктів ринку та форми співпраці між ними, але й від морально-етичних норм, якими керуються суб'єкти ринку в своїй діяльності. Етичні аспекти всіх учасників ринкового середовища зумовлені рівнем розвитку їхньої культури. У взаємодії між суб'єктами ринку проявляються головні елементи їхніх корпоративних культур, і, разом із тим, формується нова специфічна форма корпоративної культури ринку.

Як співвідносяться культури кожного учасника ринку і як побудувати ефективну модель їхнього співіснування – ось нагальні питання сьогодення, на які вітчизняна наука повинна дати відповідь. У цьому контексті необхідно відобразити роль корпоративної культури в побудові ефективної моделі функціонування

суб'єктів ринкового середовища. Корпоративна культура має за мету символічно чи реально підтримувати і впорядковувати відносини на ринку всіх суб'єктів.

Розглядаючи модель співіснування суб'єктів ринкового середовища, необхідно брати до уваги всі взаємовідносини, які охоплюють макро, мезо – і мікрорівні, враховуючи специфіку кожного з них.

Корпоративні відносини наявні у всіх соціально-політичних сферах і організаціях, де є певні групи інтересів. Під впливом багатьох факторів відносини можуть набувати форми вузькогосподарського угруповання або соціального партнерства, для якого характерна співпраця заради розвитку суспільства. Корпоративна культура в демократичному суспільстві покликана консолідувати суспільство відкритих публічних відносин основних соціальних сил (держава, капітал і праця) та впливових груп (бюрократія, підприємці, наймані працівники, споживачі тощо). Завдяки спільним цінностям і високій культурі між названими суб'єктами можливі конструктивні відносини на основі принципу «порядок і прогрес». Отже, корпоративна культура є фактором побудови корпоративних відносин на ґрунті процедурно впорядкованого соціально-господарського діалогу між головними силами суспільства.

Модель співіснування різних суб'єктів ринку повинна ґрунтуватися на засадах синхронізації (вищий ступінь – гармонізація), яка зрівноважує природу відносин, узгоджує природу інтересів і стимулює єдину природу бажань. І в цьому також проявляється роль корпоративної культури, яка стимулює розвиток групових відносин (рис. 2.2).

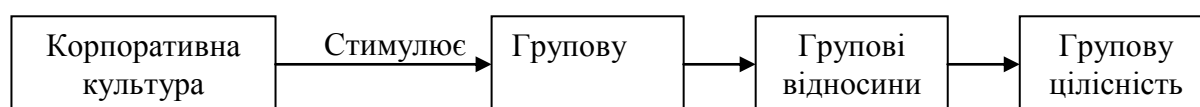


Рис. 2.2. Стимулюючий вплив корпоративної культури на розвиток групової свідомості в контексті гармонізації відносин учасників ринку

Синхронізуючий вплив корпоративної культури проявляється в організації на різних рівнях:

→ власний внутрішній вплив (джерело розвитку взаємовідносин усередині підприємства);

- вплив від інших систем із свого рівня (горизонтальний рівень);
- вплив із нижчого рівня;
- вплив із вищого рівня (вертикальний рівень).

Структура кожного рівня існує за рахунок резонансної синхронізації елементів, тобто обміну інформацією. Кожний індивідуальний елемент (первень) може генерувати інформаційні системи різної величини і напрямку.

Корпоративна культура як за глибинним, так і за поверхневим рівнем, задіяна в усьому інформаційному просторі.

Взаємодіючи, інформаційні імпульси підсилюються або знищуються (якщо потоки різні) і сумарно утворюють єдиний інформаційний сигнал, який впливає на структуру різних рівнів. Інформаційні сигнали кожного рівня можуть мати різні частоти, тому їхнє поширення часто матиме несиметричний характер; зверху вниз вплив може поширюватися легше, ніж знизу вгору. Це важливо в системі менеджменту при розподілі функцій і виданні розпоряджень керівниками вищого рівня, тобто при формуванні ефективної системи делегування повноважень.

Кожний вищий рівень групи, яка є системою складнішою, набуває іншої якості зі здатністю до самоорганізації. Отже, системна організація як сукупність окремих елементів поступово перетворюється на гармонійну організацію. Але для її ефективного функціонування, крім інформаційних імпульсів, потрібна ще енергія як обов'язкова умова життєдіяльності організації, підприємства, тобто системи.

Національні модули поведінки, закладені на підсвідомому рівні, які трансформуються в систему базових цінностей, прийнятих усім персоналом підприємства, і є тим енергетичним джерелом, який змушує рухатися і розвивати систему.

У разі відсутності об'єднувальних факторів (базових цінностей ОК) організація розбалансується, тому що немає єдності елементів, тобто структури, і тоді неконструктивні відносини призводять до хаосу.

Оскільки кожна функціональна система націлена на ефективний результат, то за допомогою акцептора (апарат оцінки інформації), модуль співіснування суб'єктів ринкового середовища обов'язково міститиме елементи корпоративної культури як енергетичного імпульсу життєдіяльності організації. Отже,

корпоративна культура є тим енергетичним ресурсом, завдяки якому можна узгоджувати і гармонізувати відносини як на рівні окремої системи, тобто підприємства, так і між усіма учасниками ринкових відносин.

Однак у взаємовідносинах між різними суб'єктами ринку досягти суцільної гармонії складно, оскільки інтереси можуть не збігатися, а корпоративні культури мати надзвичайно строкатий характер і ґрунтуватися на різних цінностях. Кожен учасник ринку у процесі взаємодії буде дотримуватися своїх ринкових цілей і, відповідно, вибирати власну стратегію поведінки на ринку. Залежно від ступеня узгодження цілей між суб'єктами ринку, можливі такі стратегії поведінки на ринку:

1. Співпраця – як найвища форма існування на ринку, яка передбачає максимальне досягнення кожним учасником своїх цілей.

2. Протидія – повага тільки до своїх цілей з ігноруванням цілей партнера.

3. Компроміс – часткове узгодження власних цілей із цілями партнера заради збереження відносин у майбутньому та дотримання певної рівноваги на ринку.

4. Поступливість – нехтування своїми деякими намірами заради вигоди партнерові.

5. Утеча чи ухилення – відмова від контракту з метою не допустити досягнення цілей партнера.

Вибір стратегії залежатиме від конкретних обставин, зовнішніх і внутрішніх чинників, які стимулюватимуть або будуть гальмувати узгодження інтересів і розвиток ринкових відносин на основі моделі співробітництва та партнерства. За такої моделі співробітництва конкуренти стануть партнерами і допомагатимуть одні одним у досягненні найвищої мети людства – гармонії на всіх рівнях і у всіх сферах і високих соціальних стандартів. Такий еволюційний поступ у взаємовідносинах між учасниками ринкових відносин можливий лише на основі доброї волі всіх у напрямі розширення групової свідомості. Ця нова ідея формує підвалини сучасної парадигми конкурентоспроможності, відповідає викликам XXI століття та приводить до підвищення соціальної відповідальності суб'єктів ринкових відносин.

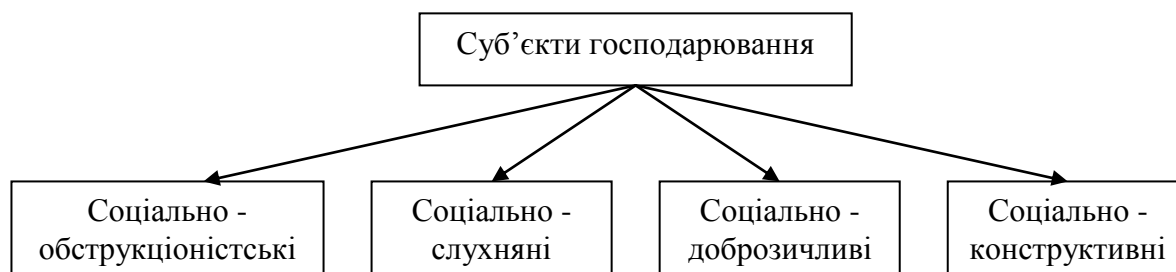
Соціальна відповідальність є наслідком високої корпоративної культури і

проявляється через прозору етичну поведінку та відображає обов'язок відповідати за соціальні зобов'язання, реалізація яких сприятливо вплине на якість умов праці, відпочинку й побуту персоналу підприємства. Соціальна відповідальність, крім того, характеризує ступінь готовності вітчизняних підприємств до надання безкорисливої добровільної допомоги у вирішенні соціальних проблем не тільки власного підприємства, але й в масштабах регіону та держави.

Сьогодні ідея соціальної відповідальності суб'єктів ринкових відносин дуже актуальна і популярна, хоч її паростки сягають середини ХХ ст., а в 1999 р. ООН було запропоновано ініціативу Глобального договору, основний зміст якої зводився до необхідності поширення етично-моральних засад у взаємовідносинах між усіма учасниками ринкових відносин і формування соціально відповідального бізнесу. Соціальна відповідальність суб'єктів ринку поки що в нашій країні не набула значного поширення і розвивається стихійно. Однак, вона має хорошу перспективу, оскільки в Україні ще в грудні 2005 р. понад 100 організацій з усіх регіонів України започаткували Форум соціально відповідального бізнесу і були розроблені принципи та рекомендації щодо звітності.

Уже сьогодні можемо виділити три рівні розвитку соціальної відповідальності. Перший рівень стосується взаємин із державою і проявляється у виконанні суб'єктами господарювання податкових зобов'язань (культура відносин у взаємодії з державою). Другий рівень характеризує виконання зобов'язань підприємства перед своїм персоналом (складова корпоративної культури підприємства). Третій рівень охоплює взаємодію із соціумом і проявляється через різні форми благодійництва, спонсорство, виконання соціальних програм чи проектів.

Відповідно до того, як суб'єкти господарювання ставляться до соціальної діяльності та мають почуття соціальної відповідальності, їх поділяють на такі групи: соціально-обструкціоністські; соціально-слухняні; соціально-доброзичливі; соціально-конструктивні (рис.2.3).



Соціально-обструкціоністські підприємства характеризуються надмірною увагою до свого бізнесу й орієнтацією на власний інтерес. Поняття соціального блага у них не викликає особливого ентузіазму, а участь у соціальних проектах залежатиме від того, наскільки це відповідатиме комерційним прагненням і корпоративному зиску.

Соціально-слухняні підприємства, як правило, не зовсім позбавленні почуття суспільного блага, оскільки вони виконують звичайний мінімум соціальних зобов'язань перед суспільством (безпека виробництва та праці, екологічна, санітарно-гігієнічна безпека, якість і безпека продукції чи послуги, охорона земель тощо), який контролює держава.

Соціально-доброзичливі підприємства мають трохи ширші межі соціальної діяльності. Вони не тільки виконують мінімальну програму соціального характеру, визначену законодавчими нормами, але й добровільно можуть долучатися до масштабних соціальних проектів.

Соціально-конструктивні підприємства є соціально активними, оскільки добровільно залучаються до масштабних соціальних проектів, займаються благодійністю, спонсорством, тобто ведуть соціальноактивну політику. Методами реалізації соціально-орієнтованої політики є: грошові гранти, благодійні внески та спонсорська допомога, соціальний маркетинг, соціальні інвестиції тощо.

Соціально-відповідальні підприємства закладають основи для принципово нової поведінки і відносин між усіма учасниками ринку, формою яких буде партнерство, а соціальна відповідальність стане надбанням і системною цінністю для нашого суспільства. Соціальне партнерство у наукових джерелах трактують як «особливий тип відносин у соціально-трудо́вій сфері, який передбачає застосування різноманітних форм і методів погодження інтересів найманих працівників, роботодавців та їхніх представницьких органів шляхом прагнення до

спільних домовленостей, досягнення консенсусу, опрацювання і спільної реалізації заходів із різноманітних напрямів соціально-економічного розвитку». Основні аспекти моделі соціального партнерства та її принципи були сформульовані і реально втілені в практику Міжнародною організацією праці (МОП), яка виступає законодавцем у цьому напрямі. Соціальне партнерство найчастіше реалізовується у формі колективних переговорів і спільних консультацій, під час яких знімаються конфліктні питання, вносяться зміни в попередні домовленості у випадку необхідності та узгоджуються інтереси партнерів.

Поширенню практики соціального партнерства в Україні сприятиме: створення та ведення Національного реєстру соціально-відповідальних суб'єктів ринку; забезпечення сприятливого середовища для встановлення партнерських відносин не тільки між підприємствами, але й з громадськими та іншими організаціями, органами державної влади для формування єдиної соціальної політики; інформаційна підтримка досвіду вітчизняних соціально-відповідальних підприємств та сприяння у формуванні їхнього іміджу регіональними органами державної влади; прийняття Кодексу честі добropорядного виробника України чи Кодексу честі поведінки на ринку, а також інших напрямів соціальної діяльності вітчизняних підприємств. Розвиток практики соціального партнерства в Україні можливий ще за однієї умови — створення інституту корпоративної культури, обґрунтування цієї думки буде зроблене в завершальному параграфі.

Гармонізація відносин між суб'єктами ринкових відносин набуває особливої ваги в умовах розвитку інтеграційних процесів і формування підприємницьких структур на міжнародному ринку. Зазначимо також, що міграційні процеси, які активно розпочалися в 60-80-х роках і тривають сьогодні, загострили ситуацію, ставши викликом узвичаєним культурним напрямам і системам цінностей національних держав. З'явилися концепції, які пропагували різне співвідношення національного і міжнародного, зокрема **транскультуралізм, мультикультуралізм**, які знайшли своє віддзеркалення і в системі менеджменту. **Концепція транскультуралізму** розглядає питання «європейської приналежності» та формування «транснаціональних культурних орієнтацій» як неминучий наслідок глобалізації. **Концепція мультикультуралізму** має різне трактування в західній та

східній Європі і Канаді, але, загалом сприймається як означення самого факту наявності культурної пістрявості й багатоетнічності певного суспільства, що впливає на ідеологію економічного співіснування представників різних соціумів.

Підприємства, які ведуть зовнішньоекономічну діяльність, та великі транснаціональні корпорації під час формування корпоративної культури повинні брати до уваги не тільки принципи технологічної раціональності, але й фактор національного менталітету, який визначає модуси господарської поведінки і відображає національні відмінності у поглядах, відносинах та тлумаченнях економічних категорій. Зокрема, специфіку категорій влади, праці, бюрократії, творчості, відповідальності, довіри тощо неоднозначно трактують представники різних національностей. Різним є також сприйняття аналогічного товару у різних країнах, тому не завжди попит на ринку засвідчує однаковий погляд на продукт. Отже, під час створення міжнародних компаній важливо з'ясувати, чи смислові поняття основних категорій і методів менеджменту збігаються у різних куточках світу, і ознайомитися із домінуючою шкалою цінностей, які також відрізняються.

Домінуючі цінності впливають на взаємини людей не тільки між собою, але й у соціумі, трансформуючись у певні правила та норми поведінки. Толерантність, зумовлена національним характером, визначатиме рівень гармонізації відносин. Різні ціннісні орієнтації закладають певний тип культури відносин, які науковці класифікують як:

1. **Універсалізм – партикуляризм**, або ж правила – зв'язки.
 2. **Коллективізм – індивідуалізм** (група - індивідуум).
 3. **Нейтральність – емоціональність** (діапазон яскраво виражених почувань).
 4. **Конкретний – дифузний** (характеризує ступінь залучення).
 5. **Досягнення – аскрипція** (те, що визначає ступінь утягнення людини)
- [171, с. 6].

Перелічені характеристики відносин, трансформованих у різних типах культур, не завжди мають строго опортуністичний характер, це радше різне бачення одного і того самого явища, різне ставлення до однакових подій, які завжди за умови розумного підходу можна узгоджувати та поєднувати.

Виділяють деякі сфери бізнесу та процедурні схеми, в яких специфіку типів культур обов'язково треба враховувати і вивчати. Універсалістичний і партикуляристичний підходи мають особливі відмінності під час :

- **оформлення контрактів;**
- **формування графіка відряджень;**
- **визначення статусу та позиції основного офісу;**
- **оцінки якості роботи та стимулюванні.**

Для міжнародних компаній укладення контракту є обов'язковою процедурою, і якщо його укладають партнери, які належать до різного типу культур, то можуть виникнути конфліктні ситуації. Адже **представник універсалістичної культури сприймає контракт як строгий, офіційний документ, який вичерпно обумовлює всі умови договору. Представник партикуляристичної культури, навпаки, сприймає цей документ як певні рамки чи межі для розвитку відносин.** З огляду на це, він допускає довільне трактування умов контракту, не любить норм, які строго регламентують відносини, а надає перевагу розпливчастій формі контракту, яку можна змінювати. Довірливі відносини важливіші, ніж жорсткі норми контракту.

Для прикладу, «бізнесмени з азійських, арабських, латиноамериканських країн вважають, що із зміною обставин контракт повинен автоматично змінюватися» [171, с. 88].

У питаннях оформлення відрядження і його графіка, позиції представників цих культур діаметрально протилежні. Для **партнерів - партикуляристів характерні тривалі відрядження, які обґрунтовуються необхідністю налагодження добрих відносин, після яких уже досягаються певні домовленості.** Через це не існує строгого графіка відряджень з огляду на фактор часу, необхідний для налагодження відносин. **Універсалісти, навпаки, дотримуються строгого графіка відрядження, в межах якого намагаються укладати контракти.** Для універсалістів роль основного офісу надзвичайно важлива, тому вони стараються там зосереджувати майже всі головні функції: маркетингу, виробництва, управління персоналом, фінансів. Практикується поєднання строгої централізації з жорстким контролем, що значно обмежує

свободу поведінки у дочірніх підприємствах і не завжди добре сприймається на місцевому рівні.

Представники партикуляристичної культури відводять незначну роль головному офісу, оскільки прагнуть більше прав делегувати філіалам, дочірнім структурам. У зв'язку з цим вони розробляють свої стандарти і норми праці, якими керуються на місцевому рівні. Колектив прагне налагоджувати міжособистісні відносини, особливо із керівниками. Спостерігаються значно міцніші відносини у такому колективі, що непрямо позначається на зменшенні плинності кадрів.

У ставленні до оцінки та стимулювання праці також є істотні відмінності. Універсалізм передбачає максимальне регламентування та інструктування праці, складання кваліфікаційних каталогів, на основі яких визначаються критерії оцінки якості праці, необхідні для її стимулювання, і закріплені у трудових контрактах. Така практика була виправдана після другої світової війни в американських транснаціональних корпораціях як гарантія забезпечення працівників від безпідставного звільнення з роботи, якщо за умовами контракту не була передбачена порушена норма. Її схвально сприймали профспілки, які захищали найману працю, але, водночас, вона обмежувала права менеджерів.

Зовсім інші підходи у менеджерів, які сповідують партикуляристичну культуру. Вони дуже ліберальні у питаннях оцінки праці та мотивування працівників.

Отже, у всіх випадках для узгодження інтересів різних суб'єктів міжнародного ринку необхідно проявляти транскультурне розуміння і вміння досягати розумного компромісу, розуміючи, що характер відносин також залежить від почуття колективізму чи індивідуалізму. Поняття колективного й індивідуального в практичній діяльності проявляється через такі ключові моменти, як: представництво, статус, прийняття рішень. Але основною залишається роль окремої особи і її вміння порівнювати власні інтереси із груповими та ставлення групи до індивідууму. Колективістична культура виділяє групу як основу, а розвиток особи розглядає як «засіб для досягнення цілі», тобто самовдосконалення особистості повинно підпорядковуватися груповим інтересам і працювати на

загальну мету. На противагу їй, індивідуалістична культура акцентує увагу на окремій особистості, а група сприймається як те середовище, в якому індивідуал зможе досягти своєї мети.

Оптимальним є варіант поєднання індивідуалізму і колективізму, тоді говорять про високу культуру, тобто культуру, в якій цінності групи сприймаються кожним працівником, який може творчо розвиватися в цій групі і, яка одночасно сприяє в реалізації групових цілей.

У поглядах на представництво колективісти притримуються правила численності та узгодження проблемних питань із широким загалом, а індивідуалісти (наприклад, представники англосаксонського світу), як правило, працюють самотійно і є представниками-одинаками, яким делеговані права та обов'язки від імені групи. Аналогічні розбіжності є в сприйнятті статусу. Для колективістичного типу поняття статусу асоціюється із зовнішніми атрибутами та кількістю допоміжних осіб: секретар, референт, помічник тощо. Для індивідуалістів такі моменти не мають значення і не вказують на ранг та важливість персони. Щодо прийняття рішень, то в колективістській культурі витрачається багато часу на колективне обговорення проблем, тривалі консультації і переконання в доцільності того чи іншого рішення всіх членів групи. Прихильники індивідуалізму вирішують проблеми голосуванням, щоб врахувати думку кожного члену колективу.

Важливим фактором у взаємовідносинах, який також треба враховувати при організації спільної діяльності представників різних культур, є ставлення людини до подій, яке може проявлятися в емоційній чи нейтральній формі. Рівень емоційності впливає на міжкультурне спілкування та обмін інформацією.

Західний світ більше схиляється до словесного спілкування, тому навіть інтонація дуже багато значить у переговорних процесах.

Строге відмежування відносин між підлеглими і керівниками характерне для конкретних культур, які зосереджуються на вузькій виробничій сфері, відділяючи її від інших сфер буття, тобто, робота і дозвілля розмежовані. У культурах із дифузним характером поширюються відносини на всі сфери життєдіяльності людини, тому багато часу витрачається на досягнення згоди між усіма членами

колективу та недопущення конфліктних ситуацій. Ця відмінність простежується у переговорних процесах між представниками різних націй. Прихильники розсіяної, тобто дифузної культури, можуть не погодитись на спільний бізнес, якщо в його основі лежатиме виключно комерційний інтерес, оскільки вони дорожать також відносинами. У цьому випадку цінності розсіяної культури збігаються із цінностями партикуляристичної культури, а цінності культури конкретної - із культурою універсалістичною.

У питаннях статусу спостерігаємо відмінності у самому понятті, тобто є статус, якого досягнуто завдяки праці, і статус, який є результатом аскрипції, тобто приписується людині відповідно до певного атрибуту. Побутує думка, що приписаний статус, тобто той, що не зовсім сприяє комерційним успіхам, особливо в пошані у слаборозвинених націях, хоч і деякі успішні країни також практикують принцип аскрипції. Але, на відміну, від слаборозвинених країн, ця практика сприяє розвитку економіки, якщо вона працює на загальну мету економічного поступу. У переговорному процесі під час підписання контракту можуть виникнути непорозуміння між партнерами, які представляють ці дві різні культури у поглядах на статус. Представники культури, зорієнтованої на досягнення, будуть незадоволені присутністю «сірого кардинала» серед їхніх партнерів, прихильників атрибутивної культури. Натомість, незадоволення проявлятимуть представники аскрипції, якщо в переговорному процесі їхніх партнерів представлятимуть молоді люди, оскільки принцип поваги до старших у цій культурі є первинним і саме їм присвоюють статусні позиції, на відміну від культури, зорієнтованої на реальні досягнення. У дифузних культурах, як стверджують уже згадувані авторитетні джерела, [171, с. 227) «має велике значення прив'язка статусу до організації, в якій працює людина. Ваші досягнення як індивідууму блякнуть порівняно зі статусом, який вам присвоює організація» [171, с. 227].

Отже, представники аскриптивної культури намагаються підтверджувати, що вони у великій пошані в організації і їх дуже там цінують. Логіка доволі проста, адже інтереси організації може представляти людина, якій довіряють і яка займає в ній високе становище. У поглядах на владу представники атрибутивної культури також мають певну специфіку, яка виражається в тому, що надання людині статусу

є одним із способів застосування влади. Через таке розуміння речей у атрибутивній культурі не прийнято преміювати людей за реальні досягнення та успіхи незалежно від їхнього статусу. У країнах, де культивуються реальні досягнення і статус присвоюється завдяки саме їм, працівників будуть оцінювати і стимулювати кар'єрним зростанням за виконання їхніх функціональних обов'язків. Відносини серед представників таких культур мають функціонально-орієнтований характер. В аскриптивних культурах статус не залежить від конкретних завдань чи функцій, адже його присвоюють тим, хто викликає захоплення в інших людей, людям старшого віку чи особам, які володіють особливою технологією або задіяні у проектах національної важливості.

Для гармонізації відносин важливим є ознайомлення із концепцією часу, яку різні національності й культури трактують по-своєму. Оскільки час є фактором розвитку, в якому перехрещується минуле, теперішнє і майбутнє, то підприємства зобов'язані раціонально його використовувати в ринкових процесах, у плануванні та організації своєї діяльності. Категорію часу ми розглядали вже в контексті універсального закону розвитку, але у питаннях гармонізації відносин на ринку, як вітчизняному, так і міжнародному, час відіграє свою роль. Для забезпечення високої конкуренції на ринку необхідно зважувати кожен свій крок на основі категорії часу, щоби не запізнитися. Час завжди був добрим порадиником у розв'язанні багатьох поточних чи стратегічних задач, причому як для представників індивідуалістичної культури, так і колективістської. Час має ціну для окремої особи й організації загалом і слугує мірилом відповідальності для всіх без винятку культурних напрямів. Час також визначає наше мислення й уявлення про минуле, теперішнє та майбутнє, від якого суб'єктивно відштовхуються як від певної субстанції при організації бізнесу та прийнятті рішень. Досвід минулого враховують, приймаючи рішення сьогодні, які матимуть наслідки в майбутньому. Отже, всі три відрізки часу наявні у нашій свідомості причому, у доволі різних комбінаціях, адже різні люди мають різну часову орієнтацію. Часова циклічність є наслідком універсального закону розвитку і проявляється в життєвих циклах товару, підприємства загалом чи його корпоративній культурі. І у новій парадигмі забезпечення конкурентноздатності підприємства циклічність часу, як і його

послідовність, повинна стати важливою тезою, яка має прикладну цінність. Сприйняття часу позначається на поведінці людей, яка може бути послідовною, як пряма лінія, або синхронною, що дає змогу виконувати декілька функцій, мати декілька перехресних зв'язків, здійснювати спільну діяльність, тощо. Відповідно прихильники послідовної поведінки будуть дотримуватися критично важливого шляху, строгого планування часу виконання кожного виду роботи і страждатимуть у разі появи непередбачуваних обставин, які вплинуть на складені ними графіки і створять додаткові труднощі. Зовсім по-іншому поведуть себе люди із синхронним ставленням до часу, вони не бояться випадкових обставин, але можуть бути не пунктуальними, тобто часова точність для них не є особливо важливою цінністю. Будуючи відносини між людьми та організовуючи бізнес із представниками різного сприйняття часу, цей факт треба брати до уваги, щоб не допустити можливих конфліктів. Відмінності національних культур у сприйнятті часу можна використовувати для вироблення методологічного принципу, який допоможе організувати спільну діяльність представників багатьох національностей на основі консенсусу. Для цього попередньо здійснюють тестування і встановлюють шкалу розбіжностей у тій чи іншій країні, на теренах якої планується розпочинати певну діяльність. Зрештою, уже відомо, що культури із синхронним ставленням до часу, дотримуються колективістичного підходу та партикулярної оцінки людей. Культури, які сприймають час як послідовність певних подій, значно прагматичніше підходять до оцінки людських відносин, які будують на основі очікуваної вигоди. Синхронні культури послідовні в дотриманні принципу спадковості і тому не вітають ті зміни, які можуть зашкодити успадкованим традиціям, звичкам, тощо.

У представників синхронних і послідовних культур є істотні відмінності в поглядах на планування і формування стратегії діяльності. Для прихильників синхронної культури головним в процесі планування є мета, досягти якої можна різними шляхами. І чим більше таких шляхів, тим легше уникнути непередбачуваних подій і спростити досягнення цілі. Представники послідовної культури, навпаки, схильні планувати кожний етап і прораховувати час його виконання, щоби своєчасно досягти поставленої мети. Такий підхід пояснюється

тим, що послідовні культури сприймають час як сукупність подій, що мають причинно-наслідковий зв'язок. Отже, те, що відбувається сьогодні, тобто в теперішній час, вплине на майбутні події уже як наслідок.

Для міжнародного бізнесу важливо поєднувати послідовні та синхронні орієнтації, тоді буде досягнута гармонія у багатонаціональному колективі.

Доцільно виділити ще один важливий аспект, який відрізняє різні культури і стосується ставлення людини до природи. У зв'язку з цим, виділяють культури, які мають внутрішньо спрямовану орієнтацію, тобто сприймають підприємство як машину, якою справно керує оператор. Це означає, що до природи представники такої культури ставляться як до такої, якою можна легко і на власний розсуд розпоряджатися. Протилежний погляд на природу припускає її природний розвиток і тому будь-яку організаційне утворення сприймає як продукт природи, створений завдяки її ресурсним джерелам та екологічному балансу. Цей тип орієнтації має зовнішній вектор спрямування. Відповідно до різних орієнтацій в системі менеджменту будуть розставлятися акценти на зовнішній або внутрішній контроль, а політика взаємовідносин буде зорієнтована на клієнта та вивчення середовища, в якому відбуватимуться господарські операції, або заміну внутрішніми факторами. Американська культура надає перевагу внутрішнім факторам розвитку, а японська – зовнішнім. Деякі європейські культури (Італія, Швеція, Нідерланди) також більше зорієнтовані на зовнішні фактори розвитку.

Взаємодіючи на ринку, суб'єкти ринкових відносин повинні пам'ятати, що ринок має природні закони розвитку, які навряд чи під силу людині змінити, але керувати певними ринковими процесами можливо. Зважаючи на це відносини всіх учасників ринкових процесів можна гармонізувати, якщо усвідомити закон універсального розвитку, який кожному дає можливості і шанс.

Отже, процес інтеграції й глобалізації неминучий і він, об'єктивно, приведе до створення транснаціональних корпорацій, під час утворення яких надзвичайно важливо збагнути логіку представників різних культур і не осуджувати їхнє сприйняття світу та методи організації бізнесу. Тому важливе завдання міжнародного менеджменту полягає у формуванні інтеркультурної комунікативної

компетенції, що приведе до збагачення світового досвіду і сприятиме оптимізації взаємовідносин суб'єктів міжнародного ринку. У цьому контексті необхідно здійснювати системну підготовку, щоб налагодити діалог культур та поєднання національного із міжнародним і, отже, досягти співпраці на користь цивілізації, а не тільки окремої корпорації.

Гармонізація відносин між суб'єктами господарювання на міжнародному і внутрішньому ринках можлива завдяки культивуванню принципів організаційної демократії та розвитку соціального партнерства у різних формах та проявах. Формування спільних суспільних цінностей, які визнають пріоритет блага людини над прибутками, допоможе реалізувати потенціал співпраці і підвищити рівень соціальної відповідальності. Процеси демократизації, що проходять у багатьох країнах світу, спонукають підприємств до створення відповідних стандартів праці, організації виробництва, управління та взаємовідносин, в основі яких лежатимуть високі якісні показники та рівні умови й можливості саморозвитку для всього персоналу. Прагнення до самовдосконалення й саморозвитку прийдуть на зміну суперництву й кар'єризму, а співпраця замінить жорстку ринкову конкуренцію. Підприємства, які є суб'єктами ринку, повинні зрозуміти, що вони мають і можуть учитися один в одного. Тому доцільно створювати спільні проекти, навіть із представників конкуруючих організацій, які б відповідали спільним інтересам і мали один предмет зацікавлення. Доцільно в цьому контексті поширювати таку форму співпраці, як бенчмаркетинг, організовувати спільні тренінги постачальників і замовників, розширювати діалог у напрямі конструктивних соціальних програм тощо.

Звичайно, це справа не сьогоднішнього дня, але це наше неминуче майбутнє, якщо людство реально усвідомить й оцінить свої шанси виживання в складних умовах, створених самими людьми. Але, поки прибуток залишатиметься єдиним критерієм успіху, а глобалізація матиме форму економічної експансії, благі наміри співробітництва на основі високих цінностей не матимуть реальних шансів на реалізацію. Прагнення досягти стабільного конкурентного статусу на ринку завдяки прибутку штовхає підприємства на його досягнення будь-якими методами, які часто негативно позначаються не тільки на людському ресурсі, але й на

екології. Гонитва за високими фінансовими показниками призводить до необдуманого нарощування потужностей, зниження соціальних стандартів праці людини, наповнення ринку непотрібними, а, часто й шкідливими продуктами й технологіями. Так виникає конфлікт між псевдоцінностями та гуманістичними цінностями, що призводить до конфлікту інтересів і цілей.

Конфлікт між вузькокорпоративним інтересом і благом всього суспільства можна усунути тільки завдяки розширенню рівня свідомості кожного, що відповідає вимогам універсального закону розвитку і вписується в контекст еволюційних процесів, які охоплюють еволюцію форми, мислення, свідомості й відносин. Але на це потрібна добра воля всіх, яка, знову ж, повертає нас до фактора культури як об'єктивного прагнення в досягненні кожним суб'єктом свого ідеалу (культу). Тому в новій парадигмі менеджменту та сучасної конкурентоспроможності необхідно закладати філософські аспекти якості, і, насамперед, якості самої людини, її свідомості, вміння управляти собою і будувати відносини із світом. Якщо людина опанує мистецтво досягнення конкурентності самої себе з урахуванням духовних аспектів і гуманістичних цінностей, то зміниться її сприйняття світу і якість життя, що в масштабах колективу, групи, суспільства загалом матиме істотний резонанс.

У зв'язку з таким баченням розвитку нової парадигми менеджменту підприємств на основі якісного поступу пропонуємо низку ознак якості людини як окремого індивідуума на підприємстві, які забезпечують її конкурентоспроможність і трансформуються в конкурентоспроможність цілого колективу, тобто підприємства. Системно ці ознаки відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Трансформація індивідуальних ознак конкурентоспроможності особистості в колективні

Якісні ознаки, які забезпечують конкурентоспроможність людини	Якісні ознаки, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства
Знання, активний інтелект	Колективний інтелект, інтелектуальний потенціал підприємства
Власна культура	Корпоративна культура
Психологічна адаптивність	Корпоративна адаптивність
Професійна компетентність	Колективна компетентність, інтелектуальний ресурс підприємства

Креативність	Інноваційна активність
Ціннісні орієнтації	Система цінностей на підприємстві
Фізичний стан	Фінансова спроможність

Сьогодні конкурентними перевагами є право власності на відповідні знання як першочергову необхідність для виживання в проблемному світі і як найцінніший дар, тому у табл. 2.5 ця ознака домінує. Стосовно до особистості вона проявляється як активний інтелект, тобто відображає прикладну цінність системно набутих знань, які на рівні підприємства формують його інтелектуальний потенціал. У шкалі ціннісних орієнтацій людини знання також відіграють важливу роль і є складовою культури її поведінки. На рівні підприємства система цінностей, які сповідує весь персонал підприємства, є ознакою його корпоративної культури. Отже, корпоративна культура сьогодні сприймається як форма колективного пізнання, що значно розширяє не тільки конкурентний простір, але й можливості кожного суб'єкта ринку знайти свою нішу. Культура, завдяки своїм цінностям, допомагає людині пристосовуватися до змін, пом'якшуючи їхнє сприйняття. Аналогічно корпоративна культура на підприємстві є сильним фактором, здатним подолати опір до нововведень, та, навпаки, стимулювати інноваційні процеси й розвивати креативні імпульси у персоналу підприємства. Мотиваційна роль корпоративної культури в цьому контексті була описана у попередньому викладі і вона яскраво відображає здатність культурологічного чинника заохочувати до пошуку ефективних способів господарювання і управління змінами. Адаптивна функція закладена в зародку культури, яка сама формується під впливом дії зовнішніх і внутрішніх факторів.

Формування і використання на практиці якісних ознак конкурентоспроможності, які гармонізують відносини учасників ринку, а не призводять до жорсткого протистояння, повинно відбуватися на основі поєднання принципів локального і загального. А сама трансформація здійснюється у напрямі від локального до загального. Поняття загального передбачає масштабність поширення, тобто у цьому випадку – ринок. Отже, індивідуальні ознаки конкурентоспроможності переходять у колективні, тобто поширюються на рівень підприємства, організації, і, відповідно, проявляються в масштабах ринку.

Індивідуальні знання у масштабах ринку перетворюються на ринкові закони, пізнання і вивчення яких допомагає працювати в правовому полі на ринку. Психологічна адаптивність окремої людини трансформується в корпоративну адаптивність на рівні підприємства і приводить до ринкової рівноваги уже в масштабах ринку, а фінансова спроможність підприємства переходить у ринкову стійкість. Аналогічно культура особистості проявлятиметься як культура ринку, що охоплює і культуру відносин зокрема. В масштабах національної економіки корпоративна культура підприємства трансформується в економічну культуру, покликану за допомогою панівних цінностей підвищувати суспільну свідомість і узгоджувати поведінку економічних суб'єктів на ринку.

Завдяки корпоративній культурі професійна компетентність окремої людини проросте у ринкову комунікативну компетенцію, а на міжнародному ринку звучатиме як інтеркультурна компетенція. З цього випливає простий висновок - якість відносин на ринку залежить від якості наявних на ньому суб'єктів: індивідуальних чи колективних. Корпоративна культура покликана забезпечити високу якість на всіх рівнях. Корпоративна культура розвиває почуття відповідальності, завдяки якій у взаємовідносинах між учасниками ринку стає нормою поведінки виконання всіх зобов'язань та коректність у стосунках із партнерами. Для того, щоби корпоративна культура стала фактором розвитку соціальної поведінки конкурентів на ринку, необхідно чітко визначити правила соціальної поведінки на ринку, знайшовши точки дотику представників різних соціумів, створивши атмосферу відкритості, толерантності в сприйнятті соціальних норм і правил поведінки представників іншого суспільства.

На основі якісних ознак конкурентоспроможності повинна з'явитися нова конкурентна практика – колективна співпраця, соціальна взаємодія, партнерський діалог, наслідком яких і стане гармонізація відносин всіх суб'єктів ринку.

На основі викладу цього матеріалу зробимо такі висновки: корпоративна культура є основою гармонізації відносин усіх учасників ринкових відносин; об'єднувальним фактором економічної співпраці повинні стати загальносуспільні цінності і прагнення працювати на благо цілого. Існують об'єктивні та суб'єктивні умови гармонізації відносин, які забезпечують їхню реалізацію; об'єктивні умови –

це універсальний закон розвитку, в руслі якого відносини конкуренції переростуть у відносини партнерства. Суб'єктивні умови пов'язані із усвідомленням і доброю волею всіх ринкових представників відповідати сучасним вимогам еволюційного розвитку. Формою гармонізації відносин на ринку повинно стати соціальне партнерство, в основі якого лежить соціальний інтерес, соціальна відповідальність і соціально-орієнтована політика.

2.4. Питання для роздумів

1. У чому проявляється роль корпоративної культури у системі менеджменту?
2. Які ціннісні орієнтації домінували на певних етапах еволюційного шляху менеджменту?
3. Як соціокультурні тенденції сьогодення впливають на сутнісну характеристику менеджменту?
4. Як Ви розумієте поняття "креативний менеджмент"?
5. У чому проявляється взаємозв'язок між креативним менеджментом і корпоративною культурою?
6. Які функції корпоративної культури пов'язані з інноваційним розвитком економіки?
7. У чому проявляється суть інноваційної культури?
8. Яка роль корпоративної культури в управлінні змінами?
9. На чому побудована модель спів існування різних суб'єктів ринку?
10. Яка роль корпоративної культури в поширенні практики соціального партнерства?

2.5. Творчо-прикладні завдання

1. На основі аналізу еволюційного шляху менеджменту і корпоративної культури проведіть паралель між їхніми функціями.
2. Як тема лідерства пов'язана із корпоративною культурою?. Проаналізуйте, які риси лідерства домінували на різних етапах розвитку менеджменту і якими цінностями послуговувалися лідери.

3. Проаналізуйте теорії становлення і розвитку менеджменту і порівняйте їх із типологією корпоративної культури.

4. Запропонуйте авторський Кодекс честі добropорядного виробника в Україні та Кодекс честі поведінки на ринку.

5. Опишіть три рівні соціальної відповідальності суб'єктів ринку.

6. Відомо, що смислові поняття основних категорій і методів менеджменту, як і ціннісних орієнтацій, відрізняються у різних куточках світу. У зв'язку з тим, проаналізуйте ставлення до праці, влади, бюрократії, творчості, відповідальності у Західній та Східній Європі, Канаді, Японії, Китаю.

7. Запропонуйте авторську модель поведінки представників різних культур у транснаціональних корпораціях. За допомогою яких цінностей можна досягти гармонії у багатонаціональному колективі?

8. Запропонуйте схему трансформації індивідуальних ознак конкурентоспроможності особистості в колективні.

9. Проведіть паралель між інноваційною культурою, культурою змін і культурою перехідних процесів.

10. Опишіть життєвий цикл інноваційної культури і поясніть його основні етапи. Як Ви думаєте, яка модель життєвого циклу інноваційної культури – каскадна чи спіральна більше підходить вітчизняним підприємствам. Відповідь обґрунтуйте прикладами.

РОЗДІЛ 3. ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1. Механізм формування і розвитку корпоративної культури

Корпоративна культура складається не відразу, процес її формування складний і тривалий у часі. Він розвивається за своїми специфічними законами, має свої принципи, та передбачає такі основні етапи:

- визначення місії організації та філософії її функціонування;
- встановлення головних базових цінностей і переконань організації ;
- формування стандартів і норм поведінки співробітників організації на основі прийнятих цінностей;
- запровадження традицій, символіки, ритуалів та інших артефактів (видимих елементів культури);
- формування мотиваційної структури;
- нормативне закріплення перелічених вище складових у корпоративному документі (положення про КК; документ про корпоративне керівництво, корпоративний кодекс тощо);
- написання програми розвитку корпоративної культури організації та її поступове впровадження.

Процес розвитку корпоративної культури є безперервним, оскільки КК може частково змінюватися під впливом різних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Саме культура визначає шляхи вирішення проблем і способи організації та взаємозв'язки в процесі організації діяльності підприємства. Тому будь-які перетворення, локального чи глобального масштабу, на підприємстві будуть неефективними без відповідної зміни корпоративної культури, оскільки вона має фундаментальне значення для вибору напрямків розвитку підприємства.

Зовнішнє середовище впливає як на корпоративну культуру, так і на організацію вцілому. Зворотний зв'язок, необхідний для якісних змін, здійснюється саме через корпоративну культуру. В результаті зворотного зв'язку відбувається адаптація корпоративної культури до зовнішнього середовища, яке змінилося, а це, відповідно, потягне за собою зміни в різних аспектах діяльності підприємств.

Якщо зовнішнє середовище суттєво змінюється, то організація повинна адаптувати свою культуру або окремі її елементи до цих змін, щоб не було конфлікту між цінностями, які продукує зовнішнє середовище, і внутрішнім середовищем.

Зміни і розвиток корпоративної культури неминучі при виході організації на міжнародний рівень, де стикаються різні культури і стереотипи поведінки.

У випадку об'єднання декількох організацій з різними корпоративними культурами потрібен час і значні зусилля для поєднання різних цінностей і в перспективі формування нової культури. Відповідні труднощі виникатимуть при формуванні культури в організації, де працюють люди різних національностей чи віросповідання, оскільки їхні культурні цінності мають різну основу. Тому при зміні корпоративної культури треба дотримуватися певних правил:

- поетапність змін;
- морально-психологічна підготовка всієї організації до змін;
- поступовість, але системність нововведення;
- узгодження нововведень із базовими елементами КК;
- всезагальна згода на переоцінку корпоративних цінностей і зміну корпоративної культури.

Управління процесом формування, розвитку й зміни корпоративної культури здійснюється за певними принципами, що постають як орієнтири діяльності.

Основні принципи управління процесом корпоративної культури виражають те спільне в організації управління ними, що охоплює всі їх етапи та зумовлює їх успішність.

Перелічимо і охарактеризуємо основні принципи, відображені на рис. 3.1.

Принцип усвідомлення. Реалізація цього принципу передбачає визначення і відпрацювання ефективного механізму свідомого управління зміною станів та реального сприйняття необхідності змін усім персоналом організації. Створення дієвого механізму повинно відбуватися у різних напрямках із врахуванням інтересів усіх формальних і неформальних груп в організації. Цьому принципу

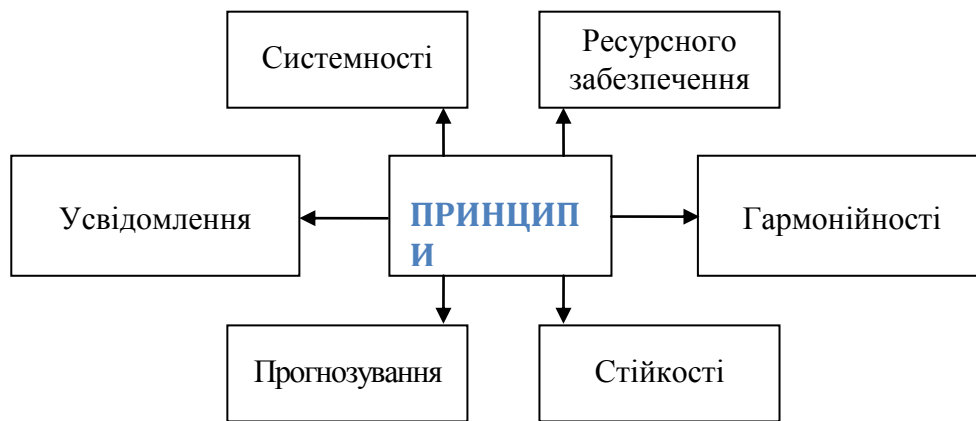


Рис. 3.1. Принципи формування, розвитку й зміни КК

властива сила духу і осяяння, а не механічні структури. Осяяння вимальовує картину майбутнього і зміцнює віру в перспективу й незворотність змін, а сила духу додає енергії на ці зміни. Важливо запалити людей новою ідеєю й зарядити їх енергією на її реалізацію, тоді в середовищі менеджерів виникне творча атмосфера, згуртованість, що допоможе подолати опір до нововведень.

Принцип системності – є продовженням попереднього, оскільки також орієнтує на необхідність свідомої діяльності під час переходу від одного рівня культури до іншого, досконалішого. Його застосування передбачає певну систему діяльності, яка охоплює етап підготовки до зміни стану культури й етап реалізації цих змін.

Підготовка до змін передбачає пропонування, обґрунтування головної мети запланованих змін, визначення засобів і умов, за допомогою яких цю мету буде реалізовано.

Принцип ресурсного забезпечення – передбачає обов’язкове інформаційне, кадрове, фінансове забезпечення процесів корпоративної культури на кожному із основних етапів.

Принцип прогнозування – ґрунтується на законі незворотної зміни середовища корпоративної культури, а також його адаптаційних можливостях. У цьому сенсі опірність середовища організації нововведенням, яка може набувати форми консервативних дій щодо нового, природна і навіть закономірна для збереження усталеності середовища як системи. Прийняття чи неприйняття нового можна розглядати з позицій якісного стану системи корпоративної культури, можливості або

неможливості її збереження, усталеності й здатності до саморозвитку.

Дія цього принципу спрямована на недопущення стихійних, непередбачуваних змін, що можуть значно затримати реалізацію процесів розвитку чи зміни корпоративної культури. Тому управління ними повинно охоплювати передбачення, прогнозування змін та їх наслідків для організації в цілому.

Принцип стійкості. Суть цього принципу проявляється в тому, що при переході від стихійних процесів до керованих повинна посилюватися здатність до самої адаптації. Сучасний динамічний світ зумовлює зростання інновацій у всіх сферах і ланках суспільного життя, що приводить до суттєвих змін їх якості. Домінантою зміни якості процесів корпоративної культури є зростання їх стійкості. Це виявляється у визнанні їх невідповідності, закономірності, необхідної для розвитку корпоративної культури і організації. Унаслідок цього ці процеси нововведень будуть мати необхідне ресурсне забезпечення. Змінюється і ставлення до нових цінностей, переконань, норм поведінки, зростає ступінь очікування нового, тобто виникає механізм необхідної реалізації нового.

Принцип гармонійності передбачає узгодження інтересів всього персоналу в процесі зміни корпоративної культури, забезпечення психологічної комфортності працівників організації і синхронне протікання зміни корпоративної культури з організаційним розвитком підприємства в цілому. Дія цього принципу розкриває ефективність організації та управління процесом розвитку й зміни корпоративної культури.

Усі охарактеризовані принципи є елементами комплексної системи організації та управління розвитком й зміною корпоративної культури. Вони тісно взаємодіють між собою, що завдяки синергетичному ефекту посилює дію кожного з них.

З погляду синергетики, розвиток – це послідовна зміна хаосу і порядку, причому розвиток відбувається з постійним зростанням ентропії системи. Синергетика дозволяє досліджувати процес формування, розвитку й зміни корпоративної культури за двома аспектами:

- 1) динамічному, тобто з погляду особливостей розвитку корпоративної культури в умовах нелінійності;
- 2) через вплив корпоративної культури на досягнення синергетичного

ефекту, а, отже, і на самоорганізацію соціально-економічної системи.

Розвиток корпоративної культури має нелінійний, недетермінований характер. Це пов'язано з тим, що вона формується у свідомості працівників, у процесі їхньої спільної діяльності, а людині властива воля, що породжує хаос. Тому синергетичний підхід дає можливість встановити загальні закономірності розвитку корпоративної культури в умовах недетермінованості і нелінійності.

Необхідною умовою розвитку організацій є існування безлічі різних або навіть протилежних елементів і сил, що діють в організації. Однак, чим різноманітніші елементи системи, та зв'язки між ними, тим сильніша повинна бути їхня єдність, взаємозв'язок і взаємодія. Тобто, **чим складніша і досконаліша система, тим вищий повинен бути рівень корпоративної культури.**

Тільки у високо розвинутих (у промисловому відношенні) країнах, підприємства мають ефективну корпоративну культуру і спільні цілі та високі цінності, несуть відповідальність перед суспільством.

Корпоративна культура, формуючи стійкі духовні зв'язки і комунікації усередині організації, створює її внутрішній потенціал, завдяки якому організація зможе вижити в умовах кризи (наприклад, у результаті командного духу персоналу, його відданості організації) та розвиватися (за рахунок високої кваліфікації працівників, власних інноваційних розробок і т.п.).

Корпоративна культура дає можливість переорганізовувати процеси, і структури організації відповідно до зміни ситуації.

Корпоративна культура відноситься до внутрішнього середовища організації, це її внутрішній ресурс: духовний, нематеріальний, інтелектуальний, тобто, корпоративна культура є внутрішнім потенціалом, який забезпечує самоорганізацію системи.

Синергетичний механізм формування і розвитку корпоративної культури проявляється через встановлення і посилення взаємозв'язку і взаємодії елементів соціально-економічної системи (наприклад, структурних підрозділів організації). Однак для ефективного співробітництва необхідно, щоб працівники знали процеси, що протікають в організації, функції, мету, специфіку роботи всіх структурних підрозділів організації. У сучасній організації недостатньо знати і уміти

виконувати тільки свою, невелику частину цілого виробничого процесу, необхідно працювати над усім процесом, розуміти своє місце в ньому, бачити і знати кінцевий результат і бути зацікавленим у його досягненні.

Корпоративна культура, що орієнтує працівників на кооперацію, спільну роботу, забезпечує досягнення синергетичного ефекту, відповідно до якого сумарна ефективність діяльності команди буде вища, ніж звичайна сума результатів окремих працівників, адже навіть висококваліфіковані і професійні працівники мають потребу в співробітництві і допомозі колективу.

Хаотичний характер розвитку організацій припускає вибір якісно нового шляху їхнього розвитку, що впливатиме на стан корпоративної культури.

Зміна шляху, розвитку організації обумовлює її перехід у якісно новий стан, тобто нова побудова соціально-економічної системи в трьох взаємозалежних аспектах: **функціональному, елементному, корпоративному**. Формується принципово новий склад функцій, задач системи; для виконання нових функцій потрібно принципово нове елементне забезпечення (матеріальні, фінансові, трудові і т.д. ресурси); формуються зовсім нові корпоративні структури для реалізації функцій, а також змінюються мета і критерії досягнення цілей системи.

Перехід у якісно новий стан для організацій неможливий без якісної зміни корпоративної культури, яка також здійснюється за трьома аспектами системного підходу.

Формування і розвиток корпоративної культури - один з найважливіших процесів, тому до вивчення механізму реалізації даного процесу також варто підходити з позицій нелінійної динаміки.

Різні процеси, що протікають в організації (виробничий процес, процеси спілкування, соціалізації, управління, формування і розвитку корпоративної культури й ін.), є сьогодні центральним фактором діяльності і розвитку організацій. Однією із сучасних концепцій, орієнтованих на процес, є **реінжиніринг**.

Реінжиніринг стимулює формування нового мислення, перепроектування, новий підхід до організації процесів, що протікають на підприємстві, до організації управління підприємством. Реінжиніринг охоплює не тільки процеси виробничо-

господарської діяльності організації, але і процеси спілкування, прийняття рішень, управління.

Головна особливість реінжинірингу в тому, що діяльність підприємства організовується навколо цілого, повного процесу. Процес не поділяється на складові, окремі один від одного частини (дослідження ринку, підготовка виробництва, виробництво, фінансовий облік і т.д.), а поєднується в єдине ціле. Очевидно, що це вимагає не тільки реорганізації і перепроєктування виробничих процесів, але і переосмислення, установлення нових в'язків і відносин між елементами організації, нової ідеології управління, тобто формування нової корпоративної культури.

Реінжиніринг передбачає також зміни в політиці оплати праці і стимулюванні працівників, характері контролю за процесами. За рахунок створення процес-команд підсилюються взаємозв'язки і взаємодія працівників організації, тобто реінжиніринг сприяє досягненню синергетичного ефекту, реалізації синергетичного механізму формування і розвитку корпоративної культури в організації.

Формування і розвиток корпоративної культури з позиції реінжинірингу повинні здійснюватися як єдиний комплексний процес, який охоплює різні сфери діяльності організації – зокрема:

- здійснення зв'язку з громадськістю й управління персоналом;
- виробництво (наприклад, формування культури виробництва);
- реалізацію товару або послуги (наприклад, способи і форми спілкування з клієнтами, споживачами);
- структуру управління (який її тип, ступінь ієрархічності) і т.п.

З погляду реінжинірингу, весь складний процес формування і розвитку корпоративної культури, що стосується всіх аспектів діяльності організації, її підрозділів і працівників, повинен бути єдиним, тому здійснювати його і нести відповідальність за результат має одне структурне утворення — процес-команда.

Процес формування, розвитку й змін КК може відбуватися відповідно до життєвого циклу організації. Оскільки в розвитку організації виділяють три важливих періоди, то кожен із них має свої проблеми культури і відповідні

механізми їх вирішення.

Ці періоди передбачають такі важливі віхи організації: створення організації і початок її зростання, тривале функціонування організації (середина життя організації), розквіт, стабільність і занепад організації. Характеристика періодів ґрунтується на теорії розвитку, в якій виділяють такі ключові ознаки: покоління (династія) управлінців, складність і масштаби. Покоління управлінців визначається тим, хто керує організацією: власне засновник (перше покоління), сім'я, яка контролює організацію (друге чи третє покоління), чи професіональний менеджер (четверте покоління), не наділений контролем і правом власності. Відповідно до теорії корпоративної культури Е. Шейна, перше і друге покоління управління організацією можуть привести організацію до великих масштабів, що матиме наслідком складність управлінського процесу. При четвертому поколінні професіоналів-менеджерів, які керують організацією, вона може бути невеликою і простою за своєю структурою. З огляду культури важливою змінною величиною є зміна покоління менеджерів. Розглянемо зв'язок життєвих стадій організації та її культури.

На стадії формування організації формується її корпоративна культура відповідно до місії й стратегії розвитку організації. Базові цінності культури будуть закладатися провідними лідерами та керівником організації. Тобто взаємозалежність між базовими цінностями, нормами поведінки, системою взаємовідносин і поколінням менеджерів дуже велика.

На стадії зростання організації, в середині її життєвого циклу, культура поволі урізноманітнюється і менеджерам доводиться вирішувати, які саме елементи культури варто змінювати.

На стадії зрілості та занепаду культура частково набуває дисфункціонального характеру, перестає бути активним потенціалом, тому вимагає змін, що відповідають викликам часу.

Співвідношення стадій життєвого циклу організації і механізму зміни її культури представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Стадії життєвого циклу організації і механізм зміни КК

Стадії життєвого циклу організації	Механізм зміни КК
1. Створення організації і початок її розвитку	Природна еволюція
	Самозміна за допомогою організаційної терапії
	Управління еволюцією за допомогою носіїв культури
2. Стадія зростання, середина життєвого циклу організації	Зміни завдяки наявності субкультур
	Планові зміни та організаційний розвиток
	Впровадження нових технологій
3. Процвітання та занепад організації	Зміни за допомогою нових лідерів
	Зміни через конфлікти чи поширення міфів
	Повне перетворення
	Руйнування і відродження

Опишемо зміст механізму зміни корпоративної культури, який перелічено в таблиці 3.1.

1. **Природна еволюція** залежить від масштабності змін в корпоративній культурі. Вона може мати частковий або загальний характер. На рисунку 3.2. відображено суть природної еволюції.

2. **Самозміна за допомогою організаційної терапії** ґрунтується на високому рівні усвідомлення персоналом організації необхідності зміни корпоративної культури. З цією метою чітко виділяють сильні і слабкі сторони існуючої культури і розробляють програму заміни тих елементів КК, які є слабкою ланкою.

3. **Управління еволюцією за допомогою носіїв культури** є третім способом зміни КК на першій стадії життєвого циклу організації, який забезпечує ефективність розвитку культури завдяки загальній підтримці ідей успішних працівників організації.

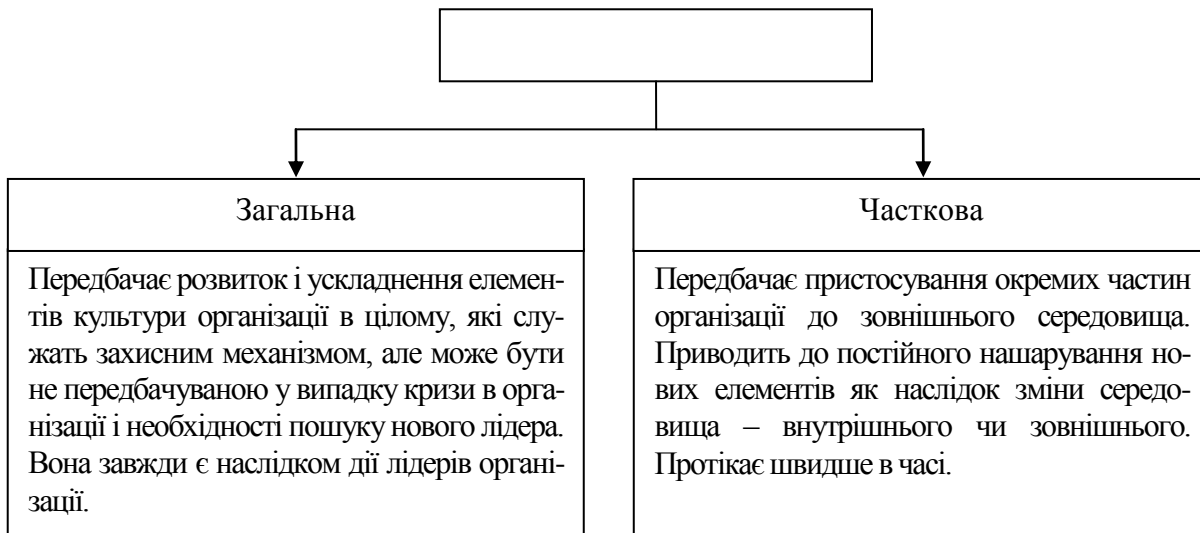


Рис. 3.2. Структура і суть природної еволюції

4. **Зміни завдяки наявності субкультур.** На противагу ранній стадії функціонування організації, коли диверсифікованість культур є загрозою для її існування, на стадії зростання вона відіграє позитивну роль і є активним чинником розвитку організації. Оцінюючи сильні та слабкі сторони субкультур, лідери підтримують їх носіїв або підлаштовують загальну культуру під ту субкультуру, яка підходить найбільше. В якості субкультур можна назвати субкультури засновників бізнесу, топ-менеджменту, різних релігійних, етнічних, професіональних, соціальних прошарків працівників організації і т. д. Корпоративна культура і субкультури немонолітні – вони є функцією від ситуації, в яку потрапляє організація.

Загальну оцінку ефективності субкультур проводять на основі аналізу основних функцій внутрішньої інтеграції і зовнішньої адаптації, які вона виконує в окремих групах.

5. **Планова зміна структур і організаційний розвиток** забезпечують створення паралельних структур, в яких культивуються нові культури паралельно до проекту організаційного розвитку. Такі структури треба захистити від згубного впливу негативних сторін діючої культури, а в перспективі вони стануть джерелом нових переконань, цінностей і способів поведінки.

6. **Впровадження нових технологій** використовують на стадії розвитку

організації з метою забезпечення повного усвідомлення персоналом необхідності змінити деякі переконання чи норми поведінки. Технологія може бути психологічною чи соціальною, але вона повинна видаватися нейтральною до культури організації.

7. **Зміни за допомогою нових лідерів** використовують здебільшого при зміні вищого керівництва організації. Новий керівник приходить із своїми цінностями, переконаннями, які можуть не співпадати із існуючими в даній організації. Така ситуація може спровокувати конфлікт і поляризацію основних елементів корпоративної культури. Якщо нове керівництво зможе подолати кризову ситуацію і переконати в тому, що нові постулати є своєчасними, тоді запропоновані нові цінності приймаються персоналом організації і культура буде оновлюватися.

8. **Зміни через конфліктну ситуацію чи поширення міфів** популярні в період стійкого застою організації і неможливості вийти з цього стану іншим способом. За твердженням класика корпоративної культури Е. Шейна, в таких організаціях офіційно підтримують високі переконання, які реально є «ярликами» для прозаїчних цінностей. У цьому випадку витягнути на поверхню шкідливі для організації переконання можна за допомогою скандалу чи міфу, штучно створеного в організації.

9. **Повне перетворення** передбачає абсолютну реструктуризацію корпоративної культури і є комбінацією описаних вище методів, об'єднаних однією програмою зміни корпоративної культури. Використання цього способу передбачає залучення до процесу змін всього персоналу організації, при цьому важливо, щоб усі дисфункціональні переконання стали явними і легшими для змін.

10. **Переконання шляхом примусу** у ситуаціях, коли старі переконання набувають дисфункціонального характеру, треба створювати безвихідні ситуації. Цей спосіб передбачає пряму директивну зміну якогось елементу культури.

11. **Руйнування та відродження** – є радикальним методом зміни корпоративної культури, який використовують досить рідко через його тривалість і хворобливість протікання. Він є ефективним у випадку економічної скрути організації і необхідності вирішення проблеми її виживання.

Зміна культури – це насамперед зміна базових цінностей керівників, тому покоління управління є домінуючим чинником у цьому процесі. Для зміни КК необхідно окреслити шлях трансформації, тобто перехід із одного стану компетенції в інший. Перехід із однієї стадії в іншу ґрунтується на здобутках попередньої, які переходять в наступну, і на відмежуванні, відсіві тих елементів, які заважатимуть розвитку.

Потреба у зміні КК може виникнути на стадії активного зростання організації, коли в декілька разів зростає чисельність персоналу організації. На цьому етапі розвитку організації змінюється не тільки її структура, але й стандарти поведінки, комунікаційні канали, організаційний клімат, тобто, важливі складники корпоративної культури. Масштаби діяльності і чисельність працівників провокують зміну КК, оскільки те, що сприймалося і було ефективним для малої чисельності працівників, не відповідатиме більшій чисельності.

Процес формування і розвитку корпоративної культури буде неефективним, якщо відсутнє належне корпоративне і управлінське забезпечення, зміст якого відображено на рисунку 3.3.

На зміст корпоративного і управлінського забезпечення процесу формування і розвитку корпоративної культури впливають такі основні чинники: мета, яку ставить перед собою організація, формуючи корпоративну культуру; загальний рівень освіти і кваліфікація працівників; існуюча корпоративна культура; фінансове становище, сфера діяльності, масштаби організації; інші.

Корпоративне і управлінське забезпечення процесу формування і розвитку корпоративної культури повинні охоплювати три взаємозв'язані аспекти системного підходу: функціональний, елементний і корпоративний. Корпоративне і управлінське забезпечення функціональної побудови корпоративної культури має за мету чітко визначення задач кожного керівника і виконавця; елементної побудови - забезпечення процесу необхідними ресурсами; корпоративної побудови - складання наказів і розпоряджень про створення спеціального підрозділу (робочої групи) із управління формуванням розвитком корпоративної культури. Такий наказ повинен містити характеристику місця і ролі даного підрозділу в структурі управління, його мети, склад, функції-задачі, документальні та інформаційні

зв'язки і ін.



Рис. 3.3. Зміст корпоративного й управлінського забезпечення процесу формування й розвитку КК

Формування корпоративної культури є новим процесом, однак для нього характерні загальні рекомендації для впровадження нововведень в організаціях.

Програма формування і розвитку корпоративної культури, як і будь-яке нововведення, повинна розроблятися керівництвом підприємства. Зміни, пов'язані з реалізацією програми, можуть спричинити опір персоналу. Процес формування і розвитку корпоративної культури має специфіку порівняно із нововведеннями в сфері виробництва чи збуту. По-перше, якщо підприємство не створюється заново, то корпоративна культура вже існує: є традиції, звичаї, цінності, мета, відношення до зовнішнього і внутрішнього середовища і т.д. Тому зміна культури вимагає кваліфікованої роботи психолога, менеджера-культуролога. По-друге, корпоративну культуру не можна сформувати «зверху», у наказовій формі, оскільки вона формується в свідомості працівників, в процесі їх спільної діяльності на підприємстві.

Для зниження опору працівників необхідно розробити таку програму нововведень «Формування і розвиток корпоративної культури», яка б була зрозуміла кожному працівнику. Всі нововведення повинні заздалегідь обговорюватися на нарадах, а найкардинальніші зміни - на загальних зборах. При формуванні і розвитку корпоративної культури важливо враховувати думки працівників. При запуску програми повинен працювати так званий принцип «першого керівника»: керівник організації власним прикладом повинен підтверджувати необхідність і правильність здійснюваних змін і нововведень. Особливо це важливо для організацій, в яких завжди перша особа в організації користується великим авторитетом серед працівників. Всі рівні повинні бути залучені до процесу формування і розвитку корпоративної культури. Якщо на якомусь з рівнів нововведення не приймаються, викликають опір, їх необхідно коректувати знову на самому вищому рівні.

Для ефективного управління формуванням і розвитком корпоративної культури треба створити спеціальну робочу групу — тимчасовий творчий колектив, групу консультантів, спеціальний структурний підрозділ організації, які займатимуться складанням наказів, розпоряджень, планів і іншої документації, фінансовим забезпеченням координацією і контролем за виконанням робіт із формування і розвитку корпоративної культури.

На сучасних підприємствах сформована корпоративна культура повинна орієнтувати персонал на постійне навчання, ротацію, внесення раціоналізаторських пропозицій, підвищення кваліфікації, що обумовлюється стрімким зростанням інноваційних процесів та змінами ринкових умов, тощо. Це вимагає від системи управління персоналом організації відповідних курсів, тренінгових програм, семінарів, тощо. Крім того, оскільки формування і розвиток корпоративної культури є нововведенням, то необхідна відповідна робота з персоналом для адаптації його до змін.

Отже, успішна реалізація процесу формування і розвитку корпоративної культури вимагає співпраці спеціальної робочої групи із системою управління персоналом в цілому.

Для успішного формування культури організації і зниження опору персоналу

бажано створити систему мотивації реалізації програми формування і розвитку корпоративної культури для працівників кожного рівня. Так, наприклад, для керівників новостворюваних організацій, слід мати на увазі, що корпоративна культура виникає у будь-якому випадку, навіть без волі керівництва, з моменту створення організації. Така неконтрольована корпоративна культура може стати чинником, що перешкоджає успішному функціонуванню і розвитку організації. Будь-який процес в організації повинен бути керованим. Тому з перших хвилин існування організації керівництву необхідно цілеспрямовано формувати корпоративну культуру і управляти нею.

В табл. 3.2. наведено варіант системи мотивації формування і розвитку корпоративної культури для працівників всіх рівнів, із якої видно, що на першому етапі присутня зовнішня економічна мотивація. При цьому, чим нижче рівень ієрархії, тим більше питома вага матеріального стимулювання, зокрема у вигляді грошових премій, надання безкоштовних путівок, матеріальної допомоги та інших соціальних благ.

Одним з найпоширеніших способів стимулювання персоналу є підвищення заробітної плати. Однак при вирішенні проблеми формування корпоративної культури цей крок є недоцільним з огляду економічної вигоди, незважаючи на позитивне емоційне сприйняття. Підвищення заробітної плати значно збільшить обсяг вкладень у формування і розвиток корпоративної культури. Тому на перших етапах достатньо грошових винагород і премій. Але, якщо фінансовий стан організації дозволяє, то зростання заробітної плати буде позитивно впливати на ці процеси.

Повне і систематичне здійснення корпоративного та управлінського забезпечення процесу формування і розвитку корпоративної культури дозволить досягнути максимальної її ефективності.

Таблиця 3.2.

Система мотивації формування і розвитку корпоративної культури

Категорія працівників	Обов'язки в процесі формування і розвитку корпоративної культури	Основні мотиваційні фактори
Президент	Реалізація принципу „першого	Поліпшення результативності діяльності

корпорації	керівника”. Проведення регулярних семінарів і засідань з основних положень корпоративної культури	організації при малих витратах. Розвиток творчого потенціалу. Підвищення довіри з боку працівників. Поліпшення іміджу і репутації
Керівники вищої ланки (директори)	Забезпечення кадрами; Організація приймальних днів і годин для працівників; Розгляд рацпропозицій; Стимулювання працівників-новаторів; Організація поліпшення місць харчування, відпочинку, паркування; Делегування повноважень і відповідальності.	Розширення інформації про підрозділ (працівників, їх здібності, потенціал і т.п.). Зростання довіри працівників підрозділу. Зростання інноваційного потенціалу.
Керівники середньої ланки (начальники цехів, відділів)	Ретельне дотримання нових правил і вимог. Контроль за дотриманням правил працівниками. Допомога у внесенні рацпропозицій, заохочення ініціативи. Делегування повноважень і відповідальності. Стимулювання навчання, підвищення кваліфікації, ротації	Премії; соціальні блага; Переведення на більш цікаву роботу; Поліпшення психологічного клімату; Посилення колективізму; Зниження плинності кадрів; Підвищення рівня освіти, кваліфікації працівників; Покращення роботи підрозділу
Керівники нижньої ланки (начальники відділів, бюро)	Підвищення кваліфікації, навчання, ротація; Дотримання нових вимог і правил; Прояв ініціативи; Допомога підлеглим; Делегування повноважень і відповідальності; Проведення нарад, спільних заходів.	Премії; Соціальні блага; Покращення роботи підрозділу; Покращення психологічного клімату; Кар’єрне зростання.
Робітники	Внесення рацпропозицій. Прояв ініціативи; Навчання, підвищення кваліфікації, ротація; Участь в нарадах, дотримання нових правил і вимог	Соціальні блага; Покращення умов праці; Кар’єрне зростання

Ядро корпоративної культури складає національна культура, а “внутрішня” культура організації є вторинною.

Оскільки основу корпоративної культури становлять базові цінності тієї нації, до якої належить більшість співробітників і керівників організації, то в наступному параграфі буде розкриватися вплив саме національного менталітету на формування й розвиток корпоративної культури.

3.2. Фактори, які впливають на формування корпоративної культури

Трансформаційні процеси в економіці здійснюються людьми, які мають свою систему цінностей і норм поведінки, традицій і моделей господарювання, об'єднаних цілісним поняттям корпоративної культури. Корпоративна культура належить до складних матеріально-духовних феноменів, вивчення яких стикається з низкою проблем, що включають оцінювання впливу факторів на формування та розвиток корпоративної культури.

Корпоративна культура є продуктом тісної взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Для того, щоби запропонувати реальні напрямки формування корпоративної культури та забезпечити ефективний механізм її функціонування, необхідно систематизувати фактори впливу на корпоративну культуру із подальшим дослідженням тенденцій такого впливу. Задача систематизації факторів формування корпоративної культури вимагає їхньої певної класифікації та виділення серед них тих, які мають пріоритетне значення з огляду цінностей і глибини впливу.

Під факторами впливу розуміємо ті рушійні сили, які впливають на формування корпоративної культури і забезпечують її найбільшу ефективність.

Культурний простір, в якому ми живемо, відображає багатополлярність світу, сформованого під дією численних і неоднорідних факторів, тому доцільно розглядати систему факторів, – взаємопов'язаних, але автономних, водночас.

З погляду методології, доцільність вивчення впливу факторів на формування корпоративної культури зумовлена тим, що, по-перше, сукупність факторів дає змогу краще зрозуміти саму суть корпоративної культури, оскільки її структура підвладна дії факторів; по-друге, фактори яскраво засвідчують сприятливі та несприятливі тенденції, пов'язані із майбутніми станами культури, що важливе з огляду можливостей моделювання та побудови стратегії розвитку підприємства; по-третє, знаючи дію та напрямок впливу факторів, можна ефективно використовувати корпоративну культуру як внутрішнє джерело розвитку підприємства та зовнішньої адаптації до змін.

Сукупність факторів можемо розглядати і оцінювати відокремлено, хоч в реальному житті не має чіткої межі між їх дією. Важливо вивчати вплив факторів

під кутом зору прогресу і регресу як інтегровану властивість реальних процесів, що полягають у висхідному русі від нижчого до вищого рівня або в зворотному напрямку.

Методологічно правильно буде при розгляді системи факторів дотримуватися таких вимог: по-перше, враховувати багатоаспектність трактування самого поняття культури, її діяльнісний і філософський підходи, вплив факторів розглядати комплексно і в розрізі всіх можливих аспектів; по-друге, вибирати якісні ознаки при систематизації факторів, враховуючи зовнішні та внутрішні пласти культури; по-третє, класифікацію факторів використовувати не тільки для оцінювання тенденцій розвитку корпоративної культури, але й для формування способів регуляції культурних сценаріїв діяльності персоналу підприємства; по-четверте, пам'ятати про вічне правило - дискусійність з'ясування істини, тому в сучасній методології дотримуватися плюралізму наукових підходів та методів.

У межах дослідження факторів впливу доцільно виходити із змістовної та процесуальної характеристики корпоративної культури. Змістова характеристика відображає структуру корпоративної культури, тобто, більш-менш, сталу величину. Процесуальна характеристика корпоративної культури відображає динамічні процеси формування моделей поведінки і взаємовідносин на основі цінностей, архетипів, базових уявлень, тобто, певний механізм дії, який може змінюватися частіше, ніж структура. З огляду на це, в системі факторів будемо виділяти ті, які впливають на структуру, і ті, які націлені на процеси, узгоджуючи динаміку і статику формування і розвитку корпоративної культури.

Фрагментарно взаємозв'язки корпоративної культури, факторів та наслідків їх використання відображено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Взаємозв'язок корпоративної культури, факторів і наслідків їх дії

Корпоративна культура	ФАКТОРИ	Сценарії формування ОК на основі факторів
------------------------------	----------------	--

Аспекти: Зовнішній Внутрішній	Зовнішній Внутрішній	Оптимістичний Песимістичний Стриманий
Види ОК: Культура праці Культура виробництва Культура управління Культура корпоративної роботи Особистісна культура	Індивідуальної дії Загальної дії Індивідуальної дії Загальної дії Індивідуальної дії	
Характеристика ОК: Змістовна Процесуальна	Статичної дії Динамічної дії	

Фактори пронизують всю структуру корпоративної культури, впливають на процеси, пов'язані із її формуванням. Очевидно, що фактори є дуже неоднорідні, а їх вплив на формування корпоративної культури не є сталою величиною. Для узгодження й координування впливу факторів та ефективного використання їх як рушійних сил необхідна класифікація факторів. Пропонуємо до загальноприйнятого поділу факторів на зовнішні й внутрішні долучити ще інші ознаки класифікації, які розширяють картину дослідження корпоративної культури.

У табл. 3.4 представлена класифікація факторів впливу на формування корпоративної культури.

Таблиця 3.4

Класифікація факторів, які впливають на формування корпоративної культури

Класифікаційна ознака	Фактори впливу
Рівень впливу	Мікрорівень Макрорівень
Середовище	Зовнішнє Внутрішнє
Напрямок впливу	Предметно-практична діяльність Духовно-прикладна Духовно-теоретична
Ступінь важливості	Суттєві Несуттєві
Ступінь поширення	Загальної дії Локальної дії

Для підприємства в процесі формування і розвитку корпоративної культури важливо враховувати всю множину факторів, і, по-можливості, визначити ступінь залежності корпоративної культури від них.

Серед перелічених в табл. 3.5 факторів особлива роль у формуванні корпоративної культури належить групі факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, яка за своєю суттю збігається із факторами, об'єднаними за рівневою ознакою. Зовнішнє середовище охоплює ті сили та інституції, з якими доводиться стикатися підприємству в процесі свого функціонування на ринку. Тобто, поняття зовнішнього середовища містить все, що знаходиться за межами підприємства, але стосується всіх сфер його діяльності і може впливати на їх розвиток чи згорання. Отже, фактори зовнішнього середовища впливають на побудову корпоративної культури як об'єктивні стимулятори до дії або як гальмівні сили для розвитку культури. Фактори внутрішнього середовища формують корпоративну культуру із середини підприємства, тому їм властива певною мірою суб'єктивність впливу. Взаємозалежність факторів зовнішнього середовища та їхні багатогранність і динамічність зумовлюють різновекторний вплив на формування корпоративної культури і спричиняють труднощі методичного характеру, пов'язані із складністю реального оцінювання ступеня впливу кожного фактору.

Однак, для початку систематизуємо фактори цієї групи, відобразивши їх в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на формування корпоративної культури

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
Загально планетарний фактор (загально цивілізаційний)	Внутрішній стан підприємства
Глобалізація	Стадія життєвого циклу підприємства
Політичний фактор	Психологічна готовність до змін
Економічні процеси	
Екологічний стан	Структура потреб персоналу
Інноваційні процеси та інтелектуалізація праці	Прийнята система менеджменту на підприємстві
Позитивна соціокультурологічна динаміка	Ціннісна регуляція поведінки людини,
Правове поле, система законодавства	Традиції, лідери, міфи, історія підприємства

У наведеній табл. 3.5 не зазначено ще один фактор-національний менталітет, який є фактором подвійної природи, тому його відносимо до особливої групи факторів, специфіку якого буде розглянуто в окремому параграфі.

Загальнопланетарний фактор пов'язаний із перехідними процесами, які спостерігаємо в масштабах сучасної цивілізації. Суть перехідних процесів зачіпає

зміну суті суспільних систем загалом, тобто, індустріальне суспільство поступається місцем постіндустріальному та духовному (в недалекій перспективі), змінюючи систему цінностей та світогляду. Розвивається якісно нове суспільство, в якому інтелект, творчість, духовність домінуватимуть, а знання матимуть особливу цінність. Це відіб'ється на системі управління, принципами якого стануть узгодженість та партнерська співпраця, а не пряме директивне управління, підкріплене розпорядженнями, інструкціями, наказами. Масштабні перехідні процеси вплинуть на ідеологію кожного суспільства, знаменуючи перехід від соціоцентризму до гуманізму. Роль культурологічного фактору в перехідному періоді надзвичайно велика, оскільки він дозволяє зберегти стан спокою і за допомогою культури дії, як підвиду корпоративної культури, рухатися в правильному напрямку, робити правильні кроки і вибирати оптимальну стратегію розвитку. Сьогодні процеси оновлення суспільства повинні відбуватися на основі високих гуманістичних цінностей, які є суттю корпоративної культури.

Глобалізація сучасної цивілізації також є свідченням перехідних процесів та якісних змін в суспільстві і, одночасно, індикатором зміни соціальних стереотипів, ціннісних поглядів та загострення багатьох проблем. Глобалізаційні процеси, як об'єктивне явище, розпочалися в 70-х роках минулого століття і активно поширюються на всі сфери та напрямки життєдіяльності суспільства, охоплюючи всі держави з різним рівнем розвитку та ідеологією.

Не будемо вдаватися у дослідження сутнісної ознаки глобалізації, оскільки ця категорія, як і всі інші, пов'язані із культурою, має багато значень, визначень, зауважимо, що цей термін французькою ("global") перекладається, як всезагальний, а латинською ("globus") – куля. Якщо розглядати глобалізацію як сукупність взаємопов'язаних процесів загальнопланетарного масштабу, кожному із яких притаманні механізми саморегуляції, то для нашого предмета дослідження важливими є наслідки впливу глобалізаційних процесів на формування корпоративної культури, тобто, яких переваг або негараздів слід очікувати від глобалізації сьогодні. Процеси глобалізації найчіткіше проявляються через економічний чинник. Матеріальним об'єктом глобалізаційного впливу нині є

прискорювана інтернаціоналізація фінансово-господарських процесів, що відбувається у планетарному масштабі.

Глобалізаційні процеси істотно зачіпають сферу економіки.

Глобалізація значно загострює міжнародну конкуренцію і, навряд чи вітчизняні машинобудівні підприємства із своєю невисокою інноваційною спроможністю зможуть гідно конкурувати на світовому ринку без значних інвестицій. Перебуваючи зараз в умовах фінансового дефіциту, їм доведеться шукати оптимальні схеми та механізми підвищення своєї конкурентоспроможності та інноваційної привабливості. За таких умов вихід на міжнародний ринок буде можливим завдяки створенню різних альянсів, інтегрованих структур, об'єднаних шляхом злиття чи поглинання або іншими способами. Таким чином, наслідком глобалізації є створення транснаціональних корпорацій та формування нової культури у взаємовідносинах структурних підрозділів корпорації, а саме - інтеркультури.

Транснаціональні корпорації функціонують на основі Кодексу поведінки ТНК, запропонованого уперше в документах ООН 1974 р., який регулює відносини учасників цього утворення. Незважаючи на значні відмінності економістів, міжнародників, юристів у поглядах на термінологію щодо ТНК, можна виділити ті важливі ознаки, які впливатимуть на формування корпоративної культури. Серед них вихід підприємства за межі однієї держави; притаманність діяльності комерційного характеру; взаємозалежність діяльності підприємств, приналежність юридичних осіб до різних держав способи залежності учасників групи, наприклад, щодо особливої системи прийняття рішень. Які цінності будуть притаманні інтегрованим корпоративним структурам, які стандарти вважати правильними, які норми поведінки пропонувати, яку історію, власні традиції підприємств зберегти, а яку відкинути - ці, та багато інших запитань чекають на відповідь. В умовах глобалізації зміниться як змістовне, так і процесуальне наповнення корпоративної культури, але найважливіше те, що в період глобалізації повинні істотно змінитися принципи формування корпоративної культури. Такими принципами мають бути:

- взаємодовіра і взаємоповага;
- пріоритет загальнолюдських цінностей;

- соціально-гуманістична солідарність;
- висока відповідальність
- екологічність (екологічне самообмеження споживацької психології).

Якщо корпоративна культура буде ґрунтуватиметься на перелічених вище принципах і шануватиме національні модуси господарської поведінки, то вітчизняні підприємства зможуть гідно прийняти глобалізаційні виклики, запозичивши все краще надбання людства, та не потрапивши під псевдо цінності. Глобалізаційний фактор необхідно розглядати в контексті іншого фактора- національного господарського менталітету, але не в плані опозиційності, а гармонізації, узгодження, зрівноваження локального і загального. Це завдання лежить як в теоретичній, так і практичній площині, і від його вирішення залежить не тільки адаптативність вітчизняних підприємств до викликів сьогодення, але й їхня потенційна спроможність управляти цими викликами, вибираючи не запозичувальну, а випереджувальну стратегію свого розвитку. У випадку запозичення культурних традицій та їх адаптації до національного ґрунту, на думку науковців, треба дотримуватися таких умов:

- 1) запозичувані ідеї мають бути безболісно «переварюваними» найширшими верствами населення країни;
- 2) інновації треба «подати» як такі, що цілком органічно продовжують і поліпшують віками усталені національні традиції;
- 3) по черговість впровадження запозичених новацій у власну систему, темпи його визначаються мірою сплетеності нових форм організації в мережу закорінених у національній свідомості цінностей.

Глобалізаційні процеси дуже часто мають політичне забарвлення, тому політичний фактор також є важливим при формування корпоративної культури підприємств, але сила його впливу більше простежується на рівні кожної окремої держави, де він трансформується в ідеологічну площину. **Політичний фактор** проявляється через політичну культуру – важливий чинник суспільства, який формується відповідно до існуючих соціально-економічних відносин кожної країни. Станом на 1.01.2010р. в Україні налічувалося 160 політичних партій, що становить 6,6% від всеукраїнських легалізаційних об'єднань громадян. У цьому контексті

важливе значення для створення корпоративної культури має політичний курс держави, який може орієнтувати вітчизняні підприємства на інноваційний курс розвитку, забезпечуючи на рівні держави відповідну фінансову допомогу. Від державної політики також дуже залежить інноваційна привабливість наших підприємств, їхній позитивний (чи негативний) імідж в очах світової спільноти, та можливість проводити соціально-орієнтовану політику, про яку так часто сьогодні говорять політики на всіх рівнях. Якщо буде політична воля саме на реалізацію такого курсу, то його сприйняття суспільством трансформуватиме світогляд працівників підприємств у напрямку впровадження кращих міжнародних стандартів ведення справ, широкомасштабних інновацій у сфері стандартизації й сертифікації продукції, дотримання екологічних правил та розвитку нових культурних принципів господарювання і взаємодії суб'єктів міжнародного ринку.

За відсутності політичної волі на процеси гуманізації суспільства і посилення культурологічних тенденцій, будуть продовжуватися паразитичні тенденції й нарощуватися симптоми деградації нації. За такої ситуації посилюватиметься тінізація політики й економіки, спостерігатиметься формування нових кримінально-олігархічних схем та структур, які задовольнятимуть інтереси окремих фінансово-промислових груп, а не суспільства, і які стимулюватимуть «попит» на цінності тіньового характеру.

Політичний фактор доповнюється економічним, який відображає сучасний стан вітчизняної економіки та тенденції її розвитку. Сьогодні можна говорити про певні зрушення в економіці, оскільки відбуваються ринкові реформи, сформовані основні структурні елементи ринку, спостерігається тенденція до зростання важливих макроекономічних показників, змінюється інфраструктура промисловості в напрямку наукомісткого виробництва й розвитку інноваційних процесів, тощо.

Важливим фактором, який впливає на формування корпоративної культури є **інноваційність** як ознака сучасності, що стимулює інноваційні процеси розвитку економіки. Цей фактор вимагає адекватного до вимог часу удосконалення матеріальної складової культури, переорієнтації персоналу на активне сприйняття інноваційних ідей і розвиток креативності, тому саме він визначає суть стрижневих

характеристик культури нового часу. Як свідчить статистика, у 2007 році інноваційною діяльністю у промисловості України займалися 1472 підприємства, або 14,2% загальної їх кількості, які реалізували інноваційної продукції на суму 40188,0 млн. грн. чи 6,7% у загальному обсязі промислової продукції.

У 2008 році інноваційною діяльністю у промисловості України займалися 1397 підприємств, або 13,0% загальної їх кількості, які реалізовували 45830,2 млн. грн. інноваційної продукції. На інноваційну активність частково впливає форма господарювання та чисельність працівників, що підтверджується питомою вагою інноваційних підприємств, яка становить серед:

- відкритих акціонерних товариств – 22,7%;
- закритих акціонерних товариств – 20,9%;
- спільних товариств – 20,8%;
- державних підприємств – 19,4%.

На підприємствах із більшою чисельністю персоналу спостерігаємо кращу інноваційну активність і цей факт також підтверджують дані Державного комітету статистики України за 2007р. На підприємствах із чисельністю працюючих від 5 тис і більше осіб частка інноваційно активних становила 54,0%; із чисельністю 1000 – 4999 осіб – 20,9%; із чисельністю 500-999 осіб – 29,6%; із чисельністю 250-499 осіб – 20,0%, а підприємства, в яких працює від 100 до 249 осіб частка інноваційною активних становить 15,4%..

Інноваційний фактора впливає як у напрямку структури (змісту) корпоративної культури, так і процесів її формування.

Вплив інноваційного фактора на структуру корпоративної культури відбувається завдяки інтелектуалізації праці, наслідком якої є декомпозиція цінностей підприємства і визнання за знаннями домінуючого статусу в шкалі цінностей. Саме знання є визначальними при формуванні інтелектуального потенціалу та нарощуванні інноваційної динаміки. Характеристику наукового потенціалу України і залучення його до інноваційних процесів наведено в табл. 3.6. і 3.7.

Таблиця 3.6.

	Фахівці, що мають науковий ступінь											
	Доктора наук						Кандидата наук					
	2000	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2004	2005	2006	2007	2008
Усього	10339	11573	12014	12488	12845	13423	58741	65839	68291	71893	74191	77763
у тому числі мають вчене звання академіка	1433	1533	1554	1569	1533	1553	427	445	460	487	495	516
члена-кореспондента	519	575	569	614	618	662	532	537	540	587	582	607
професора	5193	6537	6908	7271	7497	7815	894	1016	1035	1086	1119	1171
доцента	1909	1876	1935	2045	2138	2296	22982	26272	27233	28662	29620	30189
старшого наукового співробітника	2219	2153	2194	2221	2263	2348	6565	6009	6146	6485	6565	6534

*Джерело: Статистичний щорічник України за 2008 рік
Державний комітет статистики України.*

Таблиця 3.7.

Залучення наукових кадрів до інноваційних процесів (тис.)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Кількість працівників, наукових організацій	188,0	181,5	178,0	173,9	173,6	170,6	160,8	155,5	149,7
Кількість спеціалістів, які виконуть наукові та науково-технічні роботи	120,8	113,3	107,4	104,8	106,6	105,5	100,2	96,8	94,1
з них мають науковий ступінь доктора наук	4,1	4,0	4,0	4,0	4,1	4,2	4,3	4,4	4,5
кандидата наук	17,9	17,4	17,2	16,8	17,0	17,0	16,9	17,0	17,1
Кількість працівників, які виконують науково-технічні роботи за сумісництвом ²	53,9	55,4	57,2	63,4	65,6	68,5	74,9	76,9	75,8
з них мають науковий ступінь:									
доктора наук	5,5	5,1	5,5	6,1	6,4	6,9	7,4	7,5	7,5
кандидата наук	23,3	19,4	20,6	22,8	23,6	25,7	29,2	30,1	30,1

¹ З 2006 р. організації, які виконують лише науково-технічні послуги. Звіт не складають

² З 2006 р. включено усіх науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів

*Джерело: Статистичний щорічник України за 2008 рік,
Державний комітет статистики України.*

Характеристику наукового потенціалу України та його використання в практичній діяльності знаходимо у Статистичному щорічнику України за 2008р., яка підтверджує позитивну динаміку зростання науковців із ступенем доктора наук із 10339 осіб у 2000р. до 13423 особи у 2008 р., а також збільшення числа кандидатів наук – із 58741 особи до 77763 особи за аналогічний період (табл. 3.3). Однак знижується чисельність працівників, які виконують наукові та науково-технічні роботи із 120,8 тис. осіб у 2000 р. до 94,1 тис. осіб у 2008 р., хоч серед них не зменшується частка докторів наук та кандидатів. Залучення наукового потенціалу до інноваційної діяльності підвищує якісний рівень науково-технічних розробок.

У цьому ключі прийнято виділяти новий вид корпоративної культури - інноваційну культуру. Інноваційна культура допомагає сприймати інновації та інноваційні ідеї суспільства. Вона є основою розвитку креативного стилю мислення і підходу до вирішення управлінських проблем і сама підвладна трансформації завдяки цьому ж таки творчому мисленні.

Таким чином, вплив інноваційного фактору має еволюційний характер і сприяє не тільки у формуванні структури корпоративної культури., але й появі нового виду культури – інноваційної.

Екологічний фактор є особливо зловбоденним, адже екологічні катаклізми, свідками яких людство стає доволі частіше, засвідчують про серйозні проблеми в цій сфері, які заставляють керівництво підприємства переорієнтувати екологічно небезпечні виробництва та змінювати свої відносини із оточуючим середовищем. Статистичні дані підтверджують особливе значення цього фактору в сучасних умовах. Так, за даними статистичного щорічника України у 2008 р. по Україні викиди шкідливих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних джерел забруднення становили 4524,9 тис. т. Незважаючи на те, що в цілому динаміка викидів шкідливих речовин в атмосферне повітря підприємствами є позитивною порівняно із 2007 р., коли цей показник становив по Україні 4813,3 тис. т, але порівняно із 2002 р. спостерігаємо зростання на 449,9 тис. т. Отже, треба думати

про зростання частки безвідходних і ресурсозберігальних технологій, оскільки сьогодні маємо негативну динаміку в цій сфері.

Станом на 2008 р. у промисловості України впровадження нових ресурсозберігальних і безвідходних технологічних процесів становило 680 процесів, у 2007 р. - 1419 процесів, у 2005 р. – 1808 . У перспективі слід очікувати покращення такої ситуації, оскільки за період із 2000 р. спостерігаємо позитивну тенденцію до зростання витрат на охорону у навколишнє середовище із 3224,3 млн. грн. до 12176,0 млн. грн. у 2008 р., в т.ч. зростають капітальні інвестиції за цей період: із 772,1 млн. грн. у 2000 р. до 3731,4 млн. грн. у 2008 р. Але, поки що, підприємства України сплачують екологічні платежі за забруднення навколишнього середовища у доволі немалих сумах, які також характеризуються тенденцією зростання із 228,8 млн. грн. у 2000 р. до 1065,3 млн. грн. у 2008 р. Екологічний фактор тісно переплітається із інноваційним в цьому плані, що наслідки науково-технічного прогресу часто приводять до техногенних катастроф, стимулювання зростання споживацьких потреб, експлуатації природних ресурсів без їх належного відновлення, накопичення речей , тощо. Людина є творцем інноваційних ідей і, якщо відсутня екологічна культура, то ці ідеї можуть не приносити користі суспільству. Екологічна культура заставляє змінювати свої відносини із довкіллям, стимулює гармонізацію співіснування людини і природи, не демонструючи вищість людини. Це культура нового мислення, направлена не на експлуатацію природи, а на її відновлення, на зміну пріоритетів у шкалі споживання і переходу від нагромадження нових речей до плекання благородних цінностей, покликаних служити на користь суспільству.

Оскільки соціальний порядок у суспільстві визначається культурою і відповідальністю, то серед багато численних факторів виділяємо в окрему групу **правовий фактор, який породжує правову культуру**. За допомогою права проявляються загальнолюдські інтереси та цінності, які становлять основу культури, а основою правової культури є правова діяльність.

Специфіка впливу правового фактору обумовлюється його двоїстою природою: філософською, що проявляється через категорію свободи і

відповідальності, та інституціональною, вираженою у нормах , правилах, тобто, певних формах регуляції поведінки людей.

Для менеджера співвідношення культури і відповідальності є особливо важливим і пов'язується із категорією свободи, зміст якої суттєво збагачується по мірі розвитку суспільства. Поява нового рівня розуміння свободи приводить до появи нових інститутів законодавства, які покликані її забезпечити в усіх сферах життєдіяльності суспільства. Ці інституції не обмежують свободу, а регулюють поведінку людей в межах наданої свободи. Розширення свободи до надмірних меж може привести до хаосу, якщо, керуючись злою волею, використовувати свободу не на благо суспільству. Тому потрібен інструмент, завдяки якому досягається певна міра впорядкування свободи, і за який служить система законодавства. Законодавство є тим знаряддям, яке використовують відповідно до рівня розвитку культури і моральних цінностей, прийнятих в суспільстві та окремо взятій організації. Культура утворюється узгодженням доброї волі і свідомості людини із тими законами, які продиктовані самою Природою, зокрема, із універсальним законом розвитку, який за умови інноваційного поступу вітчизняної економіки, має найбільший вплив на сучасний менеджмент. Свобода дає можливість жити людині у повній злагоді із природою (екологічний фактор і екологічна культура), пристосовуючи свою волю і свідомість до її законів, і сприяючи паралельному розвитку культури. Трансформація свободи дії у культуру дії сприяє співзвучності поведінки людини із законами природи, тому критерій природності є ключовою ідеєю концепції культури і повинен використовуватися в якості мотиваційного елементу управління персоналом. Саме цей критерій необхідно закладати в основу сучасної управлінської парадигми, яка зорієнтована на людський фактор. Зрештою, і загальносвітові тенденції та досвід багатьох успішних підприємств свідчить, що сьогодні економічний поступ значно більше залежить від культурної складової, соціальної відповідальності і економічної етики, ніж від суто технічних нововведень, тому помітно зростає роль цінностей у системі управління. А на основі моральних цінностей можна підвищити відповідальність і ефективність праці персоналу підприємства та об'єднати його навколо виконання місії.

Визначальним чинником культури і відповідальності є самосвідомість персоналу організації, яка в недалекому майбутньому приведе до створення ефективного само менеджменту та переорієнтує економіку на духовно-етичні виміри. Система моральних цінностей сьогодні настільки важлива, що вона розглядається на всіх рівнях як основа економічної системи, яка їй відповідає, і як основа етичного менеджменту та підприємництва.

Інституціональний характер права проявляється в тому, що право забезпечує кодифікацію правових норм і законів, певним чином регулюючи взаємовідносини суб'єктів ринку. Право виступає основним регулятором суспільних відносин, як юридичних, так і фізичних осіб. З розвитком економічних відносин ця його роль посилюється, оскільки на ринку появляються суб'єкти господарювання різних корпоративно-правових норм, специфіка яких накладатиме свій відпечаток на принципах формування корпоративної культури. Важливе місце серед учасників ринкових відносин займає юридична особа і норми інституту юридичної особи закріплюють їх корпоративно-структурну, майнову та функціональну єдність, а також встановлюють межі правосуб'єктності, форми і порядок її реалізації та низку інших правових норм.

Вплив інституту права на корпоративну культуру відповідної юридичної особи розглядається з огляду на те, що юридична особа є способом оформлення різних колективних інтересів, тому залежно від цінностей буде формуватися корпоративна єдність або будуть конфлікти. Завдання права полягає в тому, щоби максимально розписати всі приписи у взаємовідносинах учасників юридичної особи. Це норми, які стосуються централізації та концентрації власності і капіталу (саме в цій сфері найчастіше виникають конфлікти), форм інвестування та управління майном, охорони власності та мінімізації ризику, розподілу майна та інших приписів, що визначають правовий статус юридичної особи. Завдання культури полягає в тому, щоби правове регулювання ґрунтувалося на загальнолюдських цінностях і не обмежувало інтереси якогось учасника правовідносин, а сприяло гармонізації інтересів засновників і найманих працівників, об'єднаних єдиною місією. Тоді ми не будемо спостерігати

нагромадження власності однієї купки людей за рахунок використання праці інших людей.

Позитивний вплив правового фактору на основі цінностей культури приведе до того, що наші підприємства будуть дотримуватися чесних правил гри у відкритій конкурентній боротьбі без обману, а також активніше посилювати свою діяльність в напрямку соціально-орієнтованої економіки.

Соціальна відповідальність підприємств в поєднанні із усвідомленням домінуючої ролі людського фактору в розвитку економічних процесів засвідчує про позитивну динаміку соціокультурного фактору в масштабах всієї держави, який підсилює дію попередньо перелічених факторів на формування і розвиток корпоративної культури.

Характер та тенденції впливу цих факторів в різні періоди будуть проявлятися по-різному, але саме для цього потрібно їх вивчати, аналізувати й моделювати бажану форму та тип корпоративної культури підприємства. Серед сукупності факторів зовнішньої дії виділяємо фактори прямої дії, які безпосередньо впливають на формування корпоративної культури, і фактори опосередкованої дії, вплив яких відбувається через існуючі взаємозв'язки між факторами. У наведеній класифікації зовнішніх факторів більшість із них мають опосередковану дію.

Для об'єктивної оцінки впливу факторів зовнішнього середовища важливо знати властивості самого зовнішнього середовища, яке визначає поведінку факторів. Зовнішнє середовище характеризується такими властивостями: складністю, оскільки це середовище формує не один фактор, а їх сукупність, взаємозв'язками між факторами, що проявляється в певному ступені впливу одного фактору на інший; невизначеністю, яка впливає на методику прогнозування поведінки факторів і, відповідно, формування корпоративної культури, а також динамічністю середовища, що характеризує рухливість факторів та різну швидкість впливу.

З огляду на ці властивості зовнішнього середовища, вище керівництво зобов'язане ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, щоб досягати своєї місії, оскільки кожне підприємство є відкритою системою, залежною від

взаємного обміну ресурсів і результатів діяльності із зовнішнім світом, одночасно впливаючи на нього. Ефективність цього взаємопов'язаного впливу свідчить про рівень розвитку сучасного менеджменту і корпоративної культури підприємства.

У таблиці ми відобразили одну частину зовнішніх факторів, які впливають на формування корпоративної культури. Це видимі чи прозорі фактори, «офіційно» визнані. Але маємо пам'ятати, що траєкторія руху нашої економіки сьогодні обмежується коливанням маятника від кримінально-тіньового до підприємницько-інноваційного типу поведінки суб'єктів господарювання. Тому в складі зовнішнього середовища появилися «тіньові» фактори, до яких належить: корупція, кланові угруповання, злочинні спільноти, рекет і т.п., які мають свої ціннісні орієнтири, норми й моделі поведінки, регуляторні засоби впливу. Ці фактори впливають на підсвідомість людей і формують антипод культури - «псевдокультуру». Яке буде це співвідношення факторів у майбутньому - залежить тільки від нас, людей, від рівня нашої власної культури і еволюційного стану свідомості.

Внутрішні фактори доповнюють загальну картину залежності корпоративної культури від різних чинників. Вони є наслідком стану внутрішнього середовища підприємства і також рясніють своєю строкатістю. У цій групі варто виділити найбільш впливові сили, до яких відносимо: власне, внутрішній стан підприємства (стабільність, динамічність, ділова активність, тощо); стадія життєвого циклу, на якій перебуває підприємство у період формування корпоративної культури; загальна психологічна готовність всього персоналу до змін, оскільки впровадження корпоративної культури неминуче приводить до змін; структура потреб персоналу, яка віддзеркалює настрої в напрямку розвитку матеріальних чи духовних потреб; ціннісна регуляція поведінки людини, яка характеризуватиме мотив діяльності; існуючі на підприємстві традиції, ритуали, історія, міфи, система лідерства, тощо.

Наприклад, ціннісна регуляція поведінки персоналу відіб'ється на деяких показниках діяльності підприємства. Зокрема, до уваги треба брати показник використання робочого часу.

Кожний фактор є важливим і має своє поле та силу впливу, діапазон яких відрізнятиметься в різні періоди часу, що вимагає постійної уваги зі сторони керівництва. Внутрішні фактори характеризуються більшою суб'єктивністю, але створюють кращі можливості для маневрування процесом формування корпоративної культури.

Серед факторів внутрішнього характеру важливим є життєвий цикл підприємства, від якого залежатиме механізм формування корпоративної культури. Якщо підприємство перебуває тільки на стадії свого зародження і становлення, то процес формування корпоративної культури буде протікати паралельно із усіма іншими необхідними для функціонування підприємства елементами: структурою, функціональними зв'язками, інформаційними потоками, виробничими потужностями, кадровим персоналом, тощо. На цій стадії важливо, щоби в загальній стратегії розвитку підприємства знайшлося місце для стратегії формування корпоративної культури як підвиду загальної стратегії. У випадку, коли підприємство перебуває на стадії свого зростання і нарощування ділової активності, механізм корпоративної культури треба підлаштовувати під схему нарощування динаміки розвитку. Тобто, у цьому випадку корпоративна культура повинна відігравати роль каталізатора розвитку, що вимагає посиленої уваги до тих елементів культури, які мають мотиваційний важіль і розвивають у вищого менеджменту стратегічне бачення цілей. І зовсім іншою буде дія механізму корпоративної культури на стадії занепаду підприємства. На цій стадії необхідно використати весь потенціал корпоративної культури для полегшення переходу в інший стан, і зменшення опору в управлінні змінами. У цьому контексті слід наголосити на взаємопроникненні даного фактору і корпоративної культури, яка на початку життєвого циклу залежить від психологічної готовності персоналу до нових змін, а на завершальній стадії життєвого циклу підприємства сама перетворюється у психологічний фактор зменшення опору до змін.

У цьому знову проявляється феноменальність корпоративної культури і її здатність виступати в ролі тонкопланового механізму регуляції поведінки людей.

Як фактори зовнішнього, так і внутрішнього середовища використовуються в практичній системі координат, тобто для ефективного формування корпоративної культури.

У методологічному плані цікавою є класифікація факторів за напрямом впливу, яка поки-що не досліджена в сучасній теорії менеджменту і є перспективою часу. Дана класифікація відображає діяльнісний підхід до розуміння суті культури, тому за напрямком впливу факторів вибрано види діяльності: предметно-практична, духовно-практична, духовно-теоретична діяльність (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Напрямки впливу факторів на формування корпоративної культури

Культура є способом ціннісного опанування дійсності, тобто, це не проста сума цінностей, норм поведінки, переконань. Діяльність є формою прояву культури, отже ця класифікація відображає активну роль культури у взаємодії із

факторами. Очевидно, із всієї сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів частина буде впливати на створення матеріально-речового середовища корпоративної культури (економічний, екологічний, інноваційний фактори), інші (глобалізаційний, правовий, соціокультурний, психологічні фактори внутрішнього середовища) впливатимуть на удосконалення самої людини та розвиток теоретичного рівня свідомості.

За напрямками впливу формуватимуться різні підвиди корпоративної культури: культура праці, технологічна культура, культура виробництва, культура відносин і, власне, культура самої людини, та культура мислення.

Оцінюючи вплив факторів на формування корпоративної культури, до уваги треба брати не тільки напрямок впливу, але й межі впливу. Отже, виділяємо фактори, які впливають на культурний простір і на культурні форми. Культурний простір за визначенням, яке дається в спеціалізованій літературі, це - «простір, утворений багатьма феноменами культури, що переплітаються і взаємодіють одна з одною» [234, с. 48]. Якщо на підприємстві є декілька субкультур, то культурний простір охоплюватиме межі впливу цих культур. Існування багатьох субкультур є наслідком диференціації працівників підприємства і, зрештою, об'єктивним процесом, властивим суспільству в цілому. З практичної сторони важливо, щоб цінності та інші елементи різних субкультур не суперечили одна одній і відповідали місії підприємства. У випадку недотримання даної вимоги при формуванні корпоративної культури культурний простір обмежуватиметься рамками найвпливовішої субкультури, цінності якої будуть лягати в основу створення культури підприємства. У питаннях культурного простору найбільший вплив мають фактори внутрішнього середовища.

Культурна форма - це матеріалізація символічно-знакової системи культури, яка знаходить своє втілення у конкретних приписах, нормах поведінки, стилях і методах керівництва, зовнішній атрибутиці. Завдяки культурній формі створюються умови, в яких найкраще проявляються взаємовідносини на підприємстві та реалізуються потреби його працівників. Культурні форми впливають на формування певного типу культури, який найкраще вписується в середовище підприємства. Роль культурних форм надзвичайно важлива, оскільки

вони виконують функцію збереження і примноження соціальної інформації. Через систему традицій, які є на кожному підприємстві, систему ритуалів, міфів, звичаїв передаються основні елементи культури наступним поколінням, які покликані їх шанувати і примножувати. Так закладається повага і виховується почуття гордості за приналежність не просто до підприємства, а певної школи чи традиції. Такі відчуття сприяють позитивному іміджу підприємства, мотивують прагнення працювати з особливим ентузіазмом і підвищувати конкурентний статус підприємства на ринку. Сила впливу культурних форм буває значно сильнішою за будь-які матеріальні заохочення та стимули, адже вона виходить із глибинних основ людини і зачіпають найважливіші архетипи, що формують модуси господарської поведінки.

Систематизовані в табл. 3.7 фактори відрізнятимуться між собою залежно від того, на який рівень культури вони впливають. Частина факторів матиме сильніший вплив на поверхневий рівень культури - артефакти, тобто зовнішні предмети культури. До таких факторів належать, насамперед, фактори внутрішнього середовища та із зовнішніх факторів - інноваційні процеси й процеси глобалізації, які задаватимуть тон і стимулюватимуть модні тенденції у зовнішніх атрибутах культури. На підповерхневий рівень культури (цінності, цілі, філософія тощо) впливатимуть: культурологічний фактор, правове поле, політичний та економічний фактори. На глибинний рівень культури (переконання, віра, поведінка) найсильніший вплив матимуть процеси глобалізації та специфіка національного менталітету.

Завдяки класифікації та наступній оцінці впливу факторів підприємство завчасно зможе побачити ті проблеми, з якими доведеться зіткнутися при формуванні корпоративної культури. Наявність багатьох факторів, причому, з різним вектором та характером впливу, засвідчує про неможливість створення типової уніфікованої моделі корпоративної культури чи розроблення типової стратегії її розвитку. Однак, існують загальні методологічні підходи до її формування, що проявляються у принципах, які лежать в основі формування ОК, механізмі, який допомагає реалізовувати задум щодо створення бажаного образу культури на підприємстві. У цьому контексті класифікація факторів, які є

одночасно складовими механізми формування корпоративної культури, відіграє незамінну роль.

Умови сьогодення вимальовують строкату картину зовнішнього світу, який уже не піддається простим лінійним визначенням і достовірному прогнозуванню. Зміни у зовнішньому світі носять комплексний характер і є наслідком еволюції нашої цивілізації, як у сфері матерії, так і в сфері духу. Тому сьогодні складно і, напевно, не зовсім коректно говорити про точні оцінки і використання одного методу дослідження впливу факторів на формування корпоративної культури.

З огляду на це, доцільно використовувати сценарне планування факторів, які впливають на формування корпоративної культури.

Складання сценаріїв формування і розвитку корпоративної культури підприємства в умовах змінних факторів зовнішнього середовища передбачає створення робочої групи, в компетенцію якої входить ця робота. Робоча група при складанні сценаріїв повинна враховувати оптимістичні, песимістичні і стримані припущення щодо майбутньої ситуації із формуванням корпоративної культури. Після розроблення трьох сценаріїв розвитку подій, робоча група чи проект-команда приступає до складання плану формування корпоративної культури і реалізації наступних кроків, які необхідно зробити в цьому процесі, і які будуть описані в третьому розділі. Моделювання ситуації формування корпоративної культури відповідно до різних сценаріїв розвитку дозволить значно мінімізувати ступінь ризику реалізації задуму, полегшить весь процес створення корпоративної культури на підприємстві і підвищить його об'єктивність протікання та успішного завершення.

3.3. ВПЛИВ НАЦІОНАЛЬНОГО МЕНТАЛІТЕТУ НА ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК корпоративної культури.

Національний менталітет є важливим чинником і, водночас, засадничою категорією у формуванні корпоративної культури. Розкриття взаємозв'язку цих феноменальних світоглядних категорій, що охоплюють глибинно-психологічні підвалини існування суспільства загалом, доцільно розпочати з визначення сутності понять “національний менталітет” і, зокрема, такого важливого її складника, як “господарський менталітет”.

Проблема сутності національного менталітету лежить на перетині інтересів представників різних галузей знання: філології, культурології, історії, психології, соціології, лінгвістики, політології, етнографії та інших галузей буття. Змінювалося трактування цієї категорії й в історичному ракурсі: кожний виток розвитку людського суспільства пропонував свою парадигму і свою філософсько-методологічну традицію вивчення цього явища.

Коротко про історію поняття.

Існують різні концепції трактування поняття “ментальність” яке походить від латинського слова *mens* (дух, ум, спосіб мислення).

Представники різних шкіл – філософських, психологічних і різних народностей давали своє пояснення цій категорії.

Представники американського трансценденталізму, зокрема (Р. Емерон) розглядають ментальність як інтуїцію, наближену до способу мислення, “якості розуму” та світосприйняття.

У сучасній англійській мові воно означає розум, інтелект, розумові особливості, ступінь інтелектуальної енергії, напрям мислення, характер або спрямування інтелекту.

Французька думка 20-30 р. ХХ ст. схильна вважати термін “*mentalite*” тотожним до поняття “мислення”.

Психологи, зокрема, К.Г. Юнг, висувають психологічні засади поняття “ментальність” через наявність колективного несвідомого як відбиток досвіду попередніх поколінь, що втілених в архетипах – загальнолюдських первообразах. Архетипи обумовлюють не стільки зміст свідомості, скільки його напрямок, стиль, модус. Так появилася “традиція Юнга”, яка стосувалася інтерпретації терміну “ментальність”.

Французька “нова” історіографія також звертається до психології і тлумачить ментальність як шар соціальної психіки, що знаходить таємничу передумову суспільної дії.

В українській гуманітаристиці можна виділити декілька концептуальних підходів до розуміння поняття ментальність, що тяжіють або до “Традиції Юнга” або “Традиції Аналів”.

“Традиції Юнга” – ототожнення поняття ментальності зі сталими архетипами національного несвідомого.

“Традиції Аналів” – розглядає ментальність як спосіб світосприйняття і поведінки людей визначеної епохи й культурної парадигми. Цікавим є тлумачення ментальності А. Потебні, як “народне світосприйняття, бачення світу, **модус мислення**”

До споріднених рис ментальності та культури відносяться такі функціональні поняття як: **світогляд, світосприйняття, світовідчуття, світорозуміння.**

У ментальності перехрещується раціональне та чуттєво-соціальне визначенням національного менталітету, яке найбільше відображає ідею його впливу на формування корпоративної культури. Слід зауважити, що в літературі майже не зустрічається методологічних засад застосування цього поняття в економічній сфері.

Важливою характеристикою поняття терміну “ментальність” стосовно до господарської поведінки є те, що воно відображає певну цілісну структуровану систему соціально-психічних явищ, яка належить визначеній соціальній спільноті. Якщо дослідити цю структуру, то можна моделювати ментальність, особливо сьогодні, в час інформатизованого життя і розвитку інформаційних технологій.

Структура ментальності розглядається в літературі як певна цілісність, що репрезентована в “трьох головних структурних вимірах: **компонентному, рівневому і функціональному**” [67. с. 34].

Компонентний рівень включає символи, стереотипи, ментальні настанови, міфологічні конструкції.

Символи і стереотипи в структурі ментальності створюють парні конструкції, які діють за схемою “теза – антитеза”, “бідність – багатство”, “рабство – панування” тощо, тобто, є опозиційно відмінними структурами.

Послугуючись структурно-функціональним аналізом, виведемо структуру і функції менталітету, які дозволяють простежити взаємозв’язок із корпоративною культурою (рис. 3.5).

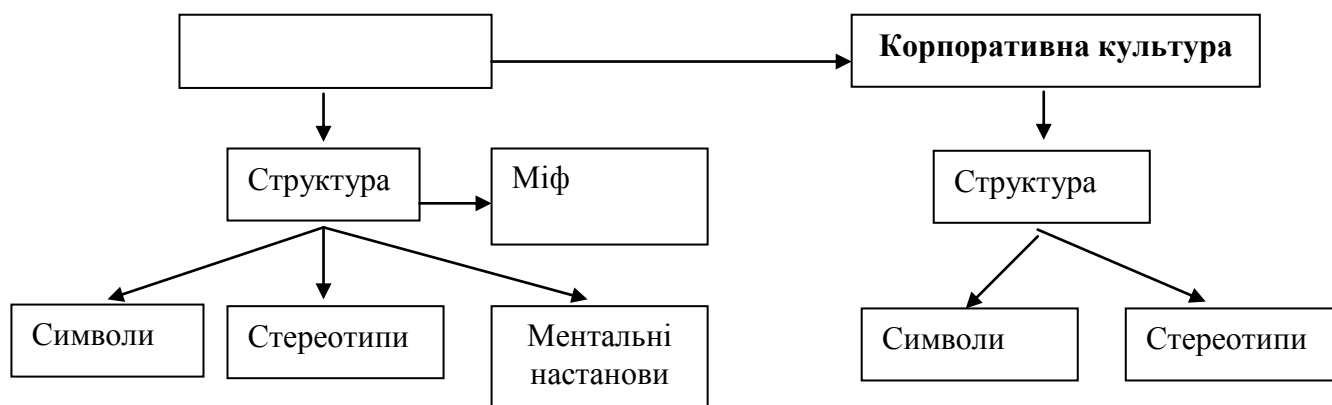


Рис. 3.5. Структурний взаємозв’язок ментальності із корпоративною культурою

Компонентний вимір структури ментальності проявляється у формі відношення до фундаментальних підвалин людського буття, зокрема праці, власності, влади, свободи та інтегровано – до організаційної культури.

Щодо **рівневої** структури ментальності, то серед різних вчених також існує багатокритеріальний підхід до виділення рівнів. Зокрема, говорять про чотири “шари” ментальності: [117].

- 1) “партикулярна культура, що формується на рівні масового несвідомого”.
- 2) “духовна самість” – спільність і єдина спрямованість соціокультурної традиції різних суспільних груп і станів на рефлексивному рівні.
- 3) Соціальний відгук, зумовлений природною реакцією людей на різні утворення та події: політику, владу, державу.
- 4) Метасоціальний, що корелює із все об’ємною національною ідеєю, а також пов’язаних з її флюктуаційними станами свідомості.

Українські вчені [67] пропонують іншу класифікацію рівнів ментальності:

Перший рівень – архаїчно-культурний, що “безпосередньо базується на архетипах колективного несвідомого, репрезентований, здебільшого, у формі ментальних символів, з найбільшим усталеним смисловим значенням”.

Другий рівень – соціальної практики, що включає в себе певною мірою усвідомлені стереотипи і ментальні настанови.

Третій рівень – ціннісно-нормативний, що “уявляється носіями рефлексивним, усвідомленим, хоч він в достатній мірі неусвідомлено спирається на символи, стереотипи і ментальні настанови, що відтворюються традицією” [67. с. 45].

Система поняття ментальності включає і функціональний вимір, що складається з таких підсистем (подається на основі уже згаданого джерела Зибцев, В.М., ст. 45):

- 1) Ідентифікаційно – інтегративна, в якій ментальність є засобом само ототожнення індивіда та консолідації суспільних утворень;
- 2) Комунікативна – засвідчує, що спільність символів, стереотипів і ментальних настанов зумовлюють адекватність спілкування;
- 3) Світоорієнтувальна (або квазіпізнавальна), згідно якої ментальність репрезентується як певна “картина світу”.
- 4) Смыслотворна, пов’язана ціннісним характером ментальних символів.

Прикладна цінність зазначених ознак ментальності може проявлятися лише в конкретному соціально-культурному контексті. В цьому плані маємо тісний взаємозв’язок ментальності з культурою етнонаціонального буття.

Культура етнонаціонального буття — це складне поняття, що стосується як: матеріальних (їжа, одяг) явищ і соціальних (організація і структура

суспільства) явищ, так і специфіки індивідуальної поведінки, репродукції і, навіть, організованої діяльності (релігія і наука).

Культура етнонаціонального буття — це адитивність об'єктів до феноменів національного соціуму, екзистенції, політики, економіки, промисловості, формування людини, що поєднуються проблематикою удосконалення людини; з орієнтаціями виховання, гуманізму, просвітництва. Культурогенез нації залежить від соціосередовища, природних умов, діяльності об'єктів, тому етнонаціональна культура базується на такому арсеналі понять, як: характер, традиції, звичаї, когнітивні моделі, новаційні феномени прогресу, що значно відрізняються в східній і західній парадигмі культури. Ця відмінність показана в табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

Принципові відмінності східної і західної культурної традиції

Основні позиції	Культурна традиція	
	Східна (євразійська)	Західна (євроамериканська)
Відношення людини до істини	Істина є саме буття, саме суще, вона не залежить від розуму і волі	Істинне лише те, що підпорядковується розуму і волі людини
Оцінка пізнавальних можливостей людини	Існує дещо принципово непізнане	Безмежне пізнання світу
Сутність і механізм процесу пізнання	Спроби аналізувати, категоризувати оточуючий світ і маніпулювати світом непродуктивні і безглузді	Аналітичний підхід і раціональне мислення найбільш ефективні способи вирішення проблем
Відношення до науково-технічного прогресу	Наука і технологія дають людству лише ілюзію прогресу	Наука і технічний прогрес покращують життя людини
Основна цінність	Духовно-орієнтоване буття: геоцентризм	Матеріальне покращення життя: антропоцентризм

Соціокультурний світ етнонаціонального буття західної чи східної парадигми — це суспільство з властивим йому особливим, унікальним і неповторним типом культури.

Розрізняють:

- історичні типи культури — змінюють різні епохи в розвитку суспільства;
- регіональні культури — надетнічні культурні спільноти, що формуються в певному географічному ареалі і на протязі довгого історичного часу зберігають свою специфіку.

Сучасна західна парадигма культури (з початку ХХ ст.) включає такі риси,

що детермінують інноваційні процеси в контексті етнонаціонального буття:

- дух підприємництва, бізнесу, індивідуалізму;
- динамічність, швидка зміна умов життя;
- модернізм і постмодернізм;
- науково-технічна революція;
- комп'ютеризація — перехід до нового типу суспільства — «інформаційного»;
- зростання глобальних проблем;
- домінування споживацьких настроїв та формування «споживацького суспільства» зі всіма його недоліками (бездуховність, асоціальні тенденції, наркоманія, злочинність, тероризм).

До суперечностей сучасної культури етнонаціонального буття слід віднести:

1. Свобода і насилля. Збільшення свободи особистості; зростання мобільності, часу дозвілля, можливостей вибору, доступу інформації, гуманізм, демократія і лібералізм проти насилля, але разом з тим розповсюдження насилля.

2. Елітарність і масовість. Спеціалізація «високої культури»: в кожній сфері культури своя еліта; розповсюдження «індустрії культури», заснованої на ринку; «маскульт», контркультура, ворожа до існуючих в суспільстві порядків.

3. Плюралізм і уніфікація. Безліч точок зору, концепцій, теорій, стилів, шкіл, вчень; устремління до стандартизації умов життя, думок, ідеалів, розповсюдження масової культури, свідомості людини.

На Землі безліч культур, і кожна з них здатна надати всесвітній історії неповторного лику. Якщо історії багатоваріантні, то виправдана концепція бережливого відношення до різних культурних коренів. Європейська культурна традиція володіє безперечною своєрідністю; вона відрізняється від всіх інших культур Землі. Філософи намагаються виявити внутрішнє ядро цієї культури; вони відмічають її раціональність, тобто опору на рацію, розум, який є долею західної культури. Прометеївське начало в європейській культурі це — боротьба проти тиранії, архетип героїзму, тяжіння до перебудови реальності, а фаустівська душа тягнеться до пізнання, верховенства над світом, до того, щоб виправити існуючий

правопорядок.

Отже, ментальність, як прояв культури етнонаціонального буття, характеризується багатоаспектною та багатовимірною структурою, базові елементи якої знаходять свій вираз у корпоративній культурі.

Є відміни у поглядах вчених щодо того, чи ментальність змінюється в часі під дією певних факторів, чи вона є сталою або формується за відповідними циклами. Тому виникає поняття консервативної (сталого) ментальності або динамічної (“дух часу”).

Розрізняють різні види ментальності: національну, статеву, вікову, професійну, античну, середньовічну, барокову, політичну, правову, господарську, екологічну тощо. Перелічені види ментальності мають різну типологію, але виходять із трактування ментальності як визначеної соціально-психологічної структури, що характеризує специфіку сприйняття та поведінку різноманітних суспільних груп.

Для висвітлення ідей змісту даного розділу будемо послуговуватись визначенням національного менталітету, яке найбільше відображає його вплив на формування корпоративної культури. А ментальність будемо розглядати як національний тип світовідчуття, який ґрунтується на етнічних образах і символах, що зумовлюють стереотипи поведінки, психічні реакції, оцінки певних подій чи осіб, ставлення до навколишньої дійсності.

У контексті корпоративної культури доцільно глибше зупинитися на такому підвиді національної ментальності, як господарський менталітет, взаємозв’язок якого із КК представлено в таблиці 3.6.

Спорідненими ознаками господарського менталітету і корпоративної культури є: функції, які вони виконують; структура яка формує їхню цілісність; рівні, з яких вони складаються; підсистеми та мотиваційні важелі. Серед виділених п’яти ознак перші три є майже тотожними, а підсистеми тотожні тільки за кількістю (дві в обох випадках), але відмінні за сутнісною ознакою.

Відмінності є і в мотиваційних аспектах, оскільки мотивація господарського менталітету сягає підсвідомого рівня, а корпоративної культури характеризує усвідомлене прагнення до реального задоволення потреб.

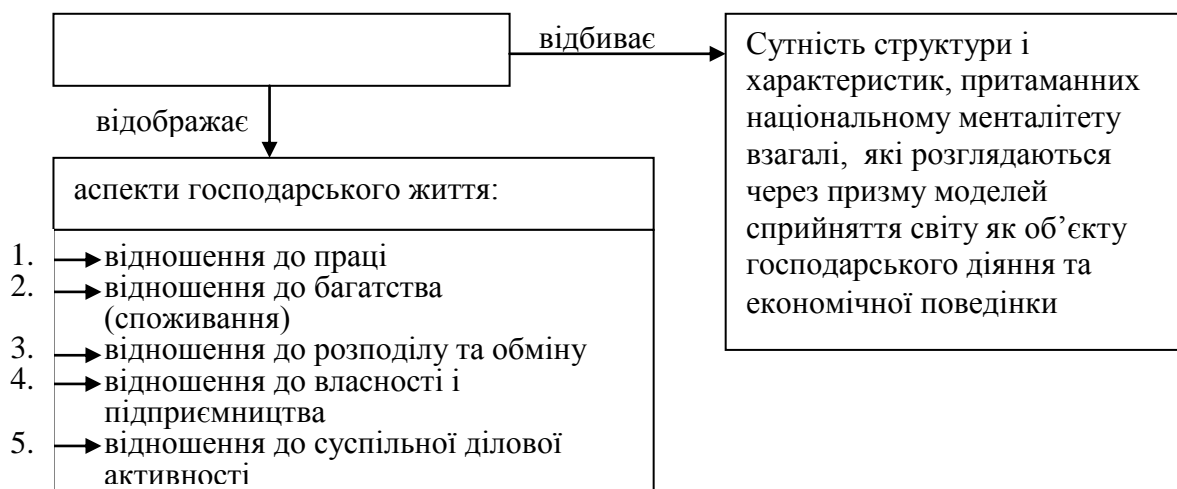
Таблиця 3.9

Взаємозв’язок господарського менталітету і корпоративної культури

Споріднені ознаки	Господарський менталітет	Корпоративна культура
1. Функції	Комунікативна Мотиваційна	Комунікативна Мотиваційна

	Ідентифікаційно-інтегративна Світоорієнтовальна (квазіпізнавальна) Економічна	Інтегруюча Просвітницько-виховна Стабілізуюча Економічна Інші
2. Структура	Стереотипи Міфічні конструкції Ментальні настанови Символи	Стереотипи Міфи Символи Цінності Переконання
3. Рівні	Архаїчно-культурний Соціальної практики Цілісно-нормативний	Поверхневий Підповерхневий Глибинний
4. Підсистеми	Модус мислення Модус господарської поведінки	Інструментальна Символічна
5. Мотиваційні аспекти	Характеризує емоційно-підсвідомі аспекти людської мотивації	Характеризує усвідомлене прагнення до реального задоволення потреб вищого ієрархічного рівня

Господарський менталітет відображає різні аспекти господарського життя, але він відбиває сутнісні характеристики й корпоративної культури, що бачимо на рис. 3.7.



Серед аспектів господарського життя найважливішим є праця як домінуюче начало.

Залежно від національної ментальності й закладених в неї конструкцій можуть бути різні прояви господарської ментальності у ставленні до праці, зокрема: “працьовитість – утриманство”; наполегливість, пильність – байдужість; відношення до темпу роботи - систематичність або хаотичність; обачність чи схильність до ризику, авантюризм. У таблиці 3.10 відображено ментальні парадигми щодо відношення до праці. Ці відношення є також наслідком впливу ментальної орієнтації щодо часу та інших категорій, наприклад: звичаї, вік, природне середовище.

Таблиця 3.10

Ментальні парадигми щодо відношення до праці

Ментальна парадигма	Сутність ознаки, настанови
I. Західна ментальність:	Сприйняття праці як важкого специфічно людського способу здобуття матеріальних достатків (праця як довічна приреченість). Трудівники та господарські класи виконують найнижчі функції – добування засобів існування. Мотив діяльності – “жадність”. Свобода відчуття. Люди – раби праці (економічної), хоч є вільне мистецтво – воно бездіяльне. Отже, бінарна опозиція: економічна праця - рабська бездіяльність; мистецтво – вільне, дає відчуття свободи.
Перша (антична) ментальність	
Християнська догматика	Реабілітація праці як форми життєдіяльності. Фактор людської активності в перетворенні світу. Але до лихварства, торгівлі ставлення упереджене.
Друга ментальна парадигма (реформація XVI-XVII ст.)	Праця як покликання. Поняття чесної праці і її винагорода Богом. Праця як джерело багатства. Культ підкорення природи.
Класична політекономія	Звужене поняття праці до виробничої праці, що об’єктивується в матеріальних здобутках і зводиться кількісно до робочого часу як абстрактної міри вартості. Трудова теорія вартості. “Час – гроші” набуває особливого значення, коли час праці стає мірою багатства.
Третя ментальна парадигма Антикапіталістична ментальність 60 – 70 р. XX	Розмежування праці і творчої діяльності. Відмова від виробничої праці. Фактори впливу комп’ютеризації й автоматизації, що приводить до різного скорочення необхідної праці та поступове перетворення її в

ст..	другорядний вид діяльності; праця перестає розглядатися як головна справа життя. Відходить етика продуктивності.
II. Японські парадигми 70 – 80 р. XX ст. Моделі ефективного економічного зростання	Виникають ефективні моделі трудової мотивації на різноманітних національно-ментальних засадах. Фірмовий патріотизм, системи родинних зв'язків, колективне керівництво, зрівняльний принцип оплати праці.
III. Американський трудовий етос	Індивідуалізм, формальні зв'язки працівника з фірмою, вузька спеціалізація працівника. Своєрідне сприйняття часу (орієнтація на майбутнє), крайній індивідуалізм, прагматизм та утилітаризм життєвого стилю, певна обмеженість до духовних надбань інших народів. Розуміння праці як “job” – сукупності інструментальних функцій, що виконуються послідовно, тобто, позитивістсько-технологічне розуміння праці.
IV. Трудовий етос Німеччини	Почуття обов'язку та ідентифікації з державою.
V. Скандинавські народи (Швеція, Норвегія, Данія)	Кропітка працюовитість, відданість більш м'яким колективістським вартостям. Підприємці узгоджують свої дії із різними суспільними інституціями.
VI. Центральні - Європейські народи. Міжмор'я (Польща, Чехія, Угорщина)	За теорією М. Вебера – нездатні до високо продуктивної праці. Вплив соціалістичного способу виробництва – державна власність.

Ментальні орієнтації часу в різних парадигмах відображено на рис. 3.8.



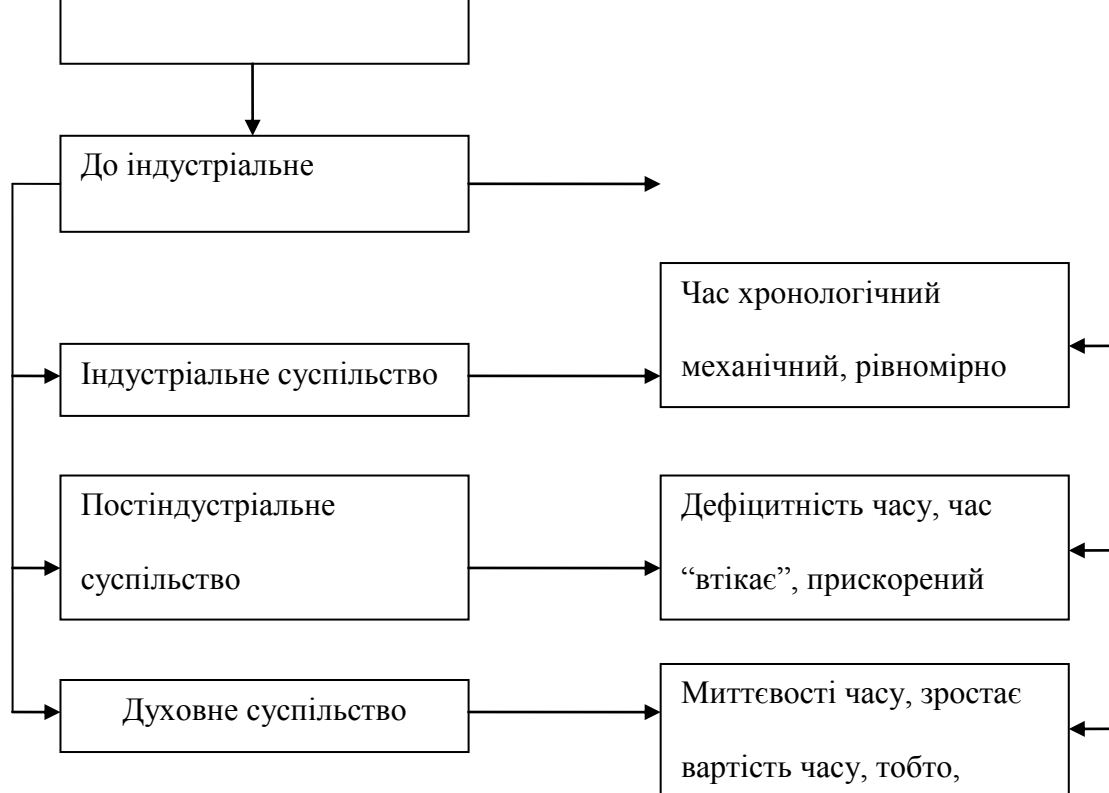
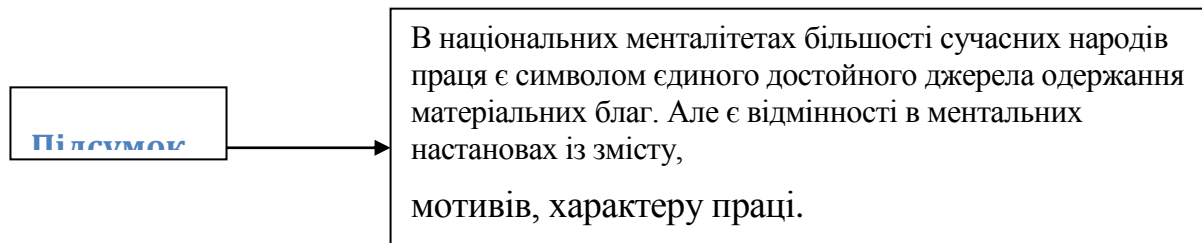


Рис. 3.8. Ментальні орієнтації часу в різних парадигмах

На основі ставлення праці та часу в системі менеджменту можна вибудувати різні теорії мотивації.



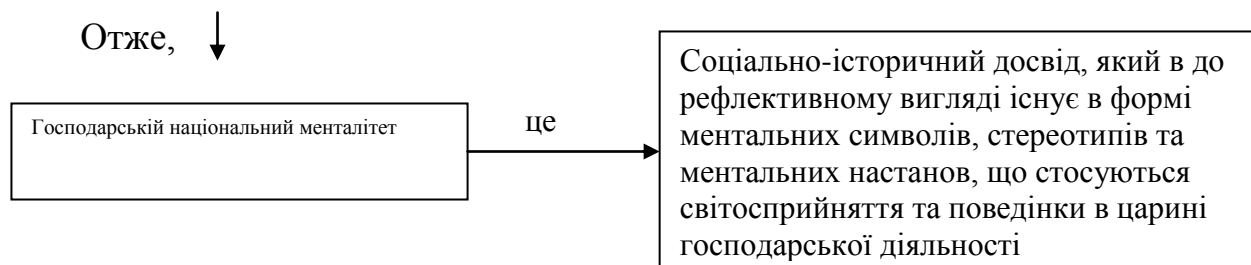
Отже, охарактеризуємо специфічні ознаки українського господарського менталітету. Такими ознаками є: працелюбність, прагнення до спокійної, незалежної, сповненої життєвої філософії праці. Добробут асоціюється з працею і заслуговує на високу повагу. Деяка фанатичність у ставленні до самого процесу праці. Ментальною настановою є не стільки прибуток як такий, скільки сам процес праці, а також задоволення від неї. Характерна концепція Сковороди “зрідненої праці”, тобто тієї, яка відповідає природним здібностям людини. Генетичний нахил людей до певних типів праці, діяльності: рішучість, ретельність, вимогливість – це риси ставлення до праці українця. Вимогливість породжена амбітністю, компонентами якої є самоповага, гордість, відповідальність. Важливою суттєвою рисою українського господарсько-ментальної парадигми є індивідуалізм, (ідея до міцної особистості) повага до приватної власності. Індивідуалізм українця протистоїть стадності, але його відданість улюбленій справі

спонукає знаходити спільників та однодумців. Звідси потяг українця до різних спілок, громад, артільей тощо.

Важливою ознакою є також поєднання індивідуалізму із колективною працею (спільні польові роботи, толоки, чумацькі валки, артілі та кооперативи), що обов'язково ґрунтується на засадах добровільності і відбувається у формі "громади" як об'єднання особистостей.

У ставленні до праці – це свідома праця, відповідальність за наслідки якої кожен трудівник усвідомлює, і в своїй праці чи суспільній дії керується вибором цілей. Притаманна толерантність сприяє прагненню українців до наслідування чи запозичення кращих стандартів іншого типу господарювання чи культур.

Можна стверджувати, що українські ментальні настанови належать до другої загальноєвропейської парадигми праці і господарювання. Але є суттєві відмінності. Отже за [161. с. 67] **суттєві відміни української господарської ментальності – це домінування емоційного начала над раціональним, інтравертність індивідуалізму.**



Господарська діяльність є багатофакторною структурою що розвивалася при різних умовах і тому має різні домінанти. Серед багаточисленних факторів виділяють такі: етнічний, біологічно-генетичний, космогенний, географічне середовище, психологічний, культурно-спіритуалістичний, релігія, ідеологія, культура, пасіонарність, суспільно-історичний. Перелічені фактори та ступінь їх впливу на господарський менталітет відображено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11.

Фактори, що впливають на формування господарського менталітету

Головні фактори	Ступінь впливу
Етнічний	- формує державне обличчя нації
Біологічно-генетичні	- які є расовою дезбстанцією, формують расові прикмети

Космогенний	- формує дух закону (суспільний устрій, характер)
Географічне середовище (геополітичне) (клімат, ландшафт)	- формує українське світовідчуття, межові стереотипи
Психологічний	- формує народний дух, характер народу
Культурно-спіритуалістичний	- формує характер народу
Релігія	- формує тип світосприйняття, життєвої поведінки
Ідеологія	- формує тип соціальної дії
Культура (моральний фактор)	- формує культурні архетипи (К.Т. Юнг)
Пасіонарність (енергія у просторі і часі)	- формує непереборне внутрішнє прагнення до діяльності, направленої на досягнення будь-якої мети
Суспільно-історичний	- близький до географічного, формує стереотипи економічної поведінки, взаємовідносин в суспільстві

Аналізуючи ступінь впливу кожного фактору на формування господарського менталітету, треба враховувати специфіку кожної нації.

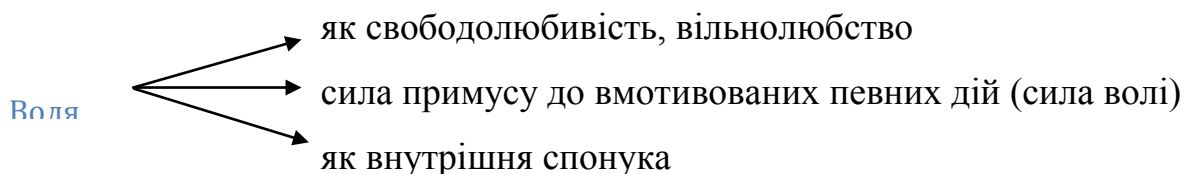
Серед факторів можна виділити ті, які мають відносно сталу сутнісну природу і ті, які змінюватимуться залежно від історичних трансформацій.

Розглянемо вплив основних факторів на формування українського господарського менталітету. Серед цих факторів важливим є культурні архетипи (Матері, Волі, Віри, Сили).

1. Культурні архетипи національного несвідомого (етнічні константи).

До таких архетипів відносять, насамперед, архетип Матері-Землі, який пов'язаний із автохтонністю українського етносу, його ідеальної адаптації до певної території, і викликає почуття святості.

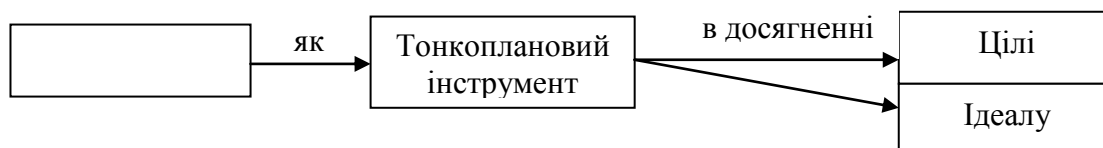
Цікавим культурним архетипом виступає архетип Волі, що в українській ментальності має особливе значення, вартісне навантаження, пов'язаний із "пансіонарною" політичною верствою – козацтвом, і має різні стереотипи та настанови.



Український менталітет сприяє вільній (незалежній від примусу) і творчій праці. Звідси – в організаційній культурі і в системі менеджменту мають домінувати інноваційні системи, не строга авторитарна обмеженість.

Важливим архетипом в українській ментальності є архетип Віри як підстави етнічного збереження. Архетип віри не обов'язково пов'язаний із конфесійністю як інституційною приналежністю до певного типу релігії, тобто із релігійним чинником. Архетип віри пов'язаний із вірністю: вірність національним святиням, що стимулює високу відповідальність.

Архетип Віри розвиває почуття відданості певним святиням, в тому числі і Землі (перший культурний архетип), певним ідеям і переконанням. Почуття віри є наслідком впевненості або може розвивати це почуття. Віра викликає повагу до закону, релігії, і стимулює високу результативність в досягненні цілей. Архетип віри пов'язаний з ідеалізмом. Здатність ідеалізування вибраного ідеалу робить українців частково романтиками і прихильниками культу, однак з огляду філософської концепції культури, стимулює пошук ідеальної моделі корпоративної культури.



Архетип Сили часто був персоніфікований і уособлював культ сили (величі) або фізичної, або військової чи державно-владчої, яка передбачає володіння і певний статус у суспільстві. Звідси пішла симптоматична тенденція вважати "найвидатнішим з-поміж інших" того, хто найдужчий. Адже герой завжди уявляється оборонцем своєї спільноти – це одна з його засадничих функцій, яку треба враховувати при виборі керівника – лідера. Спільнота (колектив) покладає делегованому своєму героєві онтологічну або й метафізичну підставу свого функціонування, "буття – в – світі", а коли герой змінюється, тоді спільнота витворює собі нових героїв, хоч сама формотворча місія героя в стосунку до спільноти притому зберігається незмінною. Герой (лідер – керівник) відбиває не

стільки рівень її спільноти, самосвідомості, скільки рівень “колективного несвідомого” – ідеальний (бажаний) спільнотний “образ – себе”: якою вона б хотіла себе бачити і, відповідно, якою продовжує себе творити.

Культурні архетипи Землі, Волі, Віри, Сили є образами колективного несвідомого, що забезпечують психологічні константні основи української ментальності, які можна використовувати як ефективні тонкопланові інструменти в системі менеджменту XXI ст. Їх треба брати до уваги при розгляді питань мотивації праці, розподілі повноважень, функцій, відповідальності, розвитку підприємницької ініціативи.

2. Географічний фактор є також важливим в українській господарській ментальності, оскільки впливає на уклад життєдіяльності українців, їх світовідчуття. Враховуючи культурний архетип "Земля - мати", господарський уклад виходив із осілості на багатих землях, прив'язаності до цієї землі, відповідно, спостерігалось культивування землеробства, що максимально пов'язувалось із ритмами, природним календарем, циклами. **І саме звідси фахівці виводять типові риси української ментальності: відчуття гармонії довкілля, працелюбство, терпеливість, відчуття господаря та певний індивідуалізм.**

3. Суспільний фактор виступає як змінний рушій, залежно від трансформації суспільних структур, тому його розглядають в історичному контексті як досить широкоаспектний фактор, який охоплює визначені історико-культурні умови, що обумовлюють тип відношення до господарської діяльності взагалі та її різноманітних видів, зокрема, стереотипи економічної поведінки, взаємовідносин між колективом та індивідом та інші ментальні настанови.

Суспільний фактор включає етнічний розподіл праці, суспільну структуру, тип традиційної суспільної організації, історичні умови, в яких формувався господарський уклад (кріпацтво, панщина, козацька вольниця).

Характеризуючи цей багатоаспектний фактор, треба брати до уваги, по-перше, спосіб панування представників певного етносу і законодавчого закріплення за підлеглими етносами певних сфер діяльності; по-друге, настанови національного менталітету стосовно до шкал переваг певного типу суспільної діяльності (престиж сфери діяльності).

Історично до другої чверті XVII століття за українцями як етнічною спільнотою закріплювалось сільськогосподарське виробництво (хоч це і відповідало культурному архетипові української ментальності).

Характер впливу козаччини як суспільного явища проявлявся в принципі свободи, волі, незалежності і дав розвиток іншій еліті (не хліборобській), а політичній (козацька старшина) та стимулював розвиток іншого суспільного прошарку – українського купецтва.

Історично праця на землі – постійна, тривала, спокійна і незалежна сформувала в українській ментальності стійкий індивідуалізм, проявом якого стали такі риси: розрахунок на власні сили, раціоналізм, відповідальність, і, як наслідок, інстинкт до приватної власності.

Етнічний поділ праці, а відтак, і формування різних суспільних кланів, еліт, зазнав протягом історії різних змін; неоднаково він проявлявся і в різних регіональних землях України.

4. Релігійний та ідеологічний фактор.

Релігійний фактор виступає як досить специфічний державний феномен, що мав значний вплив на формування головних засад національного господарського менталітету. Головні ознаки ("суспільна активність – споглядальна пасивність", "багатство - бідність", "віра – знання" тощо) стали виразом синтезу благочестивого православ'я з релігійним активізмом протестантів та дисциплінуючою системою католицизму. Основою світогляду є християнська віра; і не підлягає ніякому сумніву, що буття Бога є вища, першочергова, вічна і всеохоплююча реальність. Матеріальний, чуттєво сприймаючий світ — це лише «створене Богом буття», в філософії домінують ідеалістичні погляди, вищою істиною є «істина віри»; єдино вірне джерело істини — божественна щиросердечність. Філософія націлена головним чином на релігійну тематику, символічність, визнання абсолютних, вічних істин.

5. Етичний фактор можна виділити як окремий і для українців він відображений, зокрема, в етичній концепції Г. Сковороди, що закликає до встановлення гармонічних відносин людини із світом, головним засобом досягнення якої є пошук "зрідненої" для кожного індивіду праці (це дещо нагадує

дві, вже згадані, західні ментальні парадигми у відношенні до праці).

Ідеологічний фактор (можна розглядати в контексті релігійного) – стрижнем якого є певна ідея.

Для української нації – це ідея групи, яка простежується в загальнонаціональній ідеї. Показовою тут є цитата "Українська раса – це раса солідаристів, яких суспільний ідеал – група, а не індивідуальність".

Українська ментальність з часом зазнала певних метаморфоз через вплив комуністичної ідеології, ментальними настановами якої був культ абстрактної праці, який зруйнував трудовий етнос (поняття марності праці, важливо не добре працювати, а щоб праця була відмічена керівництвом), паразитичне споживацьке збагачення, еталітаризм, колективізм із метаморфозним перетворенням в свою повну протилежність.

Трансформація ментальних засад господарювання в Україні.

Незважаючи на те що господарська ментальність як суспільно-психологічний феномен має консервативну природу, вона все-таки, піддається впливу різних чинників, які впливають на психіку.

Ідеологічний фактор є суттєвим у цьому сенсі. Комуністична ідеологія сформувала певний тип радянської людини, яку характеризують ознаки: пасивність особи; невмотивована амбітність і хамство; патерналізм – перекладання на владу вирішення власних проблем; безпорадність – надія на вирішення проблем зовні. Ці атавізми психології радянських часів не дають ефективно сьогодні проводити загальномасштабні зміни, покращувати економічні, соціальні та політичні відносини в суспільстві.

Отже, сучасна корпоративна культура впливає з певним чином модифікованих радянських ментальних засад економічної діяльності. Головні відмінності західної господарської ментальності і посткомуністичної української представлені в таблиці 3.12 [109].

Таблиця 3.12

Відмінності головних настанов західного та сучасного українського господарського менталітетів

Західний господарський менталітет	Сучасний український господарський менталітет
--	--

1. Особистість може впливати на майбутнє (там, де є воля, є і шлях)	1. Життя контролюється не людиною, а чинниками, що є за межами її впливу (Богом, владою, мафією)
2. Особистість може змінювати і покращувати середовище та своє життя	2. Особистості потрібно лише пристосуватись до середовища
3. Людина повинна тяжко працювати, щоб досягти своїх цілей. Конкуренція стимулює кращі показники праці	3. Важка праця без зв'язків, грошей та покровителів - це доля невдахи. Конкуренція призводить до дисгармонії.
4. Власні зобов'язання потрібно будь-яким чином виконувати.	4. Зобов'язання означають не стільки волю до їхнього виконання, скільки наміри
5. Час є дефіцитним ресурсом, який треба раціонально використовувати, а не втрачати	5. Час є важливим чинником, але він належить керівництву, що стоїть вище
6. Головний огірковий критерій є його лояльність до установи	6. Головним критерієм є добрі стосунки робітника з керівництвом та колегами по роботі
7. Вакантну посаду повинна займати найбільш кваліфікована до цієї посади людина	7. Наймання на роботу залежить від зв'язків, дружніх та корпоративних відношень, "блату"
8. Прийняття рішень ґрунтується не на інтуїції, а на володінні інформацією. Поради з боку персоналу є доцільними	8. Рішення уособлюють мудрість та життєвий досвід того, хто їх приймає. „Точна інформація та опінія експериментів не є вирішально важливим
9. Інформація про фірму мусить бути доступною для тих робітників, які її потребують	9. Нормою є маніпулювання інформацією заради утримання влади та досягнення власних цілей
10. Кожна людина може вільно висловити свою думку	10. Заохочується пошана до думки тих, хто при владі. Високо цінується слухняність
11. Зміни вважаються позитивним елементом ділового життя	11. Традиції є надзвичайно важливими. Влада базується на жорстких структурах та номенклатурності.

Представлені в таблиці 3.12 ментальні стереотипи і настанови сучасного українського господарського менталітету є віддзеркаленням кризової ситуації в суспільній свідомості "екс-радянської" людини, вони відтворюють нестабільний перехідний стан суспільної психіки стосовно господарювання.

Сьогоднішні світові тенденції (вестернізація та глобалізація) також впливають на формування нових ментальних засад господарювання, тому важливо серед цих інтеграційних процесів не втратити свою самобутність і твердо стояти на своїх національних архетипах.

Риса терплячості українців налаштовує на стабільність і злагоду. Спрацьовує віковична практика "виживання", оскільки українці мають джерела самозабезпечення – це особисте господарство.

Отже, інноваційні господарські та управлінські моделі повинні органічно продовжувати і розвивати віками усталені національні традиції: індивідуалізм, який поєднується з традиціями добровільної співпраці в громаді, працьовитість,

відданість роботі, приватновласницькі інстинкти, комунікабельність і толерантність до інших культур.

Український господарський менталітет стимулює розвиток ділової активності саме через міцний духовний фундамент. Духовна складова є домінуючою у світосприйнятті й життєдіяльності, тому аскетичний “дух капіталізму” в Україні можна адаптувати через мережу корпоративного підприємництва, в якій будуть впроваджуватися найефективніші методи формування нової етики підприємництва.

3.4. Питання для роздумів

1. Для чого організації треба формувати свою корпоративну культуру?
2. Запропонуйте свій алгоритм формування корпоративної культури.
3. Які складові охоплюють технологічні аспекти формування корпоративної культури?
4. Як Ви розумієте механізм формування корпоративної культури?
5. Із яких основних етапів складається процес формування корпоративної культури?
6. За якими параметрами можна описати КК організації?
7. Які принципи впливають на формування та розвиток КК?
8. Як національний менталітет впливає на розвиток корпоративної культури?
9. Охарактеризуйте важливі культурні архетипи українського господарського менталітету.
10. Як Ви розумієте ментальне поле культури? Назвіть історичні типи менталітету.

3.5. Творчо-прикладні завдання

1. Запропонуйте механізм зміни корпоративної культури відповідно до стадій життєвого циклу організації.
2. Запропонуйте свою систему мотивації формування й розвитку корпоративної культури для різних категорій персоналу організації.
3. Покажіть взаємозв'язок понять “економічна культура”, “трудова етика” із господарським менталітетом.
4. За аналогією з табл. 3.12 цього розділу (ментальні парадигми щодо

- відношення до праці) зробіть аналіз ментальних парадигм щодо відношення до власності і підприємництва.
5. Складіть свою класифікацію факторів, які впливають на розвиток КК в умовах глобалізації. Оцініть вплив цих факторів, виділивши фактори сприятливого та несприятливого впливу.
 6. Запропонуйте авторський сценарій характеру впливу ментальних рівнів на ментальність особи.
 7. Яку систему важелів Ви можете запропонувати для ефективної дії механізму формування корпоративної культури?
 8. Охарактеризуйте умови, за якими корпоративна культура може змінюватися. Виділіть ті, які домінують у практиці успішних підприємств.
 9. Які субкультури можуть утворюватися в мкжах машинобудівних підприємств?
 10. Розкрийте багатогранність змісту архетипу Сили і покажіть його трансформацію у категорії менеджменту.

РОЗДІЛ 4. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ІЗ СИСТЕМОЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Роль корпоративної культури в управлінні персоналом

Феномен корпоративної культури полягає в можливості відрізнити одну організацію від іншої та визначає їх успіх і стабільне становище на ринку. Атмосфера та соціальний клімат організації, її філософія, домінуюча система цінностей і стереотипів поведінки, норми та правила, які приймаються працівниками та безпосередньо формують їх поведінку – це елементи, які входять в культуру організації. Носіями культури в організації є люди, які там працюють, тому працівники також є складником корпоративної культури, яка допомагає їм діяти усвідомлено і цілоспрямовано. Тому існує тісний взаємозв'язок між характером та ефективністю корпоративної культури та діяльністю служб, які займаються управлінням персоналом.

Управління персоналом – це цілеспрямований вплив з боку керівників організації та менеджерів на людські ресурси організації з метою досягнення її

стратегічних цілей. Цей вплив відбувається через систему принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку, мотивації та раціонального використання персоналу.

Взаємовплив корпоративної культури та управління персоналом доцільно розглядати в розрізі загальної системи управління персоналом організації.

Система управління персоналом організації – це цілісна структурна сукупність підсистем, у яких реалізуються взаємопов’язані між собою функції управління персоналом, які залежать від впливу зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Система управління персоналом складається з підсистеми загального та лінійного керівництва, а також з функціональних підсистем, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій (рис. 4.1).

Розглянемо взаємозв’язок корпоративної культури з кожною функціональною підсистемою, які відображені на рис. 4.1.

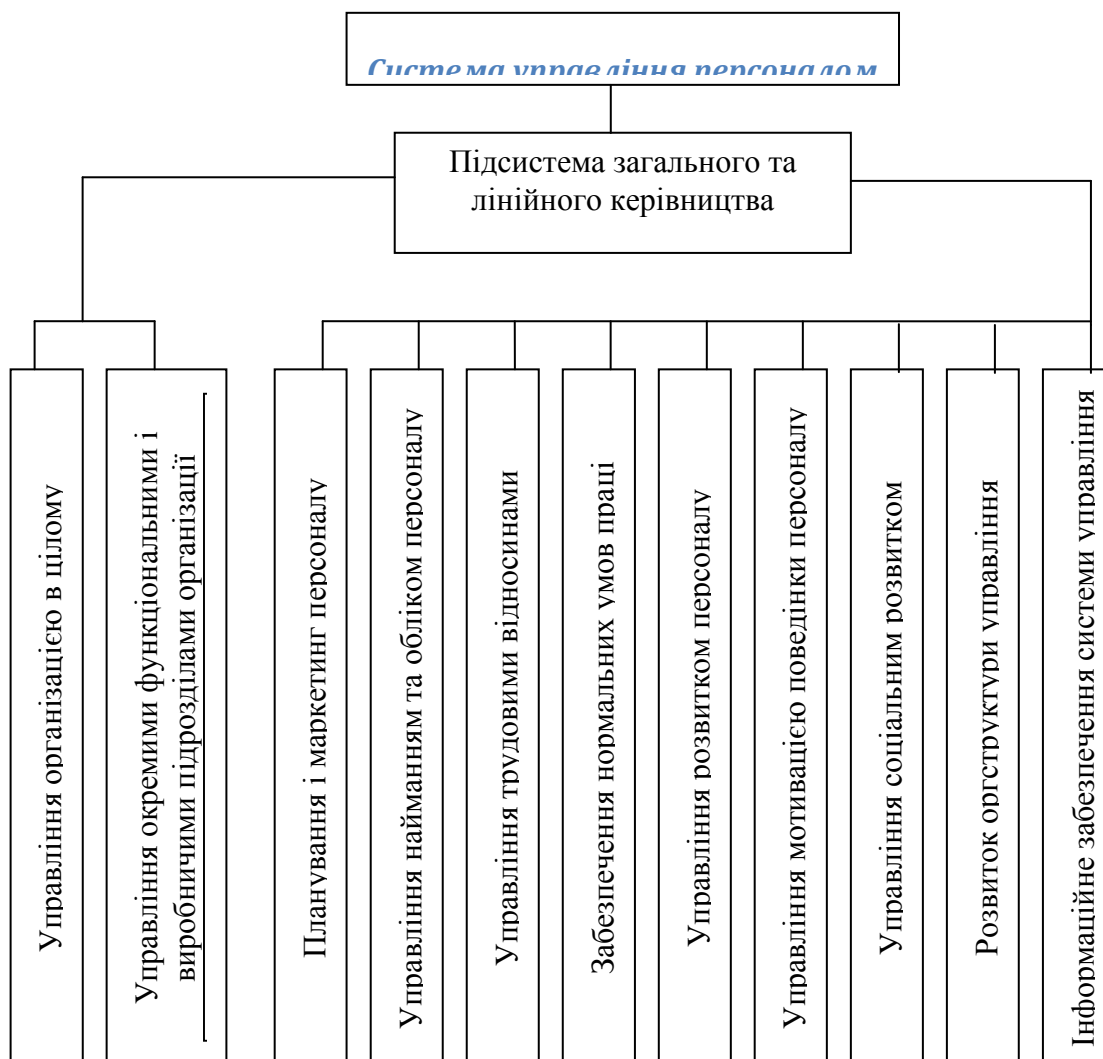


Рис. 4.1. Підсистеми управління персоналом

Підсистема планування і маркетингу персоналу виконує такі функції: розробку кадрової політики і стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами, підтримку взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, що забезпечують підприємство кадрами.

У структурі підсистеми планування і маркетингу персоналу важлива роль відводиться кадровій політиці, від ефективності якої залежить успішна діяльність підприємства.

Кадрова політика забезпечується цілою низкою взаємопов'язаних концепцій, відображених на рис. 4.2.

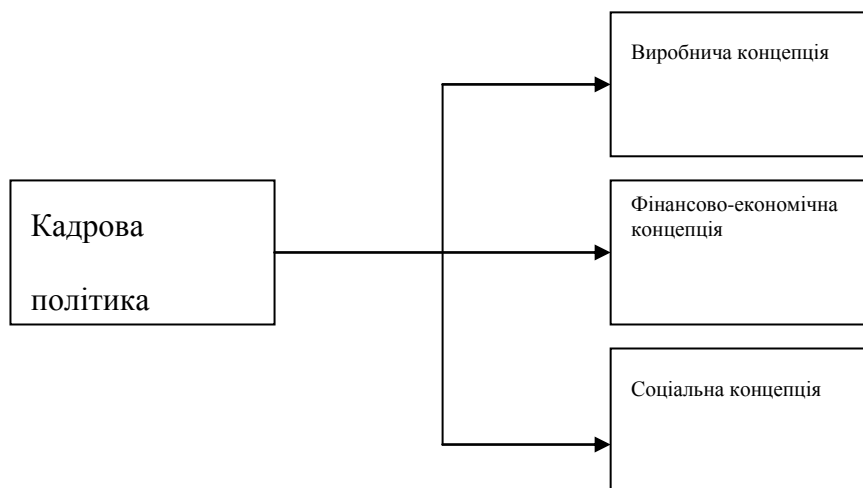


Рис. 4.2. Система концепцій в структурі кадрової політики

Виробнича концепція – це концепція, яка пов'язана з інформацією про попит споживачів, стан ринку, тенденції його розвитку тощо. В умовах сучасної соціально спрямованої економіки споживачі зважають не лише на якість та ціну продукції чи послуг, але й на репутацію організації, цінності, які вона пропагує, відповідальність, яку вона несе перед суспільством. Тому виробнича концепція кадрової політики повинна враховувати ті вимоги, які диктує ринок стосовно соціальної відповідальності та чесної конкуренції. Необхідно якнайдетальніше аналізувати очікування споживачів щодо цілісного іміджу та обличчя організації.

Зовнішні прояви корпоративної культури допомагають встановити зворотний зв'язок з клієнтами та донести до них норми та цінності, які є в компанії.

Фінансово-економічна концепція – це концепція, яка враховує основні аспекти грошових ресурсів і включає всі економічні показники, пов'язані з управлінням персоналом.

Соціальна концепція – це концепція, яка відображає гуманітарні цілі організації, оскільки пов'язана із розвитком і задоволенням потреб людини. В сучасних умовах ця концепція є надзвичайно актуальною з огляду на соціально-орієнтовану економіку та поширення світових тенденцій в сфері соціального розвитку. Корпоративна культура організації найтісніше пов'язана із соціальним напрямом кадрової політики організації. Тут йде мова про внутрішні прояви організаційної культури, які впливають на задоволення працівником своєю роботою, відчуття ним своєї причетності до загальної справи, своєї важливості в досягненні загальної мети, бажання до саморозвитку і самовдосконалення. Підхід до розвитку персоналу на основі культурологічних засад організації дає змогу отримати низку переваг, як для працівників, так і для самої організації. Ці переваги відображені на рис. 4.3.

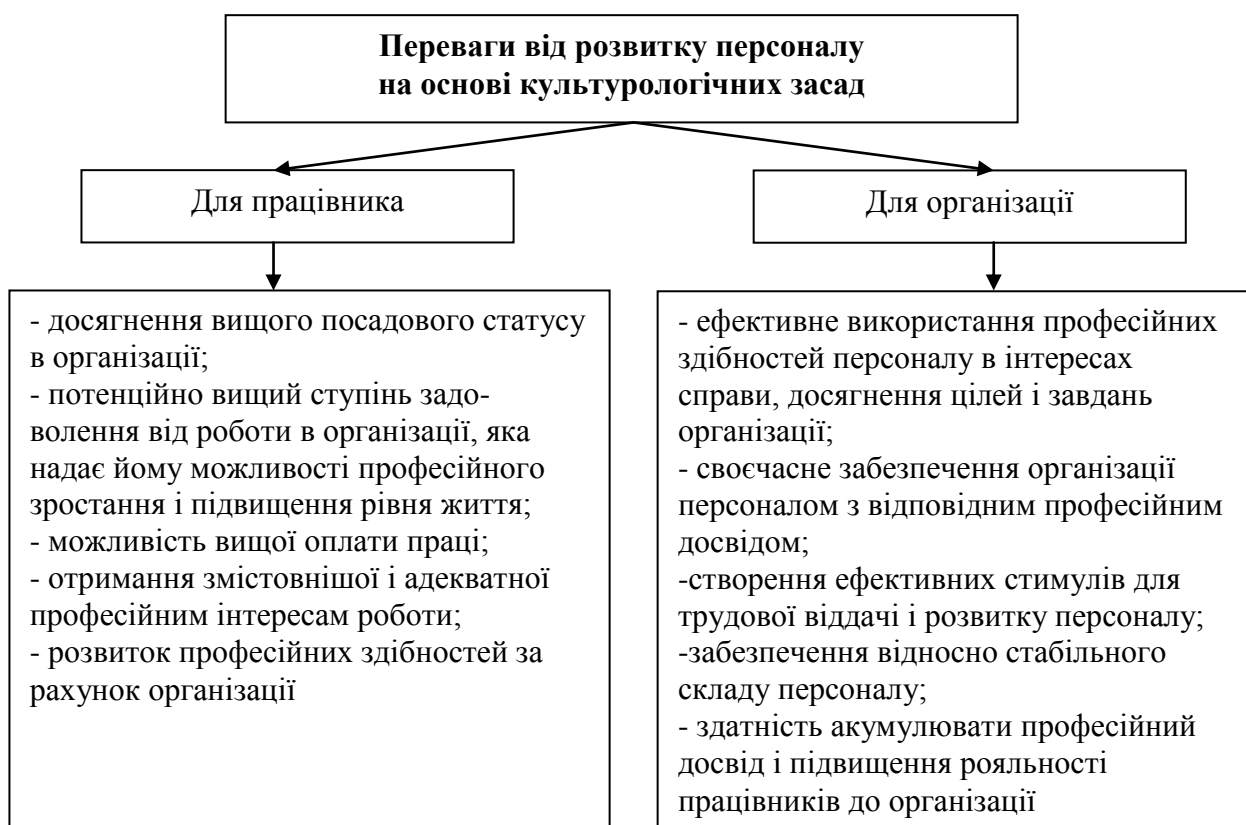


Рис. 4.3. Переваги від розвитку персоналу на основі культурологічних засад

Стратегія управління персоналом повинна носити довготерміновий характер, враховувати вплив багатьох чинників і відповідати загальній стратегії організації. Крім того вона забезпечується відповідною культурою та орієнтується на вже існуючу в організації. Розробка стратегії управління персоналом є складним тривалим процесом, що складається з чотирьох етапів, які зображені на рис. 4.4.



Рис. 4.4. Етапи розробки стратегії управління персоналом

Корпоративна культура є одним із головних чинників, які забезпечують реалізацію стратегії підприємства. Культура є продуктом внутрішніх соціальних сил і проявляється у системі цінностей та принципах ведення справ, що визначаються керівництвом компанії, в етичних нормах та офіційній політиці (особливо у ставленні до робітників, профспілок, акціонерів, покупців), у традиціях організації, в міжособистісних стосунках, практиці контролю за роботою персоналу, в чітких настановах і кредо компанії, в особливому внутрішньому середовищі організації.

Стратегія управління персоналом пов'язана як з корпоративною культурою, так із загальною стратегією організації, однак між ними може виникнути

несумісність, що може внести деструктив у діяльність організації і створити несприятливий організаційний клімат.

При виникненні цих проблем організації ризикують зіштовхнутися із значними перешкодами при впровадженні запланованої стратегії. Тому оцінка ризику при формуванні стратегії є обов'язковою. У наукових джерелах характеризується ризик як наслідок взаємозв'язку культури і стратегії. Рівень ризиків, залежно від сумісності стратегії та культури, а також важливості конкретного завдання для реалізації стратегії подано на рис. 4.5.

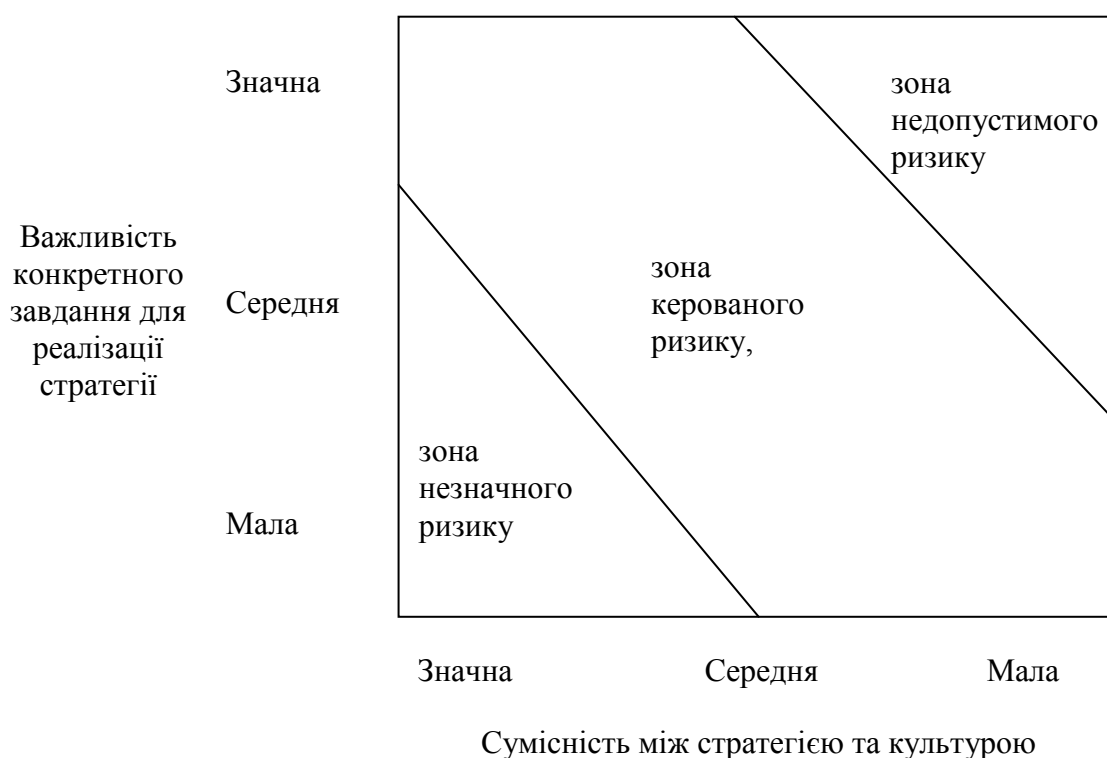


Рис. 4.5. Матриця «культурного» ризику

Залежно від ризику можуть бути такі шляхи вирішення проблеми несумісності:

- ігнорування культури, яка серйозно заважає ефективній реалізації в житті обраної стратегії;
- коригування системи управління до вимог культури організації;
- адаптація культури для даної стратегії;
- зміна самої стратегії.

Відповідно до стратегії організації та її культури встановлюється зв'язок із ринком праці та джерелами, які забезпечують підприємство кадрами. При сильній позитивній культурі, керівництво формує не лише вимоги стосовно професійних навиків, вмінь та знань персоналу, а й стосовно загальнолюдських якостей та цінностей, які притаманні всім працівникам організації. Це зменшує ризик найму працівників, які переслідують цілі, відмінні від прийнятих в організації, та можуть внести дисонанс в загальний ритм і настрій роботи.

Підсистема управління та обліку персоналу здійснює організацію наймання персоналу та співбесіди, оцінки, добору і прийому персоналу, облік прийому, переміщень, заохочень і звільнень персоналу, професійну орієнтацію та організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловодне забезпечення системи управління персоналом.

Якщо в організації вже сформована певна корпоративна культура, то менеджери з управління персоналом, приймаючи працівника, повинні враховувати ті цінності, які діють в колективі і визначати можливість сприйняття їх претендентом та здатність його адаптуватись до існуючого організаційного клімату. При правильному підході до процесу підбору нових працівників організації, яка зазвичай наймає людей певної статі, національності, віку, класу чи освіти, зростає позитивний вплив організаційних цінностей, а, відповідно, і культури на загальну діяльність організації.

В процесі відбору працівників, вирішуються дві проблеми:

- 1) отримання претендентом повної інформації про організацію, що допомагає йому виявити особисту відповідність їй;
- 2) відсіювання тих претендентів, які можуть негативно впливати на домінуючу в організації культуру.

Завданням цієї підсистеми є вчасне переміщення працівників організації на інші посади чи звільнення їх з посад. В табл.4.1 подано види переміщень, які можуть мати місце в організації.

Таблиця 4.1

Різновиди переміщення спеціалістів і службовців в організації

Вид переміщення	Форма прояву
Перестановка кадрів	Зміна посади в межах поточної еквівалентного рівня посади
Просування кадрів	Призначення на вищу посаду чи підвищення кваліфікації і оплати праці в межах поточної посади
Призначення на посади	Призначення на посаду, пов'язане з прийняттям на роботу
Зарахування в резерв	Підвищення кваліфікації працівника з метою призначення його на вищу посаду
Звільнення з посади	Звільнення з посади в зв'язку з переходом на іншу посаду чи звільненням з роботи
Зміщення кадрів	Призначення на нижчу посаду

Крім врахування професійних навиків і досвіду роботи працівника, необхідно також брати до уваги його ставлення до роботи й організації в цілому та відповідність корпоративній культурі. Відповідно, при формуванні резерву керівників та кар'єрному зростанні увагу слід звертати на тих працівників, які крім професіоналізму та компетентності мають сильні лідерські якості, володіють харизмою та сповідують ті норми та цінності, які притаманні даній культурі.

Можливий крайній варіант переміщення – звільнення працівників, які не дотримуються норм, правил та інших вимог культури організації. Це досить складна і неприємна процедура, однак ефективний спосіб позитивного впливу та акцентування уваги на важливості підтримки бажаної організаційної культури.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці виконує такі функції, як: дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці і навколишнього середовища, воєнізованої охорони організації та окремих посадових осіб.

Ця підсистема тісно пов'язана із концепцією соціальної відповідальності організації, яка в свою чергу формується на основі культури, яка діє в організації.

Про соціальну відповідальність бізнесу мова йде порівняно недавно, як і про корпоративну культуру. Очевидним є факт, що організації, які не прагнуть побудувати сильну позитивну культуру, не прагнуть і до соціальної відповідальності. Лише ті організації, керівництво яких мислить прогресивно і стратегічно, можуть в майбутньому зайняти гідну конкурентоспроможну позицію

на ринку. Соціальна відповідальність є своєрідною зовнішньою проекцією корпоративної культури підприємства.

Соціальна відповідальність – це зобов’язання бізнесу сприяти усталеному економічному розвитку, працюючи з робітниками, їхніми сім’ями, місцевою громадою та суспільством в цілому для поліпшення якості їхнього життя.

Соціальну відповідальність можна зобразити як сукупність обов’язків, які має організація перед різними суспільними групами. (рис. 4.6)

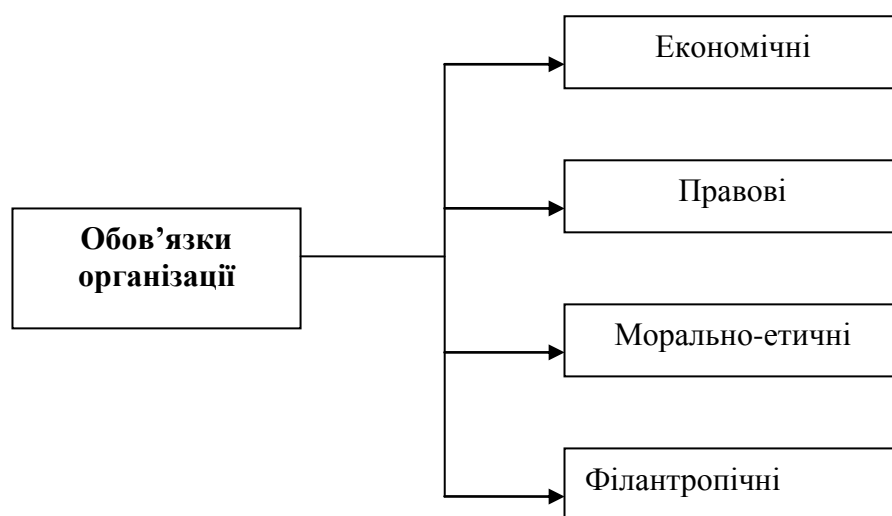


Рис. 4.6. Обов’язки організації в межах соціальної відповідальності

Економічні обов’язки передбачають необхідність заробляти достатній прибуток на власний акціонерний капітал для задоволення акціонерів, надавати споживачам таку продукцію, яка варта сплачених за неї грошей, для задоволення покупців, створювати нові робочі місця та нові матеріальні цінності для свого бізнесу, заохочувати інновації;

Правові обов’язки закликають дотримуватись закону;

Морально-етичні обов’язки виховують почуття справедливості, поваги до людей, відчуття повної відповідальності за вчинки і прагнення гармонійних відносин в організації та суспільстві

Філантропічні обов’язки вимагають здійснювати корисну для суспільства діяльність.

Виділяють певні критерії соціально-відповідальної організації, відображені на рис.4.7.



Рис. 4.7. Критерії соціально-відповідальної організації

До переваг впровадження програм соціальної відповідальності відносять:

- покращення ефективності процесів — під час впровадження програм соціальної відповідальності підприємства виявляють приховані важелі підвищення ефективності, які інакше просто не можливо було побачити. Це особливо стосується технологічних процесів. Наприклад, якщо цілеспрямовано не шукати способів зменшення викидів, технології можуть змінюватись дуже повільно;

- підвищення мотивації та продуктивності працівників — оскільки всі працівники компанії водночас є громадянами, споживачами, батьками та мешканцями певного міста, турбота про громаду, про суспільство

трансформуватиметься в турботу про працівників. Психологічні фактори мотивації до роботи є дуже важливими для будь-якої організації;

- зростання професіоналізму і утримання кадрового потенціалу, забезпечення лояльності персоналу підприємства;

- зростання вартості нематеріальних активів — підвищення ділової та загальносуспільної репутації підприємства, зменшення ризиків від можливої втрати ринків, покращений доступ до нових ринків завдяки кращій репутації.

Соціальна відповідальність в суспільстві асоціюється здебільшого з благочинністю, однак специфікою її розвитку в Україні є зміщення акцентів у бік внутрішніх соціальних програм підприємства, спрямованих на працівників. Цей феномен можна пояснити високою залежністю ефективності роботи від продуктивності праці та лояльності працівників. Тому багато організацій розуміють соціальну відповідальність як поліпшення умов праці персоналу, впровадження для нього соціальних програм, розвиток працівників тощо. Програми соціальної відповідальності створюють позитивний імідж та покращують репутацію підприємств, допомагають їм при прийомі та утриманні висококваліфікованих кадрів і саме тому необхідно розглядати організаційну культуру та соціальну відповідальність у тісному взаємозв'язку.

Підсистема управління розвитком персоналу здійснює навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації, введення в посаду та адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської і винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри і службово-професійного просування, а також організацію роботи з кадровим резервом.

Система розвитку персоналу складається із трьох блоків, відображених на рис. 4.8.



Рис. 4.8. Система розвитку персоналу

Елементи розвитку персоналу в межах інформаційного блоку базуються на отриманні працівником додаткових знань, вмінь та навиків для покращення якості роботи та продуктивності праці; в межах соціально-психологічного блоку полягають у врахуванні психологічних характеристик працівника та адаптації його до будь-яких змін; в межах динамічного блоку відбувається зміна статусу працівника всередині та зовні організації.

Ідентифікація з основними корпоративними цінностями дозволяє працівникам змиритися з тими зусиллями, які вони прикладають для того, щоб стати повноцінними членами організації. Вони поступово приймають і починають поділяти ідеали, цінності і культуру, які панують в колективі, а також усвідомлювати впевненість, що компанія з розвиненою організаційною культурою дає їм більшу впевненість в завтрашньому дні.

Кожен працівник, приходячи в організацію, змушений пройти відповідну процедуру організаційної соціалізації, завдяки якій він поступово вливається в колектив і усвідомлює для себе ту сукупність чинників, що й утворюють корпоративну культуру.

Отже, в понятті корпоративна культура є елемент соціалізації, в процесі якого працівники адаптуються до цінностей організації.

Процес усвідомлення цінностей та інших стрижневих елементів корпоративної культури відбувається паралельно із процесом соціалізації працівника (рис. 4.9)

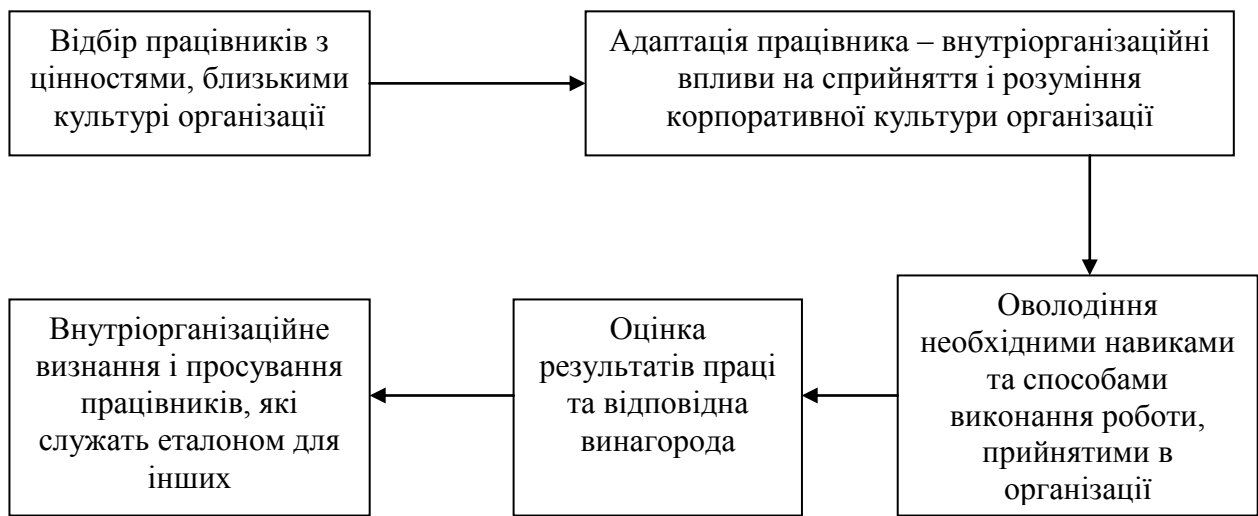


Рис. 4.9. Процес соціалізації та усвідомлення працівником корпоративних цінностей організації

Перший та другий етапи процесу соціалізації та усвідомлення працівником корпоративної культури організації пов'язаний з соціально-психологічним блоком системи розвитку персоналу, а саме адаптацією нових працівників, який полягає у ознайомленні новачка із діючими правилами, нормами, традиціями, стилями поведінки, знайомство з колективом та керівництвом тощо. Організаційна ідентичність формується шляхом активного впливу ціннісного ядра організації, її традицій на духовно-моральну структуру особистості працівника-адаптанта з подальшим вихованням у нього почуття організаційної причетності.

Третій етап пов'язаний з інформаційним блоком, який забезпечує розвиток вмінь, навиків та знань, необхідних для успішного виконання роботи, підвищення інформованості співробітників організації і їхньої кваліфікації, одержання додаткових знань працівниками чи отримання нової спеціальної освіти. Четвертий і п'ятий етапи пов'язані з динамічним блоком, де відбувається планомірне, послідовне, заздалегідь спроектоване навчання та переміщення працівників від простої до складної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням інтересів працівника та потреб виробництва;

планування трудової кар'єри таким чином, щоб на наступній роботі найефективніше використовувались набуті знання та навички.

При подальшому розвитку працівника відбувається поглиблення інтеграції інтересів компанії та самого працівника. З точки зору ефективності навчання та розвитку персоналу організації доцільно розглянути типологію організаційної культури, запропоновану Ч.Хенді, де зокрема розглядається ставлення працівників до навчання, залежно від типу культури, яка діє в організації.

Таким чином, корпоративна культура має величезне значення для розвитку персоналу в організації. Вона надає працівникам організаційну ідентичність, будучи, з одного боку, джерелом стабільності організації і працівника, а з іншого – стимулом до дій, спрямованих на розвиток і зростання працівника всередині даної організації, одночасно формуючи почуття соціальної захищеності. Знання основ корпоративної культури своєї організації допомагає новим працівникам правильно сприймати події, виділяючи в них усе найважливіше та найвагоміше і, завдяки цьому, почувати себе впевненіше в новому колективі та нових умовах праці. Корпоративна культура стимулює самоусвідомлення і високу відповідальність працівників за їхню працю і розвиток організації в цілому.

Ідентифікація працівника з організацією означає, що він не лише усвідомлює її ідеали, чітко дотримується правил і норм поведінки, але внутрішньо приймає корпоративні цінності організації, які стають й особистісними цінностями цього працівника і займають чільне місце в мотиваційній структурі його поведінки. Такий працівник вже може стати джерелом цінності і прикладом поведінки для інших.

З іншого боку саме постійна і цілеспрямована робота з персоналом визначає успіх формування корпоративної культури. Навіть найсучасніші структури, чудові організаційні проекти, грамотно виконані посадові інструкції і положення - усе це залишиться на папері, якщо не перетвориться у спосіб мислення і стане підґрунтям для професійної організаційної діяльності працівників підприємства.

Вимоги до професійних знань, навичок і якостей керівників, фахівців і інших працівників, повинні формуватися на основі прийнятої на підприємстві ідеології організаційної поведінки. Важливо, щоб керівник умів дати правильну установку,

вірно зорієнтувати виконавця, розбудити зацікавленість та ініціативу, підібрати форми спілкування і психологічного впливу на підлеглого, і сформувати в нього правильну соціальну позицію. Сама орієнтація виконавця на визначену установку закладено елемент виховання корпоративної культури. Пізнаючи структуру технологічних, коопераційних, економічних і соціальних зв'язків, що поєднують членів трудового колективу між собою і з іншими колективами, кожен з виконавців має можливість зрозуміти механізм узгодження його особистих інтересів із інтересами організації. Це спонукає його до активного пошуку кращих способів реалізації цих зв'язків з погляду конкретних результатів діяльності колективу.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі та форм морального заохочення персоналу, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом.

Мотивацію можна визначити як звернення до цінностей особистості з метою їх підвищення, тому вона безпосередньо пов'язана з корпоративною культурою.

Культурологічний аналіз показав, що основні теорії мотивації (Ф.Герцберга, А.Маслоу, Д.Ч. Мак-Клелланда) обмежені з позицій культурних особливостей – вони відображають те культурне середовище, в якому виростили і розробляли ці теорії їх автори. Проте загальні принципи мотивації діють при будь-яких культурологічних обставинах – коли працівники усвідомлюють взаємозв'язок своїх дій та заохочення чи покарання з боку керівництва компанії, то досить швидко формують свою уяву про те, що є добрим, а що поганим в даній організації, таким чином стаючи носіями певних цінностей і закріплюючи певну організаційну культуру.

Мотивація та трудова етика, зокрема ставлення до роботи і відповідальність за неї, якість роботи, оцінка роботи і винагорода, виділяються серед основних характеристик корпоративної культури.

Культура в організації може вивчатись через систему нагород та привілеїв, які переважно прив'язані до певних зразків поведінки, розставляючи для працівників пріоритети та основні акценти організаційних цінностей. Так само працює і

система статусних позицій в організації, де розподіл привілеїв вказує на ролі та поведінку, які найбільш цінуються в ній.

Принципи побудови системи стимулювання та її основна направленість мають підтримувати саме ту поведінку, те відношення до справи, ті норми та робочі результати, в яких знаходить найповніше вираження змісту корпоративної культури, що культивується та підтримується керівництвом. Непослідовність тут недопустима, оскільки навіть одноразове порушення встановлених принципів стимулювання приводить до стрімкого падіння довіри до корпоративної політики менеджера вищого рівня.

Підсистема управління соціальним розвитком направлена на організацію суспільного харчування, управління житло-побутовим обслуговуванням, розвитком культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами і стресами, організацію продажу продуктів харчування і товарів народного споживання, організацію соціального страхування.

Турбота про працівників організації закладається в організаційних цінностях. Зацікавленість працівників в роботі зростає відповідно до зростання соціальних послуг, які надаються підприємством, при інших рівних умовах. Соціальне забезпечення працівників, розвиток їх особистості, збереження здоров'я є умовою успішної діяльності організації. Попри все інше, соціально-орієнтована кадрова політика сприяє задоволенню ціннісних орієнтацій працівника, а отже підтримує і культуру організації.

Цілями такої політики у взаємозв'язку з організаційною культурою є:

- ототожнення працівників зі своїм підприємством (задоволення потреби в причетності до підприємства);
- співпадання чи відповідність особистих цілей та бажань працівників з цілями організації;
- забезпечення психологічної комфортності
- зростання іміджу організації.

Соціальна політика є складовою частиною механізму вдосконалення якості робочої сили та умов її ефективного використання.

Підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції, як: аналіз сформованої оргструктури управління, проектування нової оргструктури управління, розробка штатного розкладу, формування нової оргструктури управління, розробка і реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва.

На формування організаційної структури переважно впливають два аспекти: дистанція влади та прагнення уникнути невизначеності.

Організаційна структура впливає на однорідність культури в організації через обсяг повноважень, які делегуються різним елементам оргструктури. Залежно від цього, розглядають „псевдовисокий” ступінь однорідності культури, при якій розуміння працівників про культуру організації не співпадають з цінностями, які декларує організація, а повноваження підлеглим делегуються в мінімальних межах, часто недостатніх для забезпечення виробничого процесу; „істинно” високий ступінь однорідності, який побудований на реальних цінностях та переконаннях кожного працівника, а делегування повноважень носить оптимальний характер, достатній або навіть ширший за необхідний для виконання поставлених завдань; низький ступінь однорідності культури, який притаманний різноманітним творчим колективам і сприяє розвитку інтелектуально-творчого потенціалу, в цьому випадку повноваження делегуються всім працівникам однаково.

Оцінюючи взаємозв'язок організаційної структури із корпоративною культурою організації треба пам'ятати про те, що адміністративні важелі управління мають лише спрямовувати діяльність працівників у бажаному напрямку, не перешкоджаючи їм у творчій самореалізації та самостійному прийнятті рішень. Слушним можна також вважати існуюче твердження, що структура організації повинна відповідати потребам людей, оскільки людей не завжди можна привести у відповідність структури.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом виконує такі функції: ведення обліку і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи органів масової інформації підприємства, проведення патентно-ліцензійної діяльності.

Важливість інформаційної підсистеми проявляється вже в процесі формування корпоративної культури. При створенні організації формується певний комунікаційний процес, під час якого працівники визначають для себе спільні та розбіжні цінності. І якщо при формуванні основи корпоративної культури організації її керівництво зважатиме на спільні для більшості працівників цінності, це сприятиме підвищенню продуктивності праці, задоволенню працівниками своєю роботою та створенню сприятливого організаційного клімату. Якщо правильно побудована подача інформації „знизу-вверх”, керівники вчасно відчують будь-які зміни в колективі, в настроях працівників і можуть ефективно реагувати на них. І при передачі інформації „зверху-вниз”, працівники дізнаються про етику організаційної поведінки, норми і стандарти, комунікативно-інформаційну політику, етику міжособистісних комунікацій, а також інформацію про результати та заохочення.

З іншого боку, корпоративна культура може значно сприяти вдосконаленню системи ефективних комунікацій, що забезпечить оперативність прийняття управлінських рішень. Це істотно збільшує обсяг інформації, якою обмінюються співробітники, і водночас скорочує витрати на неї. Культура може стати джерелом відчутної економії часу та чинником об'єднання зусиль для прийняття колективних рішень в умовах невизначеності проблем і пошуку шляхів їх розв'язання. Спрощуючи правила взаємодії, вона не тільки знижує витрати ресурсів, але й прискорює реакцію людей у нових чи нечітких ситуаціях.

Розглядаючи корпоративну культуру, необхідно надати особливого значення обміну інформацією, використанню різноманітних форм її поширення для створення образу організації та формування позитивного ставлення з боку партнерів та споживачів, а П.Харріс та Р.Моран виділяють в моделі організаційної культури серед основних десяти її характеристик і комунікаційну систему та мову спілкування. В організації поведінка працівників регламентується певними нормами та правилами, спілкування та документообіг відбувається в конкретно визначений спосіб, і це сприяє створенню певних традицій та організаційного клімату, які з одного боку впливають на поведінку працівників, а з іншого формують корпоративну культуру.

Інструменти інформаційного впливу на працівників організації включають в себе міфи, корпоративні свята, корпоративні видання, музей організації, різноманітні PR-акції тощо.

Основне завдання інформування в компанії – це чітко визначити політику, цілі і стратегію компанії, щоб кожен працівник розумів мету організації і свою власну роль у її досягненні. Надзвичайно важливо, щоб інформація про результати роботи, досягнення організації, плани та перспективи розвитку, конкурентні переваги та місце на ринку, цільові споживачі та їх потреби, зміни, які плануються, була правильно та чітко доведена до персоналу.

Значну увагу треба звертати і на зовнішню комунікацію, також тісно пов'язану із корпоративною культурою. Тут може йти мова, як про поширення інформації про організацію в засобах масової інформації та створення загального позитивного образу організації, так і про безпосереднє спілкування працівників організації з клієнтами та правильне інформування їх про діяльність організації. Клієнт через ставлення працівника до своїх обов'язків, стилю спілкування, іміджу, бачить, які цілі і способи поведінки притаманні цій організації і робить для себе вибір.

Основні цілі підсистеми інформаційного забезпечення, які стосуються корпоративної культури представлені на рис. 4.10.

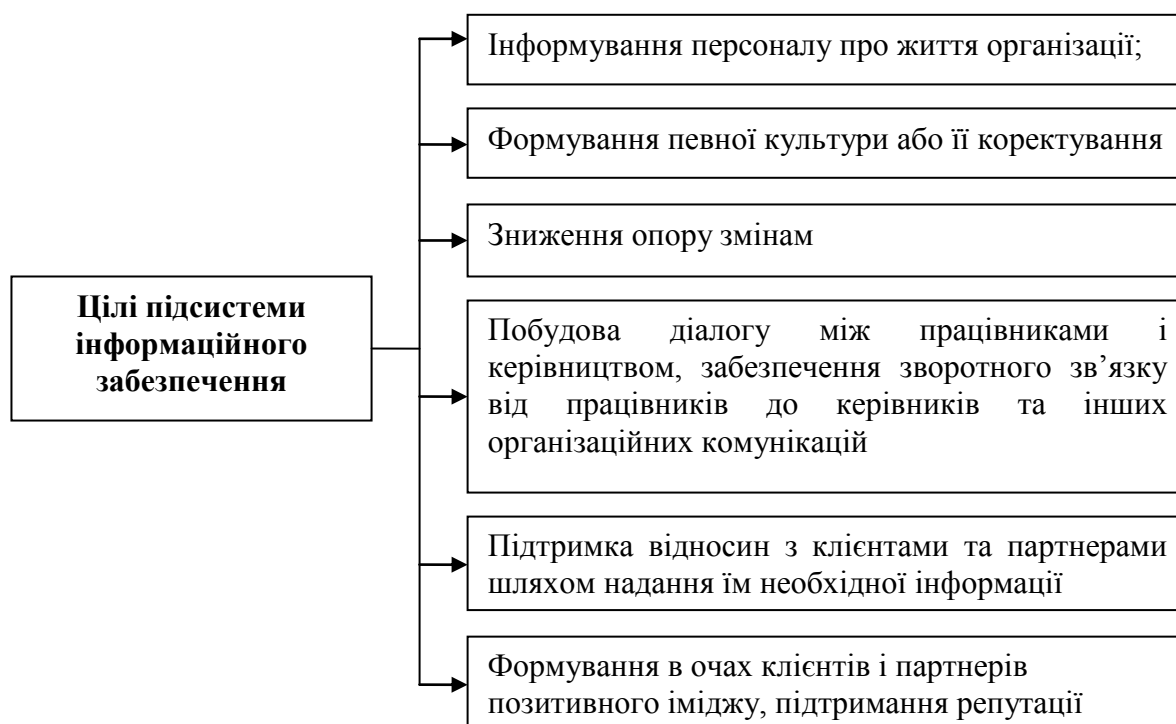


Рис. 4.10. Цілі підсистеми інформаційного забезпечення, які стосуються корпоративної культури організації

Культура, тобто ціннісні орієнтації, норми, писані та неписані закони, офіційний та неофіційний обмін інформацією використовуються в організації щодня. Причому можна окремо виділити неформальний обмін інформацією, який часто виявляється швидший, достовірніший та дієвіший за формальний. Така форма інформування працівників переважно випереджає офіційні повідомлення за рахунок зменшення шляху проходження комунікацій. Усна інформація та обмін думками, як правило, виявляються значно ефективнішими за письмові оголошення, циркуляри, розпорядження, директиви тощо.

Отже, ефективне функціонування системи розвитку персоналу організації в сучасних умовах є неможливим без врахування корпоративної культури даної організації, її впливу на формування світогляду працівників, їх пріоритетів та цінностей. В свою чергу сильна позитивна корпоративна культура сприяє зростанню лояльності працівників до організації, в якій вони працюють та спонукає до появи у них бажання розвиватися та реалізовуватися, як з професійної сторони, так і з особистісної.

4.2. Система цінностей і мотивація

Пропонуємо узагальнену класифікацію цінностей, відображену на рис. 4.11.



Представлена класифікація цінностей містить сім критерійних ознак, які охоплюють всі сфери буття і духовного розвитку: економічні, естетичні, соціальні, політичні, релігійні, моральні, національні.

Розгляд цінностей на різних рівнях, які утворюють систему цінностей, представлено на рис. 4.12.

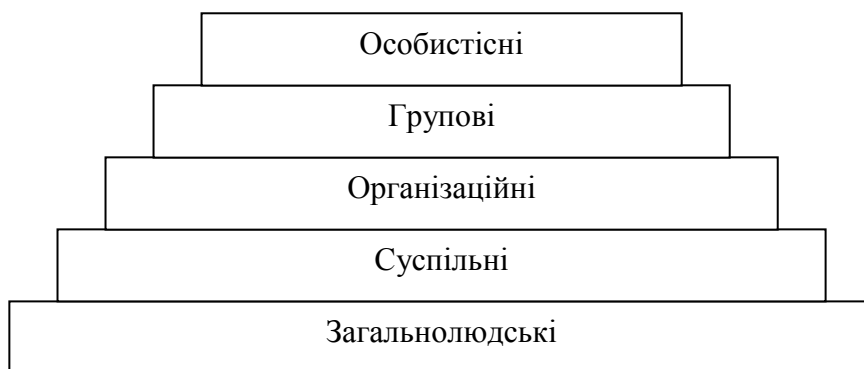


Рис. 4.12. Рівні цінностей

Особистісні цінності – це цінності, які проявляються в суб’єктивному ставленні особистості до себе та зовнішнього середовища. Вони можуть закладатися в людині з дитинства і для їх зміни чи переосмислення потрібний потужний поштовх.

Групові цінності – це цінності, що відображають групові настрої колективу, є спільними для групи людей в межах певних організаційних утворень.

Організаційні цінності – цінності, які декларує конкретна організація при формуванні чи зміні своєї корпоративної культури. Цими цінностями організація керується при формуванні стратегії розвитку, прийомі на роботу нових працівників тощо.

Суспільні цінності – цінності, які є превентивними для визначеного суспільства.

Загальнолюдські цінності – пріоритетні над усіма іншими, оскільки вони є першоосновою існування людства і сприймаються ним як аксіоматичні. Серед них виділяють цінність життя, свободу, гідність, справедливість тощо.

Представлені на рис. 4.12 рівні цінностей відповідають твердженню, що у соціумі діють закони суспільства та закони спільнот, відповідно до яких виділяють цінності суспільні та цінності різних за формою й суттю спільнот (груп).

Система цінностей ґрунтується на пріоритетах та узгодженні колективних і особистісних інтересів (самодисципліни, уникнення конфліктів і конфронтацій, пошук гармонії тощо). Система цінностей вищої ієрархічної структури суспільства,

макрорівня, є визначальною при формуванні моделі економічної системи і її культури.

Розглянемо взаємозв'язок системи цінностей із еволюцією того чи іншого суспільства, який відображається в моделях його соціально-економічного розвитку, притримуючись традицій М.Вебера та Б.Гаврилишина через призму специфіки різних світів.

Англосаксонський світ. Модель розвитку суспільства цього світу виділяє пріоритетність особи, її розвитку та самореалізації. Функціональні інституції проектують насамперед, з метою задоволення прагнень індивідів. Відповідна для цих цінностей економічна система характеризується як вільне підприємництво.

Ця модель дуже виразно втілена в США, які кваліфікуються як індивідуалістсько-конкуренційна спільнота з політичним правлінням типу противаги влади. Така модель у недалекому минулому сприяла швидкому економічному розвитку цієї країни, розширенню та дотриманню політичних прав та свобод. Однак вільний ринок не стимулює самодисципліни та стриманості, отже виникає потреба збільшувати кількість законів і посилювати політичну надбудову. Виклики сьогодення зумовлені зростанням потреб не масово-речового споживання, а гуманітарно-соціального характеру, зміщують акценти в системі цінностей, підносять цінності більшої узгодженості дій і вчинків людей, гальмуючи їх суперництво та конфліктні орієнтації. Зміна і розвиток системи цінностей зумовлюють активний пошук консенсусу відносин та інституцій, що ґрунтуються на колегіальній владі і відповідальності, за умов більшої добровільної гармонізації економічної діяльності.

Конфуціанський та синтоїстський світ. Система переконань цього типу культури розглядає людину переважно як частину суспільного ладу, при якому кожна особа добровільно підпорядковує своє місце в суспільній структурі і свою особливу економічну функцію потребам суспільства. Ця модель відрізняється узгодженим вільним підприємництвом. Прикладом тут може бути Японія, для якої характерна групово-кооперативна сукупність цінностей, консесуальне політичне правління. Консесуальний процес у сфері прийняття політичних та економічних рішень закономірно впливає із системи цінностей. Особистість добровільно

підпорядковується потребам суспільства, відтак ставлення до праці особливе, що унеможливорює конфлікти, стимулює до пошуку консенсусу.

Китайський світ, країни колишньої соціалістичної системи. Китай та більшість країн соціалістичної системи практикують свою систему цінностей, яка передбачає повне підпорядкування життя та діяльності індивіда потребам суспільства. Відповідно до цих цінностей була створена економічна система – адміністративно-командна, що ґрунтувалась на егалітарно-колективістських цінностях.

Сучасна система цінностей українського етносу формувалась під впливом багатьох факторів, серед яких варто виділити її історично сформований культурний код, національну самодостатність суспільства і, звичайно, специфіку перебування в межах колишнього Радянського Союзу. Ця обставина значно вплинула на трансформацію традиційних культурних рис українців, поступово підміняючи їх егалітарно-колективістськими цінностями. Найбільш негативної трансформації за радянських часів основні складники економічної поведінки особи: ставлення до праці, ставлення до приватної власності; управлінська поведінка; здатність до підприємництва тощо, які набули ідеологічно чужого для усталеного світобачення українця змісту.

Із вибором України самостійного шляху розвитку суспільства знову постає питання цінностей, на основі яких має відбуватися трансформація суспільного буття. Очевидно, що багатий життєвий досвід і справжні цінності, що живуть в самосвідомості етносу, допоможуть у вирішенні цього питання.

На формування вищеперелічених рівнів цінностей впливають різні чинники, які показані на рис. 4.13.

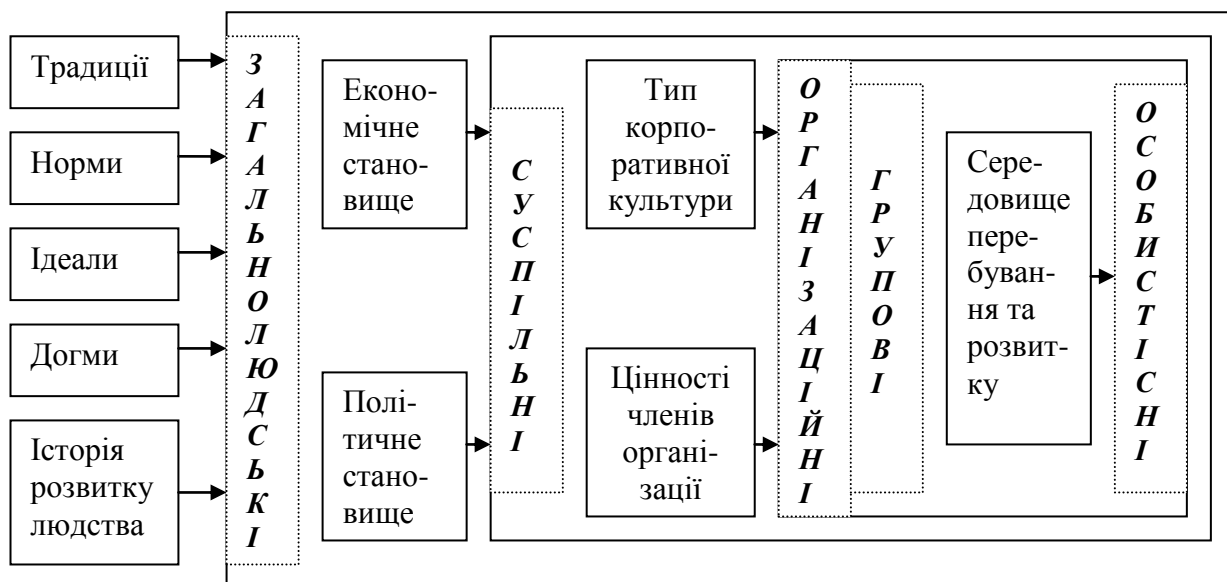
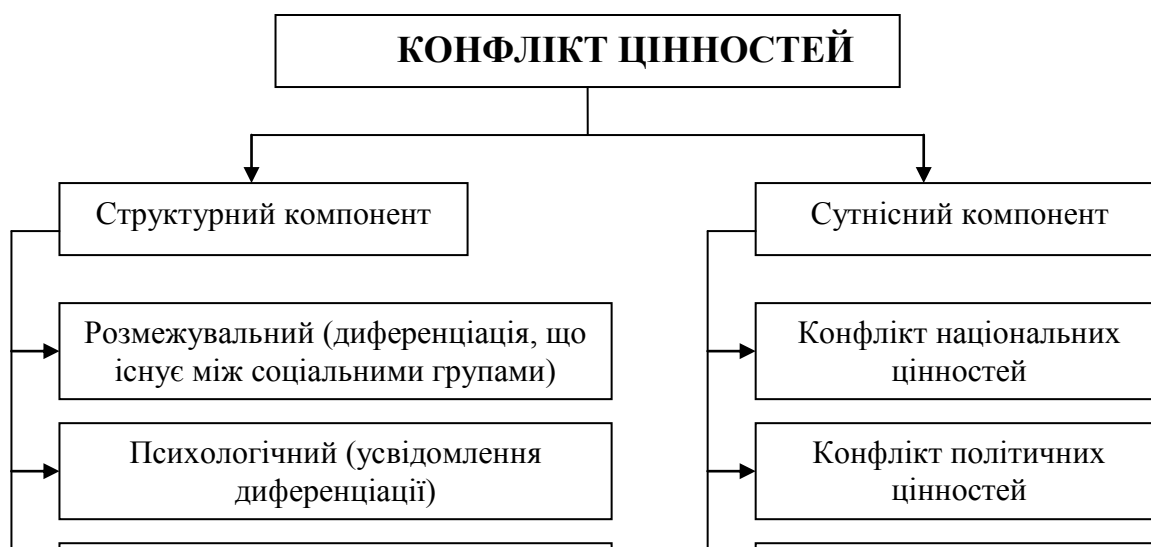


Рис. 4.13. Чинники, які впливають на формування цінностей

Як бачимо, найбільша кількість чинників впливає на формування індивідуальних (особистісних) ціннісних орієнтацій, зокрема середовище перебування та розвитку, тип корпоративної культури організації та цінності членів організації, економічне та політичне становище в суспільстві, традиції, ідеали, догми та історія розвитку людства.

Реальне узгодження чи природне співпадіння цілей роблять організацію цілісною. Проте інколи може відбуватися конфлікт цінностей, що призводить до стресового стану особистості та деструктивну в суспільстві. Тоді для ефективного управління необхідно глибоко аналізувати причини та елементи можливого конфлікту цінностей відображені на рис. 4.14



Якщо в організації присутній хоча б один з компонентів конфлікту, виникає небезпека спаду загальної ефективності її діяльності. Розмежувальний компонент в загальній структурі конфлікту цінностей полягає в розділенні членів організації на різні соціальні групи і появи внутрішнього дискомфорту з цього приводу. В поєднанні з психологічним компонентом (усвідомлення цього поділу) конфлікт може прогресувати і вимагати втручання зі сторони керівництва. Організаційний компонент полягає у складності об'єднання всіх членів організації в колектив з чітко визначеними спільними цінностями. Крім того, конфлікт в організації може визріти на основі національних, політичних чи соціальних цінностей.

Для уникнення конфлікту цінностей в організації, необхідно вже при прийманні нового працівника на роботу, звертати увагу на його ціннісні орієнтації, життєві пріоритети, прагнення та мотиви дій. Зважаючи на це, корпоративна культура тісно пов'язана із системою мотивації, яка діє на підприємстві.

На сьогодні стався новий термін, пов'язаний з цінностями, а саме **ціннісно-орієнтоване управління (MBV)**, яке ґрунтується на ключових цінностях, зокрема ресурсі розвитку організації та працівників, що дає можливість отримати низку переваг: внутрішня згуртованість, потужне джерело мотивації, висока лояльність персоналу, залучення кваліфікованих спеціалістів, унікальність організації і т.д.

Із системою цінностей, тісно пов'язаний процес формування трудового потенціалу, який також залежить від корпоративної культури організації.

Схема його взаємозв'язку відображена на рис. 4.15. Вона одночасно розкриває структуру трудового потенціалу організації.

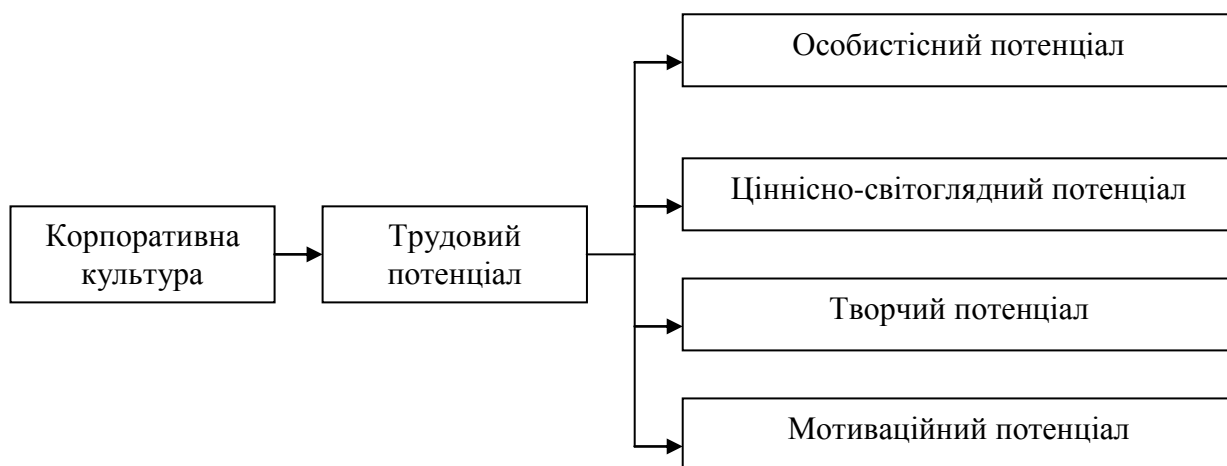


Рис. 4.15. Структура трудового потенціалу організації

Особистісний потенціал – це природні та соціокультурні якості та здібності, які отримують вираження в навиках та вміннях працівника виконувати певні функції.

Ціннісно-світоглядний потенціал – це суб’єктивне розуміння та оцінка особистістю певних речей та подій, як наслідок соціалізації.

Творчий потенціал – це можливості та здібності, які є суб’єктивними умовами успішної інноваційної діяльності.

Мотиваційний потенціал – це рушійна сила діяльності особистості, яка виступає як регулятор її поведінки та є реакцією на мотиви та стимули.

Взагалі, мотивацію розуміють як набір чинників, що зумовлюють поведінку людей.

Як показують соціологічні дослідження, основним мотивом переважної більшості найманих працівників є заробіток. Але крім цього, можна перерахувати й інші, не менш важливі різновиди мотивів: стабільність, розвиток і навчання, статус та кар’єрний ріст, зміст роботи, комфорт, коло спілкування тощо, причому всі ці мотиви тою чи іншою мірою присутні в кожному працівникові.

Зважаючи на це, керівник повинен знати життєві пріоритети працівника, його мету, психологічні та соціальні переваги для того, щоб стимулювати його до ефективної роботи.

Людські потреби безпосередньо пов’язані з цінностями, які можна умовно поділити на три типи (рис. 4.16).



Рис. 4.16. Основні типи універсальних людських потреб

Усвідомлення потреби викликає в людині поштовх до дії, спрямованої на задоволення цієї потреби. В організації основним рушієм продуктивної праці є винагорода за цю працю. Вона може проявлятися і в матеріальній формі (заробітна плата, премії, винагороди тощо), так і в нематеріальній (задоволення від роботи, соціальний статус, кар'єрний ріст, повага колег, можливість до розвитку і т.д.).

В даному сенсі, корпоративна культура формує психологічний клімат, засоби винагороди, умови праці, стосунки між працівниками тощо. Якщо культура сильна і позитивна, вона сприяє створенню ефективної системи мотивації в організації. Така культура передбачає встановлення тісного зворотного зв'язку керівництва з підлеглими і отримання точної інформації про зміну потреб працівників, про їх прагнення, бажання, бачення свого майбутнього та майбутнього компанії. Тому залежно від корпоративної культури організації та від потреб її працівників, менеджери вищої ланки вибирають для себе певний з типів мотиваційної поведінки, які подані на рис. 4.17.



Рис. 4.17. Цінності, притаманні основним мотиваційним типам керівництва організації

Цінності, притаманні різним мотиваційним типам можуть суперечити одні одним або взаємодоповнювати, направляючись на задоволення однакових потреб, а саме:

- потреба у збереженні – традиція, конформність, безпека;
- потреба у змінах – саморегуляція, стимулювання;
- потреба у самовизначенні – прихильність, універсалізм;
- потреба у підвищенні над іншими – влада, досягнення, гедонізм.

Сам мотиваційний процес в організації можна розглядати в розрізі його основних компонент (рис. 4.18).

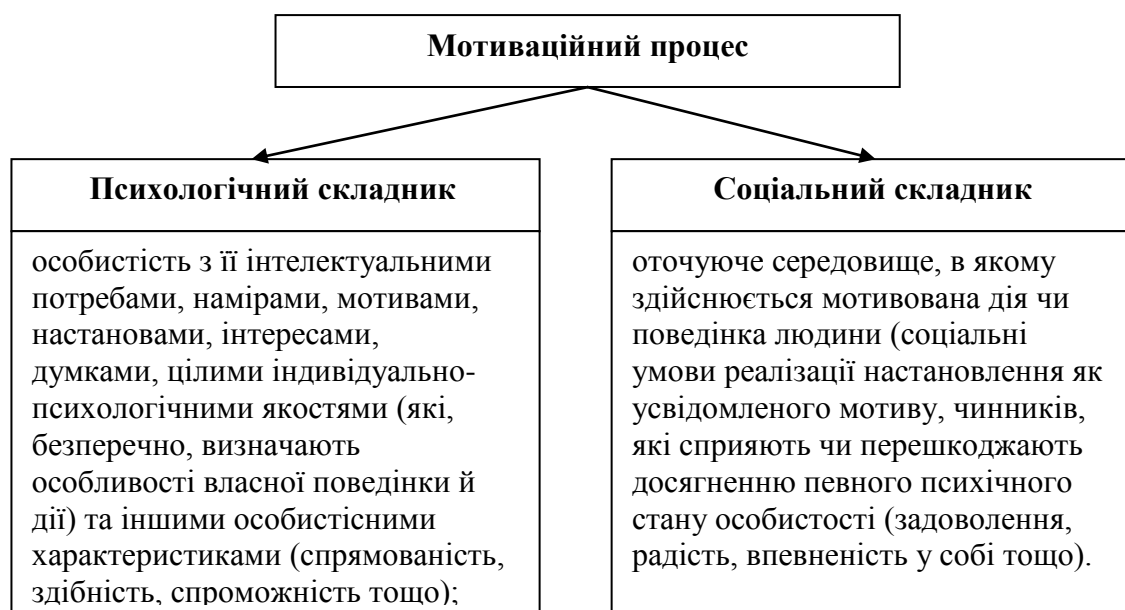


Рис. 4.18. Складові мотиваційного процесу

Тільки оптимальне поєднання психологічної та соціальної складових мотивації створить для працівників реальний стан задоволення своєю роботою, що сприятиме зміцненню корпоративної культури організації, покращенню її конкурентних позицій на ринку та підвищенню ділової активності в цілому.

4.3 Культурні сценарії діяльності

4.3.1. Культура мислення, спілкування

Практична цінність корпоративної культури в управлінні персоналом та покращення ділової активності організації взагалі полягає в тому, що вона дає

змогу формувати різні сценарії діяльності. Сценарії діяльності формують, виходячи з базових цінностей організації та мети її діяльності. **Культурні сценарії** є своєрідними еталонними програмами життєдіяльності, які задаються людям соціальними умовами, нормами і правилами поведінки, вони конкретизують стратегічні й тактичні цілі й напрями діяльності організації.

Культурні сценарії можуть мати індивідуальний характер і відображати сценарій життя людини у відповідному соціальному середовищі. Вони характерні для соціальних типів особистості (наприклад, життя науковця, селянина, аристократа, бізнесмена тощо).

Важливе місце серед культурних сценаріїв посідають **сценарії діяльності**. Ці сценарії існують у просторі як окремі системи умов і вимог культури, прийнятої в суспільстві і характеризують **культуру діяльності**.

Культура діяльності багатопланова, вона відображає **культуру мислення, спілкування, праці, навчання, відпочинку**, тобто, це синтезоване поняття.

Культура мислення відображає якість мислення. У кожній культурі мислення пристосовується до вирішення тих завдань, які постають перед нею, отже, якісно різні культурні світи характеризуються і якісно різними культурами мислення.

У кожній сфері діяльності є свої сценарії мислення, специфічні для неї правила, прийоми і способи вирішення розумових завдань. Спостерігаються субкультурні відмінності в мисленні людей, що належать до різних соціальних, вікових і професійних груп. Отже, сценарії мислительських процесів видозмінюються залежно від різних факторів. Однак, існують загальні вимоги до організації мислительських процесів, серед яких виділяють такі: рефлексивність, аргументованість, критичність і самокритичність.

Рефлексивність характеризує те, що організація мислительського процесу охоплює не тільки роздум над вирішуваним завданням, але й роздуми про те, як проходять розмірковування над завданням. Оскільки поняття "reflektion" (з латинського загинати, обертати) відображає унікальну здатність людської думки і свідомості в процесі сприйняття дійсності сприймати і себе саму, то людська свідомість водночас набуває ознак самосвідомості.

Аргументованість підтверджує об'єктивність мислення і думки. Необґрунтована думка є певним припущенням, гіпотезою.

Аргументованість передбачає критичність і самокритичність.

Самокритичність відображає вміння людини об'єктивно оцінювати аргументацію своїх думок а **критичність** означає необхідність самостійно оцінювати правильність будь-якої іншої думки.

Для підвищення ефективності мислення використовують на практиці різноманітні форми **стратегічного управління мисленням**, які дають змогу раціонально організувати весь мислительський процес взагалі.

Форми стратегічного управління мисленням поділяються на **алгоритмічні, напівалгоритмічні, евристичні**.

За допомогою алгоритмічних і напівалгоритмічних методів вирішують стандартні завдання, оскільки вони визначають ланцюг операцій, з яких складається вирішення завдання з великим ступенем надійності і гарантії отримання правильного рішення. Евристичні методи використовують переважно під час вирішення нестандартних завдань. Ці методи містять лише деякі прийоми, які розширюють поле пошуку рішень і здатність наштовхнути думку на правильний шлях.

Культура спілкування відображає словесну взаємодію людини з людиною. Виділяють два аспекти культури спілкування:

- 1) зовнішній, ритуальний, "етикетний";
- 2) внутрішній, соціально-психологічний.

Ритуальний аспект культури спілкування називають **зовнішньою культурою**, яка характеризується використанням загальноприйнятих ритуалів спілкування, правил етикету, які диктують що і як належить робити під час спілкування. Характер цих відношень утворює другий глибинний прошарок культури спілкування – її соціально-психологічний аспект (внутрішня культура).

Культурна людина буде спілкуватися за сценаріями, в основі яких узгоджена єдність зовнішньої і внутрішньої культури.

Ділове спілкування. У структурі ділового спілкування виділяють три складові:

- комунікативну;
- інтерактивну;
- перцептивну.

Комунікативна складова – це обмін інформацією та її сприйняття.

Інтерактивна складова передбачає взаємодію партнерів: співробітництво, суперництво, нейтралітет і т.п.

Перцептивна складова відображає форму сприйняття одного партнера іншим.

Сучасна наука виділяє такі етико-психологічні принципи ділового спілкування:

- 1) принцип створення умов для розкриття творчого потенціалу і професіонального знання особи;
- 2) принцип делегування і відповідальності;
- 3) принцип стимулювання і покарання.

Головна мета стимулювання – це взаєморозуміння. Аналіз середньостатистичного робочого дня керівника показує, що біля 85% робочого часу у нього витрачається на говоріння, слухання, переписку, тобто на спілкування чи комунікацію. Отже, увага до культури спілкування і комунікацій надзвичайно велика.

Процес комунікації – це динамічний обмін ідеями, думками, запитаннями та інформацією між людьми, який відбувається на різних рівнях: формальному чи неформальному, інтелектуальному чи емоціональному.

Незважаючи на бурхливий розвиток технічних засобів, які наповнюють інформаційну сферу, комунікації між людьми залишаються незмінними і охоплюють такі елементи: відправник інформації, її одержувач і сама інформація.

Людині, яка функціонує у мультикультурному просторі, треба пам'ятати, що важливим є тільки те повідомлення, яке одержуємо а не те, яке відправляємо, оскільки існує індивідуальне сприйняття інформації.

Процес комунікації містить такі основні складові:

1. **Відносини** - психологічний стан, який передбачає вчинки людини і який ґрунтується на прийнятих базових цінностях.

2. **Стереотипи** – прийняті моделі поведінки залежно від культурної приналежності чи соціальної, професійної, вікової характеристики.

3. **Соціальна організація культури**, яка також впливає на особистісне сприйняття.

Наприклад, менеджери, які належать до одного ділового оточення, але різного географічного положення матимуть проблемне спілкування на одному рівні, але на іншому рівні воно може відбуватися без проблем.

4. **Образ думки** (мислення, спосіб вираження думки) і методи аргументування також залежать від культури. Наприклад, логічне мислення, за Аристотилем, яке домінує на Заході, не поділяють представники Сходу.

5. **Соціальні ролі і пов'язані з ними норми поведінки** є важливими в процесі комунікації. У деяких культурах певні ролі пов'язані із правилами. Наприклад, візитна картка японського бізнесмена вказує на його посаду в організації, отже, і ступінь поваги, яку він заслужив.

6. **Знання мови** країни, в якій перебуває менеджер, адже, це значно спрощує комунікаційний процес.

7. **Сприйняття простору**. З цього приводу американські дослідники доводять, що найкомфортнішою віддаллю між співрозмовниками є віддаль до 1 метра, оскільки представники північноамериканського континенту належать до неконтактних культур. Але латиноамериканці чи представники країн близького сходу є контактні і почувають себе комфортно, коли між співрозмовниками є близька віддаль. Чоловіки, представники цих культур, часто дотикаються один до одного і обмінюються потиском рук.

8. **Відношення до часу** також впливає на взаємовідносини. Наприклад, північноамериканським культурам притаманне лінійне сприйняття часу, тобто поділ його на минуле, сучасне, майбутнє. Для східних культур час сприймається як постійна течія, тобто, майбутнє не таке важливе, як для північноамериканських і європейських культур. На основі відмінності сприйняття часу можуть виникнути непорозуміння під час ділових переговорів між представниками різних культурних світів.

У культурі ділового спілкування виділяють ще: культуру мови; культуру

дискусії; культуру невербального спілкування; культуру управлінського спілкування.

У контексті культури діяльності важливим є **функціональне спілкування**, тобто, спілкування, коли люди вступають у контакт як виконавці відповідних функцій, пов'язаних із їх соціальними ролями. У цьому випадку відношення між ними визначаються правилами відповідно до їх ролей. Насправді функції, права, обов'язки "прикріплені" не до самої особистості, а до соціальної позиції, яку вона займає. Особистість, яка зайняла якесь службове місце, отримує відповідні функції, права і обов'язки, а покинувши посаду, втрачає їх. Функціональне спілкування за своєю сутністю не вимагає особистісного емоціонального задіяння, оскільки воно є типовою формою ділових відносин, під час яких відбувається обмін інформацією, узгодженість думок, вирішення певних питань. З огляду на це, в сценаріях функціонального спілкування на першому місці знаходяться інтереси справи, а не особистості співрозмовників.

Культура навчання відображає об'єктивне прагнення людини пізнавати світ і себе в ньому впродовж усього життя. Виділяють буденно-практичне навчання, демонстраційне, розвивальне, креативне.

Буденно-практичне навчання історично є першою фазою навчального процесу; навчання відбувається стихійно, а сценарії такого навчання не передбачають спеціальної організації навчального процесу. Ця форма навчальна актуальна і зараз там, де праця не потребує спеціальної освіти, оволодіти її секретами можна просто шляхом спостереження і наслідування старших.

Демонстраційне навчання передбачає певний процес організації навчання і взаємодію вчителя та учня. Демонстраційне навчання продемонструвало, що навчання є особливим видом діяльності, яка відокремлюється від інших видів своєю сутністю й механізмом організації. Сценарій демонстраційного навчання потребує відповідних педагогічних навичок і методичних прийомів.

Розвивальне навчання є досконалішою формою навчання, ніж попередні, оскільки пов'язане із розробленням спеціальних дидактичних прийомів і стимулюванням самостійної роботи особи, яка навчається. Здебільшого цей сценарій педагогічної діяльності вибудовується як наука про принципи, методи,

форми діяльності вчителя, але не учня.

Креативне навчання відповідає викликам XXI століття і відповідає духу часу. Сценарій креативного навчання передбачає індивідуально-орієнтовану роботу педагога з учнями та інноваційні педагогічні технології, що навчають не тільки запам'ятовувати а й мислити. **Культура навчання тут тісно поєднана з культурою мислення.**

Креативне навчання відображає спільну працю в навчальному процесі. Навчальний процес організовується як форма безпосереднього, живого людського контакту повноправних партнерів, зацікавлених один в одному і в справі, якою вони разом займаються.

Культура праці як підвид корпоративної культури вже розглядалась у першому розділі. У цьому викладі зосереджено увагу на **культурні сценарії трудової діяльності.**

Культурні сценарії трудової діяльності є не що інше, як поєднання форм і способів організації праці в будь-якій сфері чи галузі. Якщо організація праці відповідає кращим зразкам світової практики, то це означає її високу культуру, якщо ні – низьку.

В історичному аспекті виділяють декілька культурних норм організації праці.

Поділ праці це перша культурна норма її організації (первісне суспільство). Характерна риса культури праці на цій стадії та, що в усіх її видах праця значною мірою набувала магічного тлумачення і закріплювалась у формі ритуалів.

Поява мануфактурного виробництва підвищує вимоги до організації колективної праці. Отже, **цехова організація ремісничої праці із суворими нормами виробництва** – це друга культурна норма організації праці.

Машинне виробництво привело до появи нових культурних форм організації праці і важливим показником культури праці стає технічне оснащення робочого місця. Сценарії трудового процесу набувають характеру чітких технологічних схем.

У процесі розвитку **індустріальної культури відбувається відчуження робітника від процесу і наслідків своєї діяльності.** Зростання культури праці обертається зниженням мотивації людини.

Постіндустріальне суспільство пропонує одночасно два напрями розвитку культури праці: **автоматизацію** та **гуманізацію** праці. Автоматизація підвищує змістовність праці, оскільки робітникам уже не доводиться виконувати рутинні операції. Гуманізація є наслідком загальних тенденцій поширення культурологічного фактора у всі сфери суспільства та неефективності інших методів зовнішнього примушування і контролю в умовах загальної автоматизації виробництва. Сучасна культура праці вимагає від працівників внутрішньої відповідальності за свою працю і самоконтролю.

4.3.2. Корпоративний імідж в системі культурного сценарію діяльності

Характеризуючи корпоративну культуру, необхідно також розглядати корпоративний імідж. Глумачний словник сучасної української мови трактує імідж як "цілеспрямовано створений образ особи, предмета, явища, який підкреслює їх особливо цінні якості" [с. 163]. Економічний енциклопедичний словник [Мочерний] пропонує подвійне розуміння іміджу: 1) "образ товару, послуги, підприємства, фірми тощо, які формуються у свідомості покупців і які визначають їхнє становище на ринку; 2) образ ділової людини, уявлення про неї, її репутація" [Мочерний, с. 269].

Теорія іміджу базується на концепції, за якою при здійсненні рекламної діяльності перевага віддається створенню у свідомості споживача (покупця) уявного позитивного образу товару (послуги, організації), а не наданню інформації про окремі, нехай і важливі, специфічні властивості товару чи риси організації. На думку фахівців з реклами успішними будуть ті виробники, які спрямують свою рекламну діяльність на створення найбільш сприятливого комплексу символів – іміджу товару з виразно окресленою його індивідуальністю. При цьому створення іміджу базується не стільки на інформації щодо споживчої, скільки уявної, символічної цінності, яка асоціюється з товаром (послугою, організацією).

Подальший розвиток теорії іміджу призвів до утворення теорії бренд-іміджу, за якою змістом рекламної діяльності є формування не відокремлених образів

товару (послуг), а образів певних товарних груп або товарних сімейств, об'єднаних спільним товарним знаком (бренд-дім, матірний бренд, дім брендів).

Бренд є образним поєднанням товару чи послуги з набором властивих йому характеристик, очікувань та асоціацій, які виникають у споживача товару.

Поняття бренду можна розглядати дwoяко, як певну торговельну марку, що асоціюється споживачами з конкретною назвою, словом, виразом, символом або дизайнерським рішенням, або як сукупність почуттів споживачів, що супроводжують сприйняття ними певної торговельної марки. Поняття бренду охоплює такі складові, як бренд-ім'я, бренд-імідж, бренд-міф.

Брендинг – це діяльність зі створення та реалізації бренду та управління ним. Брендінг як маркетингова технологія забезпечує комплексний підхід до певної товарної марки з метою досягнення маркетингових цілей її власника. Складовими цієї технології є товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика організації.

Імідж і бренд відрізняються за змістом. Якщо бренд зазвичай стосується товару (послуги, організації) і відображає єдину ідею, яка вкладається у свідомість усіх цільових аудиторій, то імідж формується одночасно за багатьма параметрами.

Процес формування бренду охоплює такі етапи: позиціонування бренду, формування стратегії бренду, розроблення ідеї бренду, пошук імені бренду, тестування бренду.

Бренд є основним джерелом отримання доходу. При цьому інтереси споживачів і брендів повинні бути пріоритетними для менеджерів і персоналу підприємства, а формування стратегії розвитку культури бренду має спиратися на внутрішні комунікації і стимулювання персоналу. Основною метою внутрішніх комунікацій є підтримка профілю бренда, захист, емоційна і духовна підтримка бренду співробітниками організації. Щодо стимулювання персоналу, то воно включає такі напрямки: посадове підвищення, внутрішнє визнання, отримання бонусів і премій.

Головними складовими іміджу є **прагматичність, життєздатність, узагальненість, довірливість і виразність.**

Прагматичність означає, що імідж існує тому, що комусь вигідно його створювати. Мета створення є стрижнем іміджу, а вдалим і доречним є те, що забезпечує досягнення мети.

Життєздатність характеризує спроможність тривалого чи короткочасного існування іміджу у соціокультурному середовищі.

Узагальненість означає, що імідж виражає цінності, викликає довіру, відтворює загальні норми мотивів задоволення потреб цільової, контактної аудиторії, громадськості.

Довірливість залежить від відчуття правдивості і щирості іміджу, яке виникає у цільової аудиторії при його сприйнятті.

Виразність проявляється у художньо-психологічних особливостях іміджу, які привертають увагу і викликають його яскраве емоційне сприйняття.

Відзначені складові елементи структури іміджу можна графічно зобразити як «зірку іміджу» (рис. 4.19).

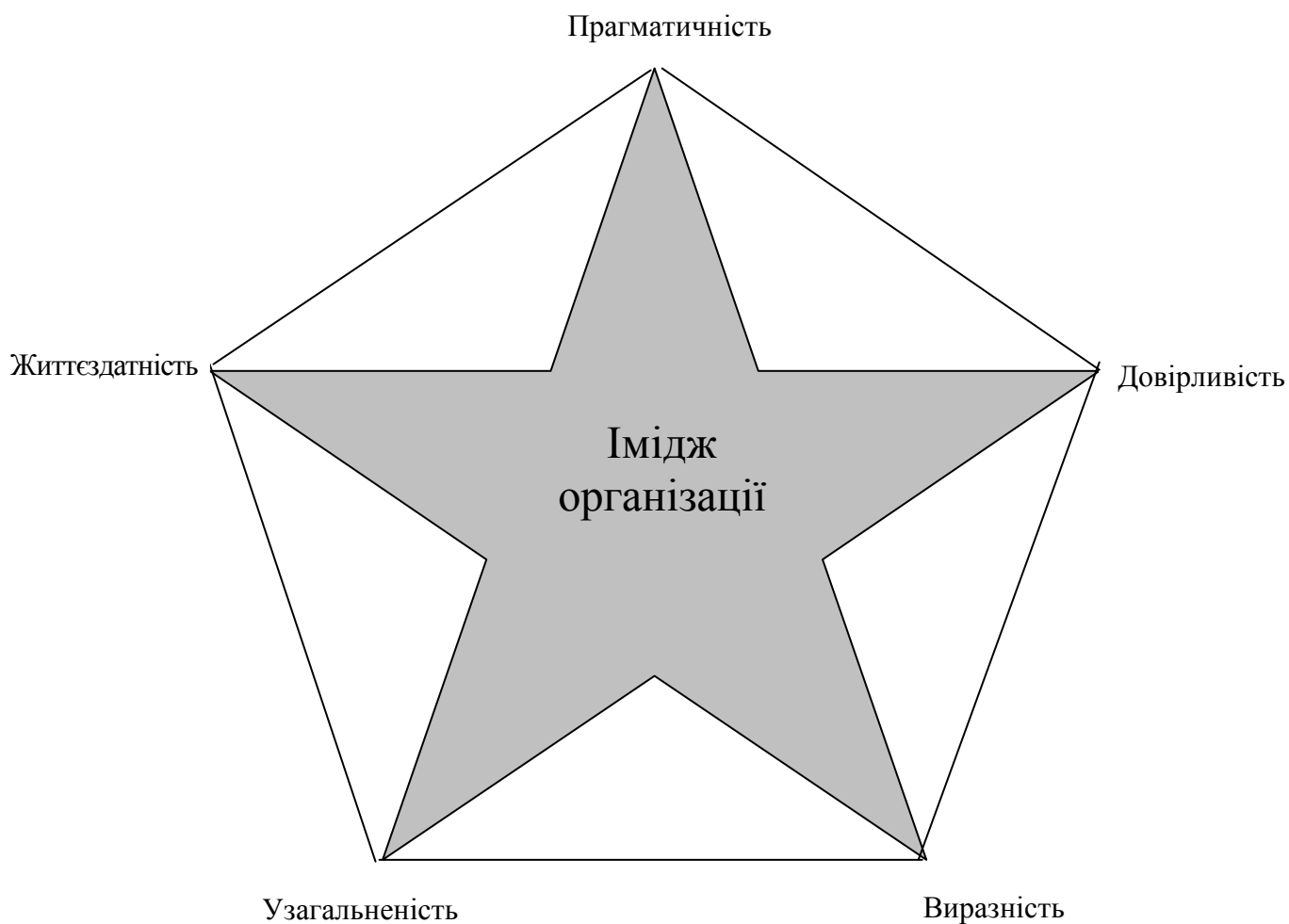


Рис. 4.19. Зірка іміджу

Імідж можна класифікувати за такими ознаками: стадія комунікаційного процесу, цілісність образу, структура об'єкта і стрижнева ідентичність об'єкта (табл. 4.4). Перелік видів іміджу, згрупованих за виділеними класифікаційними ознаками, охоплює у себе такі найменування: дзеркальний, демонстрований, цільовий (бажаний), поточний; адекватний, неадекватний; єдиний, множинний; індивідуальний, корпоративний (рис. 4.20).

Таблиця 4.4.

Класифікація видів іміджу

Вид іміджу	Сутність
1	2
1. Класифікаційна ознака – «стадія комунікаційного процесу»	
1.1. Дзеркальний імідж	Образ – дзеркальне відображення самого себе, тобто певної людини або організації як такої. Якщо імідж організації сформульовано правильно, то створений образ буде вдалим, гармонійним і ефективним. Дзеркальний імідж є непомітним для інших людей.
1.2. Цільовий (бажаний) імідж	Майбутній, ідеальний, максимально стислий образ самого себе, тобто людини чи організації, якими вони себе уявляють.
1.3. Демонстрований імідж	Спеціально створений образ, що пропонується для сприйняття об'єкта. Метою створення демонстрованого іміджу є досягнення бажаних змін у свідомості і поведінці людей. Демонстрований імідж повинен впізнаватися, запам'ятовуватися, відрізнятися від інших, підсилювати і підкреслювати реальні (бажані) позитивні риси конкретного об'єкта або групи об'єктів.
1.4. Поточний імідж	Теперішній образ об'єкта, який є очевидним для цільової, контактної аудиторії. Імідж об'єкта, що склався у груповій свідомості. Поточний імідж має такі особливості: образ є ізоморфним стосовно об'єкта, тобто відображає лише основні його ідентифікаційні ознаки; образ є відносно сталим і інертним, однак може активно трансформуватися реципієнтами згідно з їхніми уявленнями та психологічними особливостями
2. Класифікаційна ознака – «цілісність образу»	
2.1. Єдиний (моно) імідж	Якщо у груповій свідомості цільової, контактної аудиторії виникли подібні уявлення про організацію, товар (послугу) чи людину, то поточний імідж є відображенням єдиного образу, є моно іміджем. Моно імідж – стійкий образ об'єкта, який однаково сприймається однорідною групою громадськості чи аудиторії.

Продовження таблиці 4.4

1	2
2.2. Множинний (мульти) імідж	<p>Множинний імідж виникає тоді, коли погляди, думки, оцінки, уявлення про об'єкт у цільовій аудиторії істотно відрізняється, тобто образ об'єкта розщеплюється.</p> <p>Мульти імідж створюється внаслідок позиціонування іміджу товару (послуги, організації) для неоднорідної сукупності груп громадськості, при якому для кожної групи актуалізуються різні аспекти іміджу.</p>
3. Класифікаційна ознака – «структура об'єкта»	
3.1. Індивідуальний імідж	<p>Образ конкретного індивідуального об'єкта, який є структурним елементом іміджу організації (товару, послуги).</p> <p>До цього виду відносять: імідж першої особи, імідж бренда, імідж споживача, імідж товару та імідж товарної категорії.</p> <p>Імідж бренда є емоційною складовою ставлення споживача до бренда. Розвивається на основі сприйняття споживачем інформації про особливості, доречність та відповідність використання бренду. Формує у споживача при думці про бренд такі почуття, як радість, впевненість, спокій, бадьорість, піднесеність, ніжність тощо.</p> <p>Імідж товарної категорії розглядають як сукупність асоціацій цільової аудиторії, як сфокусовані на найзагальніших уявленнях про корисність, функції та типові властивості групи об'єктів, які об'єднані за низкою групувальних ознак (формальних, функціональних, прагматичних).</p> <p>Такі різновиди індивідуального іміджу як імідж першої особи, імідж товару і споживача описуються далі як складові корпоративного іміджу</p>
3.2. Корпоративний імідж	<p>Цілісний образ групи – об'єктів – товару, персоналу, першого керівника тощо.</p> <p>Корпоративний імідж є іміджем організації у цілому, а не окремих працівників, функціональних підрозділів чи результатів діяльності.</p>
4. Класифікаційна ознака – «стрижнева ідентичність об'єкта»	
4.1. Адекватний імідж	<p>Імідж, який відображає сутність, цінності і принципи власне суб'єкта і одночасно співпадає із цінностями і потребами громадськості</p>
4.2. Неадекватний імідж	<p>Імідж, який відображає неспівпадіння сутності, цінності і принципів власне суб'єкта із сутністю, цінностями, принципами і уявленнями про суб'єкт у свідомості громадськості</p>

Змістове наповнення таблиці 4.4 доповнює рис. 4.20, який відображає види іміджу залежно від описаних класифікаційних ознак.

Корпоративний імідж – це узагальнений, об'єднаний образ організації як цілісного утворення, а не окремих її складових елементів – персоналу чи товару.

Корпоративний імідж відображає сукупність уявлень про вид діяльності, напрямки і спонукальні мотиви розвитку, очікувану поведінку, ділову репутацію, успіхи, ступінь стабільності організації, які склалися у свідомості певних груп суспільства.

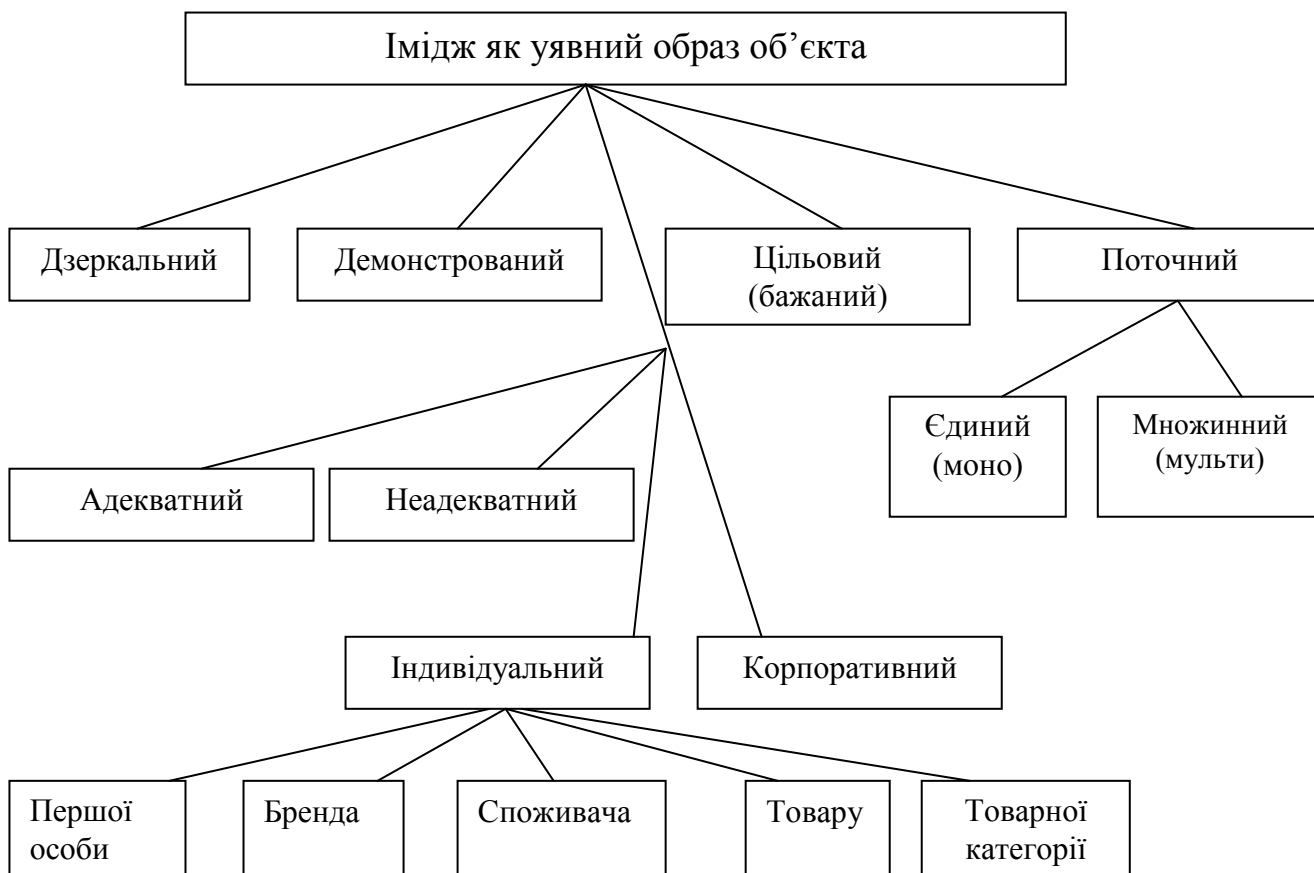


Рис. 4.20. Види іміджу

Структура корпоративного іміджу організації наведена на рис. 4.20. До числа основних структурних елементів корпоративного іміджу відносять: імідж керівника (першої особи), імідж персоналу, внутрішній імідж, зовнішній імідж, імідж споживача, та імідж товару (послуги).

Базові поняття, які використовують при тлумаченні та оперуванні терміном «корпоративний імідж», наведено у табл. 4.5. До числа таких понять віднесено: бачення, корпоративна місія, корпоративна індивідуальність, корпоративна ідентичність, внутрішній імідж, зовнішній імідж, імідж товару, імідж споживача, імідж персоналу та імідж першої особи.

Корпоративний імідж не тільки відображає, але й формує у громадськості уяву про організацію, її поведінку, напрямки та спонукальні мотиви розвитку.

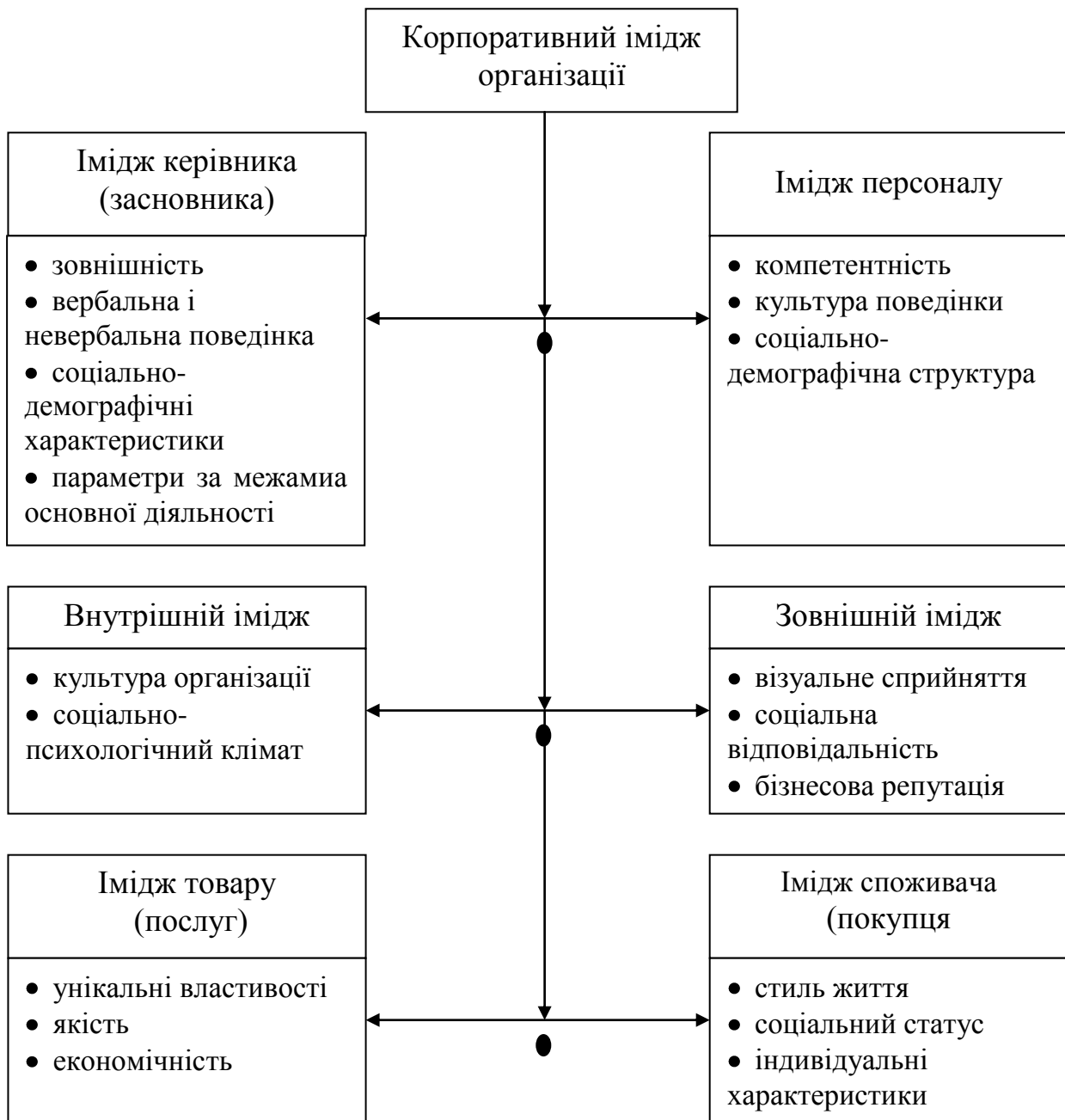


Рис.4.21. Структура корпоративного іміджу організації

Таблиця 4.5

Базові поняття, які використовують для тлумачення корпоративного іміджу

Термін 1	Означення 2	Сутність 3
1. Бачення	Уявлення про теперішню чи майбутню дійсність, яка стосується організації	Бачення формується керівництвом організації. За висловом Спінози, для човна, який не знає куди плисти жоден вітер не буде сприятливим. Для того, щоб впевнено керувати організацією в умовах невизначеності та постійних змін керівництво зобов'язане знати теперішній і майбутній стани організації та довкілля.

Продовження таблиці 4.5.

1	2	3
2. Імідж	Образ організації чи товару, який проявляється через єдність уявлень та емоційного сприйняття цільовою аудиторією	Асоціативний образ, який формується на основі різноманітних реальних чи уявних характеристик сутності організації (товару, послуги).
3. Корпоративна місія	Соціально важлива роль організації у суспільстві	Стратегічний засіб, що визначає основну діяльність організації на цільовому ринку. Відіграє важливу комунікаційну роль як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищах.
4. Корпоративна індивідуальність	Цінності, норми поведінки персоналу організації	Формуються та підтримуються організацією. Становлять основу корпоративної культури. Фіксуються у Кодексі організації.
5. Корпоративна ідентичність	Товари (послуги), комунікації, політика організації	Відомості про організацію, та її діяльність, які дають змогу виокремити організацію з поміж інших. Надаються безпосередньо організацією.
6. Корпоративний імідж	Уявний об'єднаний образ організації у цілому	Формується кожною групою громадськості. Відображає уявлення про очікувану поведінку організації, вид діяльності, напрямки та спонукальні мотиви її розвитку.
7. Внутрішній імідж організації	Уявлення персоналу про організацію	Важливим джерелом інформації для зовнішнього середовища є персонал організації. Основними складовими внутрішнього іміджу є культура організації та соціально-психологічний клімат.
8. Зовнішній імідж організації	Уявлення про організацію різних груп суспільства	Сукупність уявлень, які формуються під впливом зорових вражень щодо інтер'єру та екстер'єру офісу, торговельних та виставкових залів, зовнішнього виду і вишколу персоналу, фірмової символіки, а також уявлень стосовно соціальної мети і ролі організації у соціально-економічному розвитку суспільства, ділової репутації організації.
9. Імідж товару (послуги, організації)	Уявлення стосовно унікальних або найпривабливіших характеристик товару (послуги, організації)	Формується під впливом функціональної цінності товару (послуги), а також додаткових атрибутів (якісних і економічних характеристик), які вирізняють даний продукт із сукупності аналогічних за призначенням. До уваги беруться іміджеві риси товару: основне призначення продукту, назва, дизайн, пакування, якість, споживчі (експлуатаційні) характеристики, умови платежів, гарантійне і сервісне обслуговування, умови поставки тощо. Імідж товару корелюється з його репутацією.

Продовження таблиці 4.5.

1	2	3
---	---	---

10. Імідж споживача (покупця)	Уявлення про стиль життя, соціальний статус та характер споживача (покупця)	Розглядається як проекція перенесених чи само актуалізованих рис споживача на рекламований об'єкт. Формується на підставі даних щодо цінності, уподобань, думок та ідей особистості з урахуванням статі, віку, професії та характеру (життєсприйняття, комунікабельність, впевненість, консерватизм тощо) споживача.
11. Імідж персоналу	Узагальнений образ колективу організації, який поєднує найбільш характерні його риси	Формується завдяки прямому контакту з персоналом організації, тобто уявлення про організацію у цілому складається на підставі вражень про окремих працівників колективу. При цьому вирішальну роль відіграють такі характеристики: компетентність, культура поведінки та соціально-демографічна структура персоналу. Компетентність розкривається через ступінь готовності працівника до різних видів діяльності, володіння навичками, досвід, уміння спілкуватися з клієнтами. Культура поведінки проявляється у доброзичливому, ввічливому, уважному, терплячому, відповідальному ставленні до бажань клієнта. Соціально-демографічна структура персоналу сприймається через уявлення про середній вік персоналу, його розподіл за освітою і статтю.
12. Імідж керівника (засновника, першої особи)	Уявлення про засновника чи топ-менеджера організації	Формується на основі таких ознак, як зовнішність керівника, соціально-демографічна належність, особливості поведінки, характеристики поза основної діяльності. Найбільш видимою для спостереження ознакою є зовнішність, яка сприймається через одяг, зачіску, фізичні дані керівника. Соціально-демографічна приналежність проявляється через стать, вік, рівень і місце освіти, доходи, житло, транспортні засоби тощо. Особливості поведінки враховуються за ознаками мовлення (тембр, тон, гучність, вимова, артикуляція), прояву емоцій (посмішка, міміка, жестикуляція, вираз очей) і поведінки у різних ситуаціях. Характеристики поза основної діяльності охоплюють: соціальне походження, етапи професійного росту, сімейний стан, оточення, віросповідання, особисті інтереси, політичні переконання тощо. Імідж першої особи – це піднесений образ організації.

Корпоративний імідж організації як уявний позитивний образ організації серед певних спільнот громадськості сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності, впливає на збільшення обсягів продажу, розширення

кількості споживачів і бізнес-партнерів, облегує доступ до обмежених матеріальних, інформаційних, фінансових, людських і енергетичних ресурсів.

Корпоративний імідж не є однозначним уявним образом організації, оскільки для різних груп громадськості він може відрізнятися через особливості формування уявлення про очікувану поведінку організації кожною групою, зокрема, регіональною громадою, міжнародною спільнотою, органами державного управління та місцевого самоврядування, інвесторами, бізнес-партнерами тощо. Синтез усіх цих уявлень створює найбільш повний образ організації.

Створення чесного та респектабельного корпоративного іміджу є актуальним і складним завданням ринкового позиціонування організації, формування механізмів впливу на споживачів через демонстрування власної непересічної індивідуальності та вимагає розроблення мети і чіткої стратегії, місії, бачення та плану дій.

Мета дає відповідь на питання про напрям дій, (байдужість, довіра, наявність), стратегія розробляється на основі уявлень цільової аудиторії, витрат, бюджету і затрат часу. Місія відображає характерні особливості очікуваного кінцевого результату, бачення є причиною намірів і мети, а план дій визначає у якій послідовності і що безпосередньо слід здійснити.

Створення корпоративного іміджу у загальному випадку спирається на такі принципи планування стратегії PR щодо досягнення цілей корпоративного іміджу: формування довіри до організації; пріоритетність соціальної, а не бізнесової, складової місії організації; відкритість і прозорість; довго тривалість взаємних відносин; дотримання бездоганної етики у діяльності організації.

До стратегій з допомогою яких реалізують стратегічні цілі корпоративного іміджу, відносять стратегії фонові присутності, відповідності репутації, привабливості, укладення реальності у міф та виняткової активності під час кризи.

Реалізація стратегії корпоративного іміджу вимагає вирішення таких завдань: визначення корпоративної місії, конкретизування бачення, формування мети, виокремлення конкурентних особливостей і переваг, вибір сегментів цільового ринку і споживачів, обґрунтування способу комунікацій, встановлення виду

діяльності; аналіз сильних і слабких сторін, виявлення можливостей і загроз, формулювання критеріїв успішної діяльності.

4.4. Питання для роздумів

1. Як корпоративна культура впливає на розвиток персоналу?
2. Сформулюйте основні цінності Вашої групи, які можна покласти в основу корпоративної культури.
3. Які є основні форми корпоративних цінностей? Розмістіть їх у ієрархічному порядку.
4. Опишіть етапи розроблення стратегії управління персоналом організації.
5. Що розуміють під поняттям "соціальна відповідальність організації"?
6. За якими критеріями оцінюють рівень соціальної відповідальності організації?
7. Охарактеризуйте систему розвитку персоналу організації.
8. Як відбувається процес соціалізації працівника в організації?
9. Як взаємодіють корпоративна культура та система мотивації в організації?
10. Що розуміють під поняттям "цінності"?
11. Охарактеризуйте систему цінностей, притаманну англосаксонському світу.
12. Чим відрізняються цінності конфуціанського світу від цінностей китайського?
13. Якою є сучасна система цінностей українського етносу?
14. Наведіть чинники, які впливають на формування цінностей.
15. Розкрийте поняття трудового потенціалу організації.
16. Як відбувається мотиваційний процес в організації, та яким чином він впливає на корпоративну культуру організації?

4.5. Творчо-прикладні завдання

1. Сформулюйте соціальну концепцію кадрової політики організації, яка б відображала позитивну корпоративну культуру.

2. Запропонуйте перелік питань для анкети з метою визначення відповідності працівника корпоративній культурі організації під час прийому його на роботу.
3. Сформулюйте основні критерії, за якими можна охарактеризувати соціальну відповідальність:
 - автомобільного заводу;
 - сміттєпереробного комбінату;
 - туристичної організації;
 - вищого навчального закладу.
4. Виділіть основні аспекти та елементи, які формують корпоративний імідж будь-якої організації.
5. Запропонуйте структуру та зовнішній вигляд корпоративного видання вашого вишу (інституту, факультету, кафедри, групи).
6. Охарактеризуйте основні цінності сучасного студента на основі попередньо проведеного анкетування.
7. Запропонуйте механізм подолання конфлікту цінностей в організації
8. Запропонуйте заходи для переконання працівників у необхідності формування корпоративної культури в організації.
9. Проведіть паралель між культурними сценаріями діяльності і життєвими сценаріями діяльності.
10. Запропонуйте основні норми внутрішньої культури, які можна покласти в основу культурних сценаріїв спілкування.
11. Опишіть еталонний сценарій життя політика, підприємця, науковця.

РОЗДІЛ 5. ЕФЕКТИВНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1. Методичні положення із аналізування корпоративної культури

Теоретико-методологічне дослідження формування корпоративної культури зумовлює подальше оцінювання складу й структури корпоративної культури та аналізування її впливу на показники діяльності підприємства. Першочергове завдання аналізування корпоративної культури полягає у створенні загальної концепції аналізу та побудові логічної конструкції процедури аналізу. Технологічним питанням при цьому є вибір суттєвих моментів аналізу і відсіювання несуттєвих, а методологічним - що саме вважати за суттєве, а що ні? Методологічною проблемою є вибір рівня аналізу, оскільки на кожному рівні поняття суттєвості буде відрізнятися, а також мети, яку ставимо перед собою в процесі аналізу.

Сучасний економічний аналіз розвивається відповідно до тенденцій розвитку економічних процесів, поглиблюється і наповнюється новим змістом. Тому доцільно змінити методологію та організацію аналізу, оскільки процес диференціації та інтеграції економічних наук зумовлює нову якість комплексного економічного аналізу, трансформацію його загальної моделі. Саме у ринковому середовищі найбільшою мірою визначається потреба в системному аналізі, багатоваріантному пошуку на багатокритеріальній основі, рейтинговій оцінці, альтернативних порівняннях тощо. Це приводить до зміни вектору економічного аналізу :від оцінювально-статистичних процедур до пошуково-прогностичних, які дозволяють приймати доцільні управлінські рішення в умовах ризику і непередбачуваності.

Оскільки об'єктом нашого дослідження є корпоративна культура як тонкопланова структура в системі менеджменту, то і методи аналізу, відповідно, повинні бути багатоплановими і, до певної міри, нетрадиційні. У зв'язку з цим, дуже часто необхідно виходити на рівень інтуїції, використовуючи активний інтелект як інструмент пізнання. На практиці доцільно послуговуватися методом

сценарію, під яким розуміємо опис уявної ситуації, яка може виникнути в майбутньому поставивши підприємство перед альтернативою вибору.

Проблемним полем у контексті нашого дослідження залишається взаємозв'язок аналізу, обліку, інформаційного масиву і статистики. Проблеми технологічного характеру пов'язані також з тим, що корпоративна культура не належить до числа обліково-статистичних категорій, що зумовлює значні труднощі в її аналізі й оцінюванні.

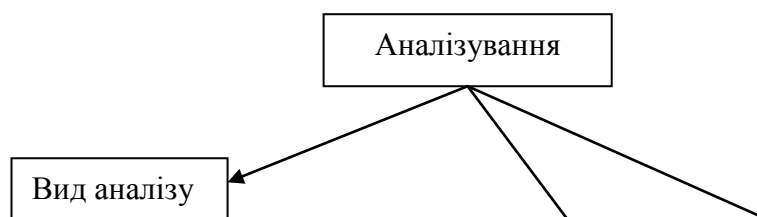
Методологія аналізу ґрунтується на діалектичному сприйнятті об'єкта дослідження. Отже, вона охоплює взаємозалежності, стани, процеси і можливості розвитку, які необхідно відобразити в методичних положеннях із аналізування. Якість методології визначається об'єктивністю та точністю результатів дослідження, пов'язаного із корпоративною культурою.

Методичні положення із аналізування корпоративної культури охоплюють загальну концепцію аналізування, відображену в структурно-системній моделі аналізу на рис. 5.1.

Загальна мета аналізу лежить в площині системно-цільової оцінки доцільності формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах машинобудування, виходячи із її сучасного стану, можливостей адаптації світового досвіду під час формування КК, тенденцій та перспектив розвитку як самої корпоративної культури, так і її впливу на ефективність діяльності підприємств, а також бажання вищого менеджменту реально займатися цією проблемою.

Змістовність аналізування визначається певними принципами, до яких можна віднести такі:

- 1) **принцип цілісності** (передбачає цілісний підхід до вивчення корпоративної культури з метою інтегрування знань про неї);
- 2) **принцип системності**, що дозволяє вивчати елементи, взаємозв'язки, відносини та рівні корпоративної культури;
- 3) **принцип комплексності**, який дає знання про різні якості, властивості та стан корпоративної культури;



4) **принцип ціленаправленості**, який вказує напрям аналізу відповідно до вибраної цілі, пов'язаної із формування та розвитком корпоративної культури;

5) **принцип розвитку**, який дозволяє оцінити можливості удосконалення корпоративної культури та вивчати її потенціал;

б) **принцип динамічності**, за допомогою якого своєчасно фіксуються зміни в станах, структурі корпоративної культурі та факторах, які впливають на її формування.

У концепції аналізування корпоративної культури підприємства відображено два види аналізу: **теоретично-концептуальний і економічний аналіз**. Із погляду методології аналізування та фінансове оцінювання корпоративної культури доцільно починати тільки після теоретичного осмислення та концептуального окреслення самого об'єкту аналізу і визначення його структури, тобто, предметна структуризація передує економічному аналізу.

Корпоративна культура як специфічна категорія є ієрархічно організованою, має свою структуру, дослідження якої обумовлене певним рівнем абстракції. **Предметна структуризація** корпоративної культури охоплює комплексну характеристику корпоративної культури за такими напрямками: рівні КК, причинно-наслідкові зв'язки, які важливі при зміні та розвитку корпоративної культури,

властивості КК та її типи, роль КК як інструменту управління у системі менеджменту.

Економічний аналіз відображає вартісну оцінку корпоративної культури, процесний підхід до вибору методик аналізування і має комплексний характер.

Економічний аналіз корпоративної культури доцільно проводити за такими напрямками: аналіз рівня й стану корпоративної культури; аналіз факторів, які впливають на формування і розвиток КК; аналіз ефективності корпоративної культури; аналіз впливу КК на діяльність підприємства (інноваційний стан, конкурентоспроможність, мотиваційну систему, соціально-психологічний клімат, відповідальність перед партнерами, розвиток ділових відносин, процеси адаптації, корпоративний розвиток, глобалізаційні виклики тощо).

Схема аналітичного процесу передбачає використання аналітичного інструментарію як знаряддя, що забезпечує аналітичні процедури. Сюди можна віднести методи аналізу (експертний, аналітичний, статистичний, імітаційне моделювання, економіко-логічні, економіко-математичні, евристичні та інші), системи показників (логіко-дедуктивні та емпірико-індуктивні).

Вибір методів, способів, підходів та іншого інструментарію для аналізування корпоративної культури обґрунтовується метою, відповідними завданнями і залежить від виду аналізу та конкретизованого в рамках корпоративної культури об'єкту дослідження. Ця взаємозалежність відображена в табл. 5.1.

Таблиця 5.1.

Вибір аналітичного інструментарію залежно від об'єкту дослідження

Вид аналізу	Об'єкт аналізу	Інструментарій аналізу (методи, способи)
Теоретично-концептуальний	Цінності підприємства	Анкетування Спостереження Порівняльного аналізу Тестування
	Взаємозв'язки між елементами КК та КК і системою менеджменту Функції КК	Логіко-семантичний аналіз Структурно-функціональний
	Типи корпоративної культури	Метод ОСАІ (побудова профілів КК)

		Параметричний
	Властивості КК	Кваліметричний метод
Економічний	Стан і рівень КК	Порівняльного аналізу Статистичні методи
	Вплив КК на результати фінансово-економічної діяльності підприємства	Економіко-математичні методи
	Фактори впливу на формування й розвиток КК	Економіко-математичні методи Кваліметричний
	Стратегія формування і розвитку корпоративної культури	Економіко-математичні методи

Теоретично-концептуальний аналіз здебільшого ґрунтується на емпіричних методах дослідження (спостереження, анкетування, опитування, тестування, інтерв'ю тощо).

1. **Спостереження** є емпіричним методом збору первинної інформації про підприємство і використовується для вивчення поверхневого рівня корпоративної культури підприємства. Він дозволяє визначити елементи КК, а саме: інфраструктуру підприємства, традиції і ритуали (прийом на роботу і звільнення, зміна статусу, вшановування і нагородження працівників, свят і т.п.), символіку (стиль одягу, прапори, емблеми і т.п.), поведінку співробітників, формальні й неформальні правила, деякі способи інформаційно-ділового обміну наприклад, специфічна мова жестів і т.п. Метод спостереження передбачає попереднє складання плану спостереження, який повинен відображати програмно-методологічні та організаційні питання. Оскільки метод спостереження цілком визначається критеріями і суб'єктивними оцінками спостерігача, його ефективність безпосередньо залежить від його досвіду і кваліфікації.

2. **Опитування** – метод, який передбачає з'ясування позицій людей, їхньої думки щодо проблемних ситуацій на підставі відповідей на заздалегідь підготовлені запитання. Опитування є зручною формою моніторингових досліджень корпоративної культури. Його проводять у формі періодичного анкетування чи інтерв'ю з подальшим аналізом даних, що відображають суть і динаміку організаційно-культурних процесів на підприємстві.

Анкетування є поширеним і популярним методом дослідження корпоративної культури завдяки своїй простоті і можливості залучення широкого

кола респондентів. Анкети, що використовуються при оцінюванні корпоративної культури, бувають різних видів, розмірів і форм залежно від цільового спрямування.

Інтерв'ю є способом отримання інформації про КК загалом чи її елементи за допомогою усного опитування. За допомогою інтерв'ю найчастіше з'ясовуються основні проблеми підприємства, причини які їх породжують, та можливі шляхи їхнього вирішення. Цей метод використовують під час формування місії і стратегічних цілей підприємства.

3. **Тестування** дає змогу визначити ціннісно-мотиваційний образ групи, потенціал професійної і ділової успішності, стиль керівництва і рівень формалізації організаційних контактів, відношення до праці та інші аспекти корпоративної культури.

Взаємозв'язки між окремими елементами корпоративної культури та елементами КК і менеджменту аналізують за допомогою логіко-семантичного методу, що є синтезом філософії й мовознавства, охоплює широкий арсенал способів формального вираження взаємозв'язків між елементами корпоративної культури та між елементами КК і елементами корпоративної системи загалом (включаючи елементи менеджменту). Цей метод успішно використовують для означення певних категорій (формування категоріального апарату) та відображення ролі корпоративної культури в системі менеджменту підприємства.

Логіко-семантичний аналіз доцільно доповнювати **структурно-функціональним**, який найкраще підходить для оцінки структури корпоративної культури і функціональних зв'язків між елементами структури, а також для оцінки функцій, які виконує корпоративна культура на підприємстві. Якщо від аналізу структури корпоративної культури перейти до аналізу процесу її формування, етапів, які необхідно пройти, то межі аналізу значно розширюються і, відповідно, зростає можливість вибору методів й способів аналітичних процедур, що використовуватимуться при цьому. Мова йде про аналітичний потенціал і його реальне використання. При цьому кожна процедура, кожний етап повинні оцінюватися за принципом функціональної доцільності, співставляючи вигоди й витрати.

Типи корпоративної культури досліджують на основі рейтингування її основних параметрів (ОСАІ метод), параметричного, за яким визначається індекс попередньо виділених ключових параметрів корпоративної культури. Аналіз властивостей корпоративної культури підтверджує її силу чи слабкість і проводиться за допомогою кваліметрії. Кваліметрія дозволяє встановити екстенсивні властивості корпоративної культури та її інтенсивні властивості (неочевидні).

Економічний аналіз стану і рівня розвитку корпоративної культури проводять на основі широкого арсеналу статистичних методів. Для аналізу факторів, які впливають на формування корпоративної культури та її ефективності здебільшого використовують різноманітні економіко-математичні методи й моделі.

Зробимо певні методологічні узагальнення і висновки стосовно методів вивчення і аналізування корпоративної культури:

по-перше, для кожного об'єкту аналізу необхідно використовувати саме ті методи, які уможливають одержання його повної і глибокої характеристики;

по-друге, для об'єктивності аналізу необхідно використовувати системно-цільовий підхід (методи системного аналізу при вивченні стану і процесу КК). Системно-цільовий аналіз дає змогу досліджувати корпоративну культуру як окрему систему, яка підвладна впливу факторів, і підсистему, яка органічно влітається у загальну систему підприємства і впливає на неї. Отже, система аналізується на вході (це факторний аналіз) і на виході, як результатом функціонування системи, стає корпоративна культура. Методи аналізу на виході, природно, відрізнятимуться від тих, які використовуються на вході.

Поняття системного аналізу передбачає одночасне вивчення стану корпоративної культури (внутрішню структуру), процес її формування та її вплив на діяльність підприємства. У даному випадку принцип системності доповнюється принципом комплексності аналізу.

По-третє, розгляд корпоративної культури як системи із сукупністю взаємопов'язаних елементів та взаємозв'язків підтверджує доцільність використання методів структурного та структурно-функціонального аналізу. Саме завдяки структурному аналізу можлива декомпозиція структури корпоративної

культури, яка поєднується із дослідженням процесу, необхідного для її реалізації. Структурний аналіз передбачає широкі можливості вивчення корпоративної культури під різними ракурсами, тобто, структура доповнюється процесом, тому вивчаючи одне, паралельно треба вивчати й інше. Так досягається принцип цілісності аналізу.

По-четверте, аналітичні схеми повинні включати часовий фактор, оскільки мова йде про процес формування корпоративної культури, який протікає в певних часових рамках та передбачає розвиток корпоративної культури чи окремих її елементів. Отже, часовий фактор переплітається із принципом динамічності, що передбачає використання широкого арсеналу методів дослідження та маневрування ними, з метою адекватного відображення об'єкта дослідження в певному часовому інтервалі.

Аналізування рівня корпоративної культури доцільно проводити на основі системи показників та критеріїв, які повинні комплексно відображати її суть і формуватися залежно від мети дослідження. Із огляду на специфіку об'єкту аналізування, систему показників необхідно підбирати дуже уважно відповідно до таких вимог: порівнянність груп показників між собою, єдина загальнотеоретична інтерпретація і смислове наповнення показників, єдине спрямування показників, узгодження величини показників із використаними ресурсами, правильне тлумачення одержаних результатів, можливість прогнозування розвитку корпоративної культури за допомогою системи підібраних показників.

В аналітичних процедурах важливо дотримуватися логіки і мати розуміння процесу, тобто, поєднувати логічний і процесуальний підходи під час вибору системи показників. За неможливості проведення кількісної оцінки корпоративної культури, обмежуються лише її логічним описом, тобто, використовують логіко-дедуктивну систему показників.

В основі логіко-дедуктивних систем показників закладено конкретний показник верхнього рівня, який за відповідною схемою розчленовують на показники нижчого рівня. Усі показники об'єднуються смисловим взаємозв'язком і в сукупності дають цілісну картину стану організації. На відміну від них, емпірико-індуктивні системи показників формуються на основі статистичних даних і відбору тих, які мають

найбільше інформаційне навантаження і є найважливішими із всієї множини показників. Для прикладу, у аналітичному процесі дослідження впливу факторів на формування корпоративної культури виділяють емпіричний рівень оцінювання факторів і теоретичний рівень. Емпіричний рівень є засобом спостереження, що забезпечує феноменологічний опис досліджуваного явища за допомогою констатації фактів. Теоретичний рівень передбачає створення схематичного узагальненого образу явища, яке досліджують. Він допускає абстрагування і відмежування від менш важливих речей з метою концентрування уваги на важливих процесах і їхнього опису.

Для аналізування корпоративної культури доцільно використовувати як кількісні, так і якісні показники та критерії. З огляду на специфіку корпоративної культури як тонкопланової категорії в системі менеджменту, не завжди є можливість оперувати кількісними величинами і використовувати формалізовані оцінки, тому увага звертається на якісні, які характеризують якість поточного процесу і якість розвитку. Кількісні показники, як і кількісні критерії є підтвердженням певного факту, який стосується досліджуваного явища.

Критерії якості дають уяву про глибину і міцність процесів, які відбуваються в процесі формування й розвитку корпоративної культури, а також тих процесів, що відображають її вплив на ділову, соціальну, інноваційну активність підприємства.

Для повноти аналізу критерії кількісні та якісні доповнюють **критеріями відношення і часу.** Критерії відношення відображають мотив поведінки персоналу під час формування корпоративної культури. **Критерії часу** – відображають стійкість корпоративної культури у часовому вимірі, її потенціал та можливість розвитку.

Важливе значення має правильна інтерпретація даних, яка не повинна обмежуватися тільки констатацією фактів, а передбачати реальні кроки, які необхідно зробити в напрямі формування корпоративної культури та її подальшого розвитку. Отже, методика аналізу повинна мати динамічний характер.

Організування аналізу розглядається як певний процес, який охоплює: по-перше, окреслення мети і вимог до процедури аналізу; по-друге, визначення

функціональних обов'язків і делегування повноважень стосовно аналізування КК; по-третє, методичне забезпечення процедури аналізу (вибір методів дослідження, формування експертних груп, проведення анкетування, документування процедури аналізу тощо); по-четверте, процедуру формування інформації про об'єкт дослідження, тобто корпоративну культуру (вибір джерел інформації, статистичне й аналітичне опрацювання даних, тощо); по-п'яте, оформлення проміжного звіту про роботу; по-шосте, визначення часово-вартісних аспектів процедури аналізу; по-сьоме, підведення підсумків, систематизацію та узагальнення даних і оцінку результатів. За результатами аналізування роблять висновки у текстовій формі, підтвержені таблицями та графіками.

Пропонуємо авторську методику аналізування стану та рівня корпоративної культури, яка, на нашу думку, логічно доповнює існуючі методики. Концептуальна ідея методики полягає у тому, що корпоративну культуру та її ефективність пропонуємо досліджувати на основі оцінки функцій, які вона повинна виконувати, оскільки функції характеризують реалізаційну здатність корпоративної культури і є складником її сутнісного наповнення. Ця методика є доволі проста у застосуванні і не вимагає значних зусиль і затрат часу, при цьому, характеризується доброю результативністю.

Технологія аналізування корпоративної культури охоплює певну етапність процесу його протікання та вибір інструментарію для оцінки рівня корпоративної культури.

Процес аналізування починається з етапу формування переліку функцій корпоративної культури, інформація про які широко представлена в різних літературних джерелах і описана в першому розділі. Під час цього етапу експерти разом із представниками підприємства, керуючись принципом доцільності, можуть узгоджувати перелік функцій, доповнювати їх, але в межах загальноприйнятої класифікації.

Для зручності процесу аналізування використовуємо табл. 5.2, в яку заносимо відповідні показники.

Наступний етап передбачає формування сукупності ознак для кожної функції, зміст яких повинен відображати їхню сутність. При цьому ознаки можна

сформулювати у запитальній формі чи стверджувальній (судження). У табл. 5.2 ознаки функцій представлені як змістове наповнення, перелік яких також доцільно узгоджувати із досліджуваними підприємствами, виходячи із їхньої специфіки. Отже, під час формування анкети враховується думка підприємства, що забезпечує більшу об'єктивність дослідження. Мінімальне число запитань повинно бути не меншим, ніж три, максимальне – в межах розумного, частково беручи до уваги те, що респонденти не завжди охоче відповідають на анкети із великою кількістю запитань.

Третій етап аналізування корпоративної культури передбачає вибір системи оцінки кожного змістового наповнення функції. У пропонуваній табл. 5.2 передбачається оцінювати якість функцій за бальною системою, проставляючи навпроти кожного судження бали від одного до п'яти, тобто, інструментарієм оцінки служить п'ятибальна система. Якщо респонденти вважають, що певний пункт, який характеризує зміст конкретної функції на його підприємстві не відповідає реальності, тобто, функція не працює, то проставляють 0 балів.

На четвертому етапі підсумовуємо результати кожного блоку функцій і виводимо загальний підсумок.

П'ятий етап передбачає вибір шкали, за якою оцінюватиметься рівень корпоративної культури: низький, тобто, незадовільний, середній (задовільний), достатній і високий рівень. За необхідності можна ввести проміжну оцінку, яка відобразатиме допустимий рівень корпоративної культури.

Таблиця 5.2.

Аналізування рівня КК на основі її функцій

Функції	Змістове наповнення функцій	Бали 1-5
1. Просвітницько-виховна	1. Персонал підприємства обізнаний із його історією і традиціями, знає його місію, сповідує загальні цінності	
	2. Персонал дотримується норм та правил поведінки, які відповідають духу підприємства і усвідомлює важливість взаємозв'язку із зовнішнім світом	
	3. Система цілей якісно впливає на поведінку персоналу, виховуючи у них почуття відданості корпорації	
<i>Сума</i>		
2. Мотиваційна	1. Присутній сприятливий клімат, в якому виникає бажання самовіддано працювати	

	2. Панує гармонія інтересів, оскільки цілі підприємства співпадають із особистісними цілями персоналу. Працівники усвідомлюють свою важливість на підприємстві та мають всі умови для самореалізації	
	3. На підприємстві діє ефективна система мотивації, яка поєднує моральні та матеріальні стимули	
<i>Сума</i>		
3. Комуникативна	1. Інформація зрозуміла працівникам, прозора і достатня для прийняття управлінських рішень	
	2. Добре розвинуті зовнішні та внутрішні комунікації, присутній обмін не тільки інформацією, але і поведінковими моделями, персонал вчасно повідомляють про всі події і заходи, які проходять на підприємстві	
	3. Працівників підприємства залучають до участі у всіх процесах і до вирішення будь – яких проблем	
<i>Сума</i>		
4. Стабілізуюча	1. Незалежно від ситуації персонал підприємства згуртовується для виконання місії та відчуває себе цілісним колективом	
	2. На підприємстві налагоджені ефективні партнерські відносини. Цінується командна робота і практика соціального партнерства	

Продовження табл. 5.2.

	3. Великий рівень взаємної довіри, вміння підтримувати психологічну комфортність і конструктивно вирішувати конфлікти	
<i>Сума</i>		
5. Адаптивна	1. КК сприяє швидкому подоланню виробничих та міжособистісних проблем	
	2. Персонал є висококваліфікований, підвищує свій професійний рівень та компетенцію для забезпечення стійкості і конкурентоспроможності підприємства	
	3. Цінності допомагають ефективно працювати за будь-яких обставин	
<i>Сума</i>		
6. Регулювальна	1. Наявні чіткі інструкції, необхідні для виконання функціональних обов'язків працівників та правила поведінки всіх категорій персоналу	
	2. Норми та інструкції не порушуються персоналом підприємства	
	3. Існують високі стандарти якості, яких персонал підприємства дотримується	
<i>Сума</i>		
7. Інноваційна	1. Інноваційні ідеї заохочуються і стимулюються.	
	2. Панує високий рівень креативного мислення.	
	3. Кар'єра службового зростання залежить від інноваційної активності.	
<i>Сума</i>		
Загальна сума		

Пропонуємо таку шкалу оцінювання рівня корпоративної культури: до 20 балів – корпоративна культура відсутня; 21 - 40 балів - низький рівень корпоративної культури; 41 – 60 балів – середній рівень; 61-80 –достатній рівень корпоративної культури; 81 – 100 балів - високий рівень корпоративної культури. Відповідно до шкали, тобто кількісної інтерпретації рівня корпоративної культури, пропонуємо характеристику цих рівнів, відображену в табл. 5.3.

На шостому етапі виводимо на основі середніх величин інтегральну оцінку рівня корпоративної культури, порівнюючи фактичні результати із нормативними відповідно до запропонованої шкали оцінювання.

Таблиця 5.3

Характеристика рівнів корпоративної культури підприємства

Шкала оцінювання, бали	Рівень КК	Характеристика рівнів КК
До 20-ти	Відсутня корпоративна культура	На підприємстві відсутні власні традиції, історія підприємства, базові цінності, мотивація персоналу, стандарти якості. Як наслідок - погана дисципліна, часто виникають конфлікти, низька інноваційна активність, конкурентоспроможність і адаптативність як до внутрішніх, так і зовнішніх викликів.
21-40	Низький рівень корпоративної культури	На підприємстві не звертається увага на просвітницьку роботу серед персоналу, оскільки про історію підприємства та певні традиції не повідомляється. Базові цінності не мають значного поширення серед колективу, панують індивідуалістичні настрої, персонал байдужий до загальних цілей підприємства, а система мотивації не заохочує до продуктивної праці. Комунікації неефективні, відсутні стандарти якості, часто виникають конфлікти і не стимулюється підвищення професійного рівня персоналу. Низька адаптативність і відсутня інноваційна активність.
41-60	Середній рівень КК	Підприємство має свої традиції та історію, які підтримуються колективом. Підприємство прагне сформувати базові цінності і розгортає роботу для їхнього поширення. Присутній сприятливий клімат, хороша дисципліна і задовільна система мотивації, однак недостатня для стимулювання інноваційної активності персоналу. Задовільний рівень комунікативних зв'язків, розробляються стандарти якості та заходи для підвищення адаптації до викликів ринку.
61-80	Достатній	На підприємстві цінуються традиції, власна історія та

	рівень КК	культивуються базові цінності. Діє ефективна мотиваційна система, яка забезпечує позитивну інноваційну динаміку. Персонал заохочується до підвищення професіоналізму й розширення компетенції. Налагоджена хороша комунікативна система і панує доброзичлива атмосфера. Підприємство має хороший адаптивний потенціал і поєднує регулювальні процедури із креативністю.
81-100	Високий рівень КК	Підприємство має свої традиції, історію, систему цінностей, якої дотримується увесь персонал і які допомагають досягати бажаних цілей підприємства, що співпадають із особистісними цілями працівників. Працівники усвідомлюють свою важливість на підприємстві і долучаються до вирішення проблем; діє ефективна система мотивації, яка стимулює інноваційну активність. Ефективні комунікації сприяють у вирішенні будь-яких проблем, присутнє ефективне поєднання регулювання процесів із великою взаємодовірою і свободою творчості. Панує атмосфера згуртованої родини, існують стратегії розвитку, які підвищують адаптаційні можливості підприємства і забезпечують йому стабільну конкурентоспроможність на ринку.

Представлені в табл. 5.3 блоки змістового наповнення функцій дають змогу одержати інформацію про рівень корпоративної культури та інтенсивність виконання нею своїх функцій. Результати аналізу відповідей на запитання чи підтвердження суджень про ту чи іншу функцію сумою проставлених балів і порівняння їх із табл. 5.3 допоможуть менеджерам підприємства об'єктивно оцінити свою корпоративну культуру і побачити її слабкі сторони, виявити деконструктивні функції (дисфункції), над якими варто попрацювати в майбутньому. Крім того, методика дозволяє оцінювати не тільки корпоративну культуру загалом, але й ґрунтовно вивчити дієвість всіх її функцій.

До переваг авторської методики можна віднести також її доступність, технологічну й корпоративну простоту, оскільки її проведення не вимагає особливої підготовки, і відсутність будь-яких прив'язок до типів чи профілів тих корпоративних культур, які пропонують західні методики. Пропонована методика зменшує абстрактність дослідження, оскільки тематичне наповнення функцій узгоджується із представниками об'єкту дослідження, що надає їм конкретного характеру. Необхідно відмітити, що зменшується формальність процедури аналізування корпоративної культури, оскільки оцінювання не завершується констатацією факту, а передбачає продовження аналізу, тобто, з'ясування причин, які зумовили той чи інший стан корпоративної культури.

Пропонованою методикою може послуговуватися широке коло користувачів із відповідною адаптацією до конкретного об'єкту та умов дослідження.

Однак, ця методика також не позбавлена суб'єктивізму, закладеного вже в самій процедурі анкетування, і частково зумовлена вибором шкали оцінювання, яку встановлюють експерти. У зв'язку з тим, що оцінки мають наближений характер, її доцільно поєднувати із іншими методиками або використовувати як проміжну діагностику стану корпоративної культури на підприємстві.

Для забезпечення відстеження перебігу процесу формування і розвитку корпоративної культури потрібно проводити аналізування її системного стану за пропонованою методикою доцільно проводити систематично, через рівні проміжками часу. Динаміка оцінювання дасть змогу визначити наскільки стабільними є характеристики рівня і стану корпоративної культури і чи мають вони позитивні тенденції.

Відмітимо, що аналізування корпоративної культури – це доволі складний процес, який не вичерпується переліченими та описаними методиками. Пропонована технологія є важливою, оскільки значно розширює аналітичний інструментарій дослідження стану і рівня корпоративної культури.

5.2. Вибір стратегії і тактики формування корпоративної культури

Системне дослідження корпоративної культури на машинобудівних підприємствах охоплює комплекс методологічних і методичних засад моделювання та оцінювання результативності корпоративної культури як органічної єдності стратегії й тактики формування і розвитку КК та механізму оцінювання її соціально-економічної результативності.

Кожне підприємство перебуває у процесі безперервних змін і пошуку шляхів адаптації до них, оскільки в іншому випадку його здатність вижити в зовнішньому динамічному середовищі істотно знижується. Підтримувати успішне функціонування на ринку підприємства зможуть завдяки завчасно розробленій стратегії, в якій необхідно закладати різні сценарії розвитку. Загальна увага до проблем формування стратегій неухильно зростає, оскільки зростає конкурентна

боротьба, яка вимагає від підприємства швидкого та адекватного реагування на зміни кон'юнктури ринків. Оскільки сьогодні забезпечення високого конкурентного статусу на ринку можливе завдяки внутрішнім чинникам (зокрема, корпоративній культурі), то вибір стратегії конкурентоспроможності повинен охоплювати аспекти корпоративної культури. Таким чином виникає потреба в розробленні методів формування стратегії підприємства як в умовах складності і багатоплановості процесів, що проходять всередині нього, так і в умовах зовнішнього середовища, та інтеграції функціональних стратегій в єдину стратегію розвитку підприємства.

Стратегія в теорії менеджменту трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку підприємства.

Отже, стратегія відображає цілісну комплексну програму, яка допомагає керівництву підприємства досягнути поставленої мети, оптимально використовуючи свій потенціал і ресурси. Це визначення стратегії підтверджує, що її стрижнем є призначення (місія) підприємства, яка націлює на загальний напрямок і орієнтири його діяльності. У цьому контексті корпоративна культура завдяки своїй внутрішній силі покликана допомагати підприємству в реалізації його цілей і повинна стати складовою загальної системи стратегії розвитку підприємства. Отже, концептуально стратегія формування і розвитку корпоративної культури підприємства повинна проходити в єдності з технологією, принципами і методами формування загальної стратегії підприємства.

Початком моделювання стратегії КК є ознайомлення із існуючими типами корпоративних стратегій взагалі, серед яких найчастіше виділяють такі: базова; конкурентна; функціональна.

Першоосною формування КК є базова стратегія підприємства, яка охоплює стратегію стабільності, зростання, скорочення.

Якщо підприємство є лідером на ринку тривалий час і має свою стабільну технологію, то при формуванні КК вибираємо стратегію стабільності, що передбачає зосередження на існуючих видах діяльності та їхню потенційну підтримку. Однак при

цьому можна втратити пильність і вчасно не зреагувати на нового конкурента, який виходить на ринок, тому є небезпека опинитися на узбіччі.

Якщо КК формується на підприємствах, які працюють у динамічних галузях із швидкою зміною технологій, то доцільно вибирати стратегію зростання: інтенсивного або концентрованого зростання; інтегрованого зростання; диверсифікованого зростання. Тактичний шлях – проникнення і захоплення нових ринків, що вимагатиме високої маркетингової культури та наявності потенціалу, який зможе забезпечити зростання.

Стратегія скорочення передбачає, що підприємство намагається перегрупувати свої сили після періоду швидкого зростання, або прагне в майбутньому реалізувати стратегію підвищення ефективності своєї діяльності. Іноді ця стратегія є вимушеним заходом для збереження підприємства, яке перебуває на межі банкрутства.

Для мінімізації ризику підприємства повинні розробляти також конкурентну стратегію, яка передбачає низку необхідних заходів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку. Оскільки КК є засобом, який забезпечує високий конкурентний статус підприємства на ринку, то саме на цю стратегію їм необхідно опиратися. Отже, можна зробити висновок, що „ вибір шляху розвитку культури залежить від її рівня та обраної стратегії конкурентоспроможності” [55, с. 292].

Конкурентна стратегія характеризується чітким планом дій, направлених на досягнення конкурентних переваг на ринку. Вона містить такі варіанти: лідерство у витратах, диференціацію, фокусування. Перелічені варіанти будуть доповнювати основний варіант – формування корпоративної культури .

Функціональна стратегія є наслідком поділу праці й розробляється спеціально за напрямками діяльності для кожного функціонального підрозділу підприємства. Вона також охоплює декілька варіантів: інноваційна стратегія, виробнича, маркетингова, інвестиційна, управління персоналом, стратегія інформатизації та інші.

В умовах інноваційного характеру сучасної економіки виникає потреба і необхідність розширення об'єкту стратегії розвитку підприємства, отже,

пропонується розглядати корпоративну культуру як об'єкт та, одночасно, забезпечити кваліфіковане формування стратегії розвитку корпоративної культури як функціонального підвиду в загальній стратегії інноваційного розвитку. Варіанти стратегії КК відображено на рис.5.2.

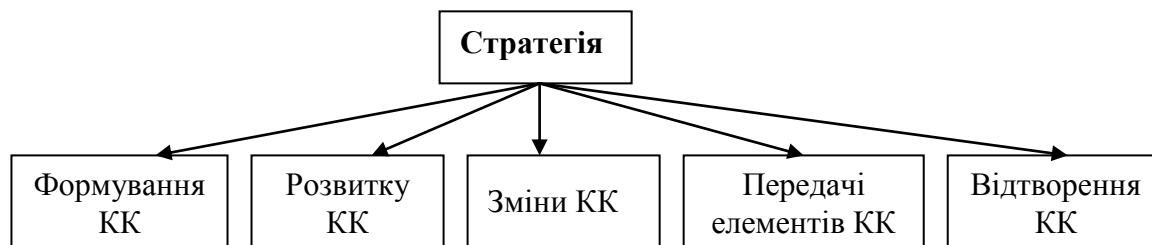


Рис.5.2. Варіанти стратегії КК підприємства

Джерело: Адаптоване на основі. [24]

На підставі перелічених типів і видів стратегій формується цілісна інтегрована стратегія підприємства, якій має бути співзвучна корпоративна культура. Під час формування КК і моделювання її стратегії необхідно вирішувати низку важливих методологічних проблем: вибрати рівень дослідження процесу формування КК; окреслити базові принципи формування стратегії; сформувати систему критеріїв, які використовуються в обґрунтуванні вибору стратегії; розробити алгоритм (блок-схему) стратегії формування і розвитку корпоративної культури; скласти стратегічний баланс потенційних можливостей підприємства, пов'язаних із формуванням його корпоративної культури.

Основними властивостями стратегії є її результативність, адекватність, надійність, здатність створити і постійно підтримувати конкурентні переваги на ринку. Зазначені властивості необхідно враховувати на кожному рівні дослідження: концептуальному та корпоративному.

Концептуальний рівень передбачає теоретичне осмислення загального образу КК, окреслення її контурів, тенденцій розвитку, типів КК, а також розроблення механізму адаптації корпоративної культури до середовища підприємства. Цей рівень поєднує уяву, бажання і можливості.

Організаційний рівень передбачає підбір технології, інструментарію, необхідних для формування корпоративної культури, конкретизацію завдань у розрізі функціональних підрозділів; аналіз якості стратегії та ступінь її інтеграції із загальною стратегією підприємства.

Ефективність побудови і реалізації стратегії залежить від принципів, яких необхідно дотримуватися, а саме: системності, безперервності, гнучкості, точності та інших.

Принцип системності забезпечує цілісне перспективне планування розвитку підприємства, яке органічно поєднує місію, ціль і завдання та координування всіх взаємозв'язків на підприємстві.

Принцип безперервності надає стратегії динамічного характеру і не дозволяє зупинитися на досягнутому, оскільки процес формування КК відбувається паралельно до процесу розвитку підприємства і припиниться тільки тоді, коли підприємство перестане існувати.

Принцип гнучкості дає можливість вносити корективи у плани у зв'язку із змінами як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства. Він відображає мобільність менеджменту і вміння керівництва підприємства нейтралізувати ризики.

Принцип точності передбачає певну ступінь конкретизації завдань, підтвердження намірів детальними розрахунками і глибокий аналіз базових концепцій, які закладаються в основу стратегії. Ця сукупність дій забезпечить успішність формування корпоративної культури.

Потреба у формуванні нової стратегії підприємства виникає у випадку появи нових цілей або неможливості досягнути їх у межах діючої стратегії. Зміни, що виникають у процесі реорганізації, також можуть істотно впливати на корпоративну культуру.

Отже, корпоративна культура повинна впливати із стратегії, оскільки оптимальною можна назвати таку культуру, що найкраще підтримує місію, цілі і стратегію підприємства. Однак поняття оптимальності не можна використовувати як універсальне для всіх підприємств. Його завжди треба прив'язувати до конкретного підприємства, конкретних умов, ресурсів і часу.

Процес формування корпоративної культури є довготривалим і комплексним та передбачає розроблення відповідних заходів, зокрема: визначення місії та стратегії організації; визначення основних базових цінностей; формулювання

стандартів поведінки її членів, виходячи з базових цінностей; опис традицій, символіки, формування зовнішніх атрибутів корпоративної культури тощо.

На етапі створення нової або модернізації стратегії найважливішими завданнями менеджменту є:

- аналіз впливу змін у загальній стратегії підприємства на стан його корпоративної культури;
- визначення необхідних змін у корпоративній культурі;
- порівняльна оцінка результатів від зміни корпоративної культури і пов'язаних з ними витрат.

Важливо також оцінити сумісність стратегії підприємства і його корпоративної культури.

Оцінка сумісності корпоративної культури і нової стратегії може давати різні результати. Зокрема, якщо нова стратегія і корпоративна культура співпадають, отже особливих зусиль не потрібно докладати, тому необхідно не гаяти часу, а приступати до швидкої реалізації нової стратегії.

Можливий інший варіант – невідповідність існуючої корпоративної культури і нової стратегії. У цьому випадку менеджери, приймаючи управлінське рішення, повинні виходити з економічної доцільності, керуючись категоріями часу і витрат. Насамперед треба продовжувати аналіз щодо можливостей відносно легкої адаптації існуючої корпоративної культури до нової стратегії.

У випадку повної невідповідності корпоративної культури новій стратегії і практичній неможливості пристосувати її до стратегічних корпоративних змін, доцільно подумати про вибір іншої стратегії розвитку підприємства, про антикризові умови, що привели до зміни КК.

Отже, умови, за яких відбувається зміна корпоративної культури:

- 1) невідповідність КК і загальної стратегії розвитку підприємства;
- 2) зміна зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- 3) вихід підприємства на міжнародний ринок і необхідність формування інетеркультури;
- 4) конфлікт основних цінностей;
- 5) зміна лідерів, які визначили тип корпоративної культури і впливали на її формування;

- б) невідповідність існуючої КК викликам часу;
- 7) реорганізація підприємства.

Зміна корпоративної культури може мати частковий і епізодичний характер і охоплювати зміну тільки процесів або структури на підприємстві. Системні зміни поширюватимуться як на відносини у межах підприємства, так і на комунікаційні процеси із зовнішнім середовищем. Цей процес є складнішим і супроводжуватиметься конфліктами інтересів.

Зміна та розвиток корпоративної культури повинні мати поетапний, поступовий характер із наперед заданим вектором змін, враховуючи морально-психологічну й емоційну готовність всього персоналу підприємства до змін, який повинен погодитися на перегляд чи переоцінку прийнятих попередніх цінностей.

Процес розвитку органічно витікає з універсального закону розвитку, в якому КК є невід'ємним учасником. Розвиток корпоративної культури пов'язаний із її зміною за умови, що це не просто зміна типу культури, а якісна зміна стану культури, перехід на вищий її рівень. Отже розвиток корпоративної культури для підприємства означає її приріст, який включає якісне покращання всіх її елементів і складових. Формуючи стратегію КК, необхідно цей приріст закладати як цільову функцію, що буде розглянуто при висвітленні питань моделювання корпоративної культури підприємства.

Визначивши необхідні зміни корпоративної культури для реалізації стратегії, потрібно дотримуватися основних умов трансформації корпоративної культури: підприємство повинно мати чітке стратегічне бачення свого майбутнього стану, на підставі якого потрібно визначити основні умови, необхідні для успіху, і приступати до їх реалізації.

Можливість застосування певних методів під час формування корпоративної культури залежить від таких факторів, як: ситуація на ринку, стадія життєвого циклу підприємства, місія та стратегія, стиль менеджменту, якість людських ресурсів, комунікаційних процесів, технологій, соціально-психологічного клімату. Якщо метою підприємства є зайняття позиції лідера на ринку, то воно повинно швидко реагувати на зовнішні зміни, пристосовуючи свої внутрішні бізнес-процеси та ресурси до створення умов ефективного функціонування та розвитку. Вибір

конкурентної стратегії в поєднанні з елементами інноваційної допоможе реалізувати ці наміри.

Процесу формування і розвитку корпоративної культури передують визначення загальних напрямків її розвитку, а також оцінка необхідних змін на предмет їх ефективності та відповідності цілям підприємства. Тому для кожного конкретного підприємства є дуже важливим вибір оптимальної стратегії формування і розвитку корпоративної культури. Стратегія формування і розвитку корпоративної культури - це, по суті, перевірка на те, чи буде діяльність підприємства відповідати сучасним викликам ХХІ століття та вимогам соціуму, і чи буде підприємство трактувати себе як частину суспільства, або функціонувати на ринку як відособлений суб'єкт.

Формуючи стратегію КК, враховують період часу (як правило, 5-10 років), розбивають його на окремі етапи і планують конкретні заходи на кожному із етапів. Стратегічні цілі формування і розвитку корпоративної культури можуть бути різноманітними, їх типовий перелік представлено на рис. 5.3.



Рис. 5.3. Стратегічні цілі формування і розвитку корпоративної культури

Джерело: власна розробка автора.

Процес вибору оптимальної стратегії формування і розвитку корпоративної культури складається з окремих етапів, які передбачають: визначення стратегічних цілей та завдань для формування і розвитку корпоративної культури; оцінку рівня і стану існуючої корпоративної культури та її відповідності місії підприємства; визначення напрямів бажаних змін КК; формування критеріїв, обмежень і генерацію альтернатив для вибору оптимальної стратегії; вибір оптимальної стратегії формування і розвитку корпоративної культури на основі системи критеріїв; розроблення концепції та програми “Формування і розвиток корпоративної культури” із зазначенням обов’язків та відповідальних осіб; контроль за реалізацією програми та її оцінка.

Обрана підприємством стратегія повинна ґрунтуватись на істотних перевагах існуючої корпоративної культури, враховувати необхідні зміни, можливі втрати і повністю виключати виявлені недоліки існуючої корпоративної культури.

Ефективне формування корпоративної культури передбачає поєднання стратегії із тактикою.

Термін “тактика” своїм походженням пов’язаний із військовою справою, де він ототожнюється із мистецтвом підготовки, організації і ведення бойових операцій. Сьогодні цей термін надзвичайно популярний не тільки в економіці, але й у сфері політики, де його використовують як сукупність прийомів і способів ведення суспільно-політичної боротьби.

Універсальне трактування поняття тактики як “способи, прийоми досягнення певної мети, діяння, поведінки чогось” дає Тлумачний словник сучасної української мови [168, с. 439].

Ключовим питанням у виборі тактики є питання, як досягнути бажаного результату, тобто, як створити на даному підприємстві бажану для нього корпоративну культуру? Це питання часу, вартості, обов’язків, відповідальності й постійного зосередження на кожному етапі процесу формування корпоративної культури.

Вибір тактики в процесі формування й розвитку КК має за мету послідовну й поетапну реалізацію уже виробленої й прийнятої на даному підприємстві стратегії, тобто, це цільова допомога в реалізації стратегії.

До головних завдань, які вирішують при виборі тактики формування корпоративної культури, належать:

- конкретизація цілей, які уже закладені в стратегії;
- коректування напрямів розвитку КК відповідно до зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- задіювання всього потенціалу підприємства до формування й розвитку КК;
- поетапна реалізація концепції та програми “Формування і розвиток корпоративної культури”;
- постійне відстежування відхилень, які можуть виникнути при виконанні програми із формування і розвитку КК;
- забезпечення узгодженої роботи всіх підрозділів підприємства в процесі формування КК.

Грунтову характеристику конкретних робіт у межах виділених тактичних завдань представлено в табл. 5.4.

Таблиця 5.4.

Конкретизація тактичних завдань в процесі формування корпоративної культури

Завдання	Оперативна робота в межах тактики
1	2
1. Конкретизація цілей, які закладені в стратегії, наприклад, культивування високих цінностей у персоналу підприємства	1. Формування переліку цінностей на підприємстві та визначення пріоритетних 2. Доведення задекларованих цінностей в усній чи письмовій формі до персоналу підприємства 3. Розроблення норм і правил поведінки відповідно до вибраних цінностей 4. Формування відносин із суб'єктами ринку відповідно до вибраних цінностей 5. Матеріалізація цінностей у зовнішній атрибутиці підприємства
2. Коректування напрямків розвитку КК відповідно до зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища	1. Визначення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть впливати на формування КК 2. Постійне відстежування тенденції їх зміни 3. Оцінка можливого впливу факторів на КК (сприятливого чи несприятливого)

	4. Методичне та інформаційно-аналітичне забезпечення моделювання стратегії формування КК на підприємстві
3. Задіявання всього потенціалу підприємства до формування й розвитку КК	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка рівня готовності підприємства до формування КК в межах обраної стратегії 2. Структуризація робіт в межах складових потенціалу підприємства 3. Формалізація і регламентування управлінських робіт в межах складових потенціалу 4. Узгодження елементів механізму формування КК із потенціалом підприємства 5. Аналіз ресурсів, функцій, завдань, необхідних для формування КК підприємства

Продовження таблиці 5.4.

1	2
4. Поетапна реалізація програми "Формування і розвиток корпоративної культури" на підприємстві	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення етапів, необхідних для формування КК і термінів та темпів їх виконання 2. Організація діяльності на кожному передбачуваному етапі 3. Підведення підсумків і оцінка результатів кожного етапу
5. Постійне відстежування відхилень, які можуть виникнути при виконанні програми із формування і розвитку корпоративної культури	<ol style="list-style-type: none"> 1. Закріплення функції щодо відстежування відхилень за конкретними виконавцями 2. Визначення параметрів відхилень і ступеня ризику у зв'язку з цим 3. Опис проблем, які виникають через відхилення і визначення завдань, необхідних для їх вирішення 4. Постійне інформування компетентних осіб та персоналу підприємства про можливі зміни в процесі формування КК
6. Забезпечення узгодженої роботи всіх підрозділів підприємства в процесі формування корпоративної культури	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування проект-команди, до складу якої входять представники всіх структурних підрозділів 2. Мотивування працівників у процесі виконання кожного етапу 3. Проведення підсумкових нарад після кожного етапу і виявлення слабких місць 4. Осмислення слабких сторін, які виникають на етапах формування КК і розроблення заходів для виправлення ситуації 5. Використання мережевих методів управління процесом формування й розвитку корпоративної культури на підприємстві, на основі якого визначають критичний шлях протікання проекту 6. Контроль за реалізацією проекту згідно з графіком та ресурсним забезпеченням

Джерело: власна розробка автора.

Тактичні завдання формування й розвитку корпоративної культури націлені на конкретний результат, якого прагне досягнути підприємство на певному етапі. Оскільки тактичні завдання завжди обмежені часовими рамками та ресурсними можливостями, то вони прискорюють загальний результат і не дозволяють розпорошувати енергію.

Завдяки тактиці відбувається координування процесу реалізації стратегії.

Для ефективного управління формуванням і розвитком корпоративної культури треба створити проект-команду — тимчасовий творчий колектив, групу консультантів, чи спеціальний структурний підрозділ у випадку необхідності, які займатимуться складанням наказів, розпоряджень, планів і іншої документації, фінансовим забезпеченням, координацією і контролем за виконанням всіх робіт, пов'язаних із формування корпоративної культури. Якщо на підприємстві є інноваційний підрозділ, то в його структурі можна сформувати проект-команду, якій делегувати цю роботу. Ці функції може виконувати також відділ із управління персоналом.

На сучасних підприємствах сформована корпоративна культура повинна орієнтувати персонал на постійне навчання, творчі ідеї та інноваційні пропозиції, підвищення кваліфікації, що обумовлюється стрімким зростанням інноваційних процесів та змінами ринкових умов. Це вимагає від служби управління персоналом інноваційної роботи в напрямку організації відповідних курсів, тренінгових програм, семінарів, тощо. Крім того, оскільки формування і розвиток корпоративної культури є нововведенням, то необхідна відповідна робота з персоналом для швидкої його адаптації до змін. Розподіл функціональних обов'язків у процесі формування й розвитку КК наведено в табл. 5.5. Для успішного формування корпоративної культури і зниження опору персоналу бажано створити систему мотивації для працівників кожного рівня, реалізацію програми формування і розвитку корпоративної культури.

Таблиця 5.5.

Розподіл функціональних обов'язків у процесі формування й розвитку корпоративної культури

Категорія працівників	Функціональні обов'язки
1. Керівник підприємства	Ідеологічне керівництво процесом формування КК. Розроблення концепції КК. Формування наказів, розпоряджень з приводу реалізації концепції КК і її узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства
2. Керівники вищої ланки (директори)	Організація тренінгових програм. Мотивація. Формування проект – команди. Розроблення програми формування і розвитку КК на основі її концепції
3. Керівники середньої ланки	Подання ініціатив, заохочення ініціативи зі збоку нижчої ланки управління. Координування дій. Контроль за дотриманням норм

(начальники цехів, відділів)	поведінки, стандартів і нових вимог. Стимулювання й організація навчальних семінарів, підвищення кваліфікації
4. Керівники нижчої ланки (начальники бюро, лабораторій тощо)	Дотримання нових норм, правил і вимог. Прояв ініціативи. Проведення робочих нарад. Реалізація програми формування й розвитку КК. Кар'єрне зростання
5. Виробничий персонал (робітники)	Дотримання нових правил і вимог. Ініціатива знизу. Участь у робочих нарадах, засіданнях. Кар'єрне зростання

В табл. 5.6 наведено варіант системи мотивації працівників усіх рівнів, із якої видно, що на рівні виробничого персоналу існує зовнішня економічна мотивація. При цьому на нижчих рівнях ієрархії переважає матеріальне стимулювання, зокрема у вигляді грошових премій, безкоштовних путівок, матеріальної допомоги та інших соціальних благ. Мотиваційні фактори для керівництва вищого рівня відображають нематеріальний характер стимулів. Для керівництва найвищого рівня мотиваційним фактором буде можливість досягти соціального стану, ідеологічний вплив, який вплине на загальний імідж підприємства. Це зумовлене вищим рівнем свідомості й цінностями вищого порядку, які розвивають служіння заради блага цілого.

Підвищення заробітної плати значно збільшить обсяг вкладень у формування і розвиток корпоративної культури. Тому на перших етапах можна обмежитися грошовими винагородами і преміями. Але, якщо фінансовий стан підприємства дозволяє, то зростання заробітної плати позитивно впливатиме на ці процеси.

Таблиця 5.6.

Мотивація персоналу підприємства в процесі формування і розвитку корпоративної культури

Категорія персоналу	Вплив на потенціал	Основні мотиваційні сили
1. Керівник підприємства	Розвиток ціннісно-світоглядного потенціалу підприємства	Досягнення соціального статусу. Соціальне схвалення, повага. Покращання іміджу підприємства. Зростання довіри авторитету. Самореалізація. Ідеологічний вплив
2. Керівники вищої ланки (директори)	Розвиток творчого потенціалу	Зростання довіри працівників підрозділу. Самореалізація. Активізація інноваційності. Зростання поваги колективу
3. Керівники середньої ланки (начальники цехів, відділів)	Розвиток творчого й особистісного потенціалу	Соціальна захищеність. Прихильність оточення. Розширення участі в обговоренні та прийнятті управлінських рішень. Прояв ініціативи. Премії.

		Кар'єрне зростання
4. Керівники нижчої ланки (начальники бюро, лабораторій тощо)	Розвиток особистісного потенціалу	Соціальна захищеність. Залучення до обговорення та прийняття управлінських рішень. Прояв ініціативи. Премії. Соціальні блага. Кар'єрне зростання
5. Виробничий персонал (робітники)	Розвиток особистісного потенціалу	Гарантія економічної і соціальної безпеки. Безпека умов праці. Соціальні блага. Кар'єрне зростання. Підвищення оплати праці

Мотиваційна політика персоналу під час формування КК повинна будуватися відповідно до принципів підтримування й заохочення такої поведінки персоналу, яка найповніше розкриває зміст корпоративної культури. Це пояснюється тим, що корпоративна культура може визначатися через систему нагород та привілеїв, які здебільшого прив'язані до певних стандартів поведінки. Аналогічно сприймається і система статусних позицій на підприємстві, коли розподіл привілеїв віддзеркалює саме ті поведінкові ролі, які найбільше цінуються.

До тактичних функцій відносять методичне, інформаційне та інструментальне забезпечення менеджерів підприємства для втілення цілей стратегії формування корпоративної культури в практику.

Тактичні завдання повинні підкріплюватися наявністю ресурсів, вони менше ризиковані ніж стратегічні, оскільки виходять із реальних внутрішніх можливостей підприємства в кожному періоді. Однак, з огляду на можливий спонтанний вплив факторів зовнішнього середовища тактика передбачає вміння швидко переорієнтовуватися і змінювати способи, методи й інструментарій вирішення проблем негативних наслідків для загальної концепції формування корпоративної культури. Така майстерність управління досягається завдяки важливому тактичному принцип – гнучкості.

Тактичні дії передбачають певну оцінку якісного і кількісного виконання кожного етапу, тобто вони підкріплюються цифрами і конкретними фактами. У часовому горизонті – тактичні завдання розраховані на коротко- і середньостроковий період; в структурному розрізі – це завдання, які делегуються середнім і нижнім рівням управління. Особливості тактичної й стратегічної політики формування корпоративної культури, а також принципові відмінності між ними відображено в табл. 5.7.

Основні відмінності між стратегічними й тактичними діями в процесі

формування КК на підприємстві можна доповнювати і розвивати, пам'ятаючи, що стратегія націлена на майбутнє, а тактика виходить із теперішнього, тобто вони взаємопов'язані і взаємодоповнювальні.

Таблиця 5.7.

Особливості стратегічних і тактичних дій в процесі формування корпоративної культури

Ознаки	Стратегічні дії	Тактичні дії
1	2	3
Часові рамки	Довгостроковий період	Середньо- і короткостроковий період
Структурний рівень	Вищий рівень управління	Середній і нижній рівні управління
Рівень дослідження	Концептуальний	Технологічний
Ступінь невизначеності і ризику	Високий	Значно менший
Спектр альтернатив	Широкий	Обмежений
Ступінь деталізації	Невисока	Значно більша
Напрямок (сугнісне заглиблення)	Тип корпоративної культури	Структура КК Функції КК
Пріоритети	Ідеологічна платформа КК	Внутрішні можливості

У поле тактичних дій потрапляють структура корпоративної культури та її функції. Кожне підприємство вибирає свою тактику в процесі формування складових елементів корпоративної культури, таких як: правила, процедури, стереотипи поведінки, традиції, моделі комунікації, норми поведінки, ритуали. тощо. Стратегічні дії більш пов'язані із цінностями, цілями, мотивами, адаптацією, соціально-психологічною атмосферою. Таким чином, стратегія і тактика прив'язані до рівня КК: поверхневий, підповерхневий, глибинний.

Вибір тактики залежатиме також від підвиду корпоративної культури: культура праці, культура трудових процесів, культура управління, культура міжособистісних відносин чи культура працівника. Для кожного випадку вибирають свої прийоми, методи й способи формування корпоративної культури, зважаючи на внутрішні можливості, потреби і темп наближення до кінцевого результату.

Тактиці, як і стратегії властиві свої принципи, зокрема: принцип ситуативності; принцип гнучкості; принцип економічної доцільності; принцип альтернативності; принцип відповідальності; принцип сумісності.

Принцип ситуативності допускає певний компроміс між завданнями і способами їх виконання з метою зменшення ризику через високий ступінь невизначеності й неоднозначності багатьох явищ і подій. Вміння вирішувати поточні проблеми залежно від ситуації, яка може виникнути спонтанно, характеризує майстерність менеджерів і підкреслює гнучкість управлінських дій. Принцип гнучкості доповнює попередній принцип. Тактика в складних умовах мінливого світу XXI століття завжди повинна бути гнучкою і дипломатичною з огляду різних інтересів суб'єктів ринку.

Принцип економічної доцільності підтверджує або заперечує вибір тактики на основі порівняння витрат та результатів. Кожне підприємство керується своїми критеріями доцільності, виходячи із поставлених цілей, завдань та існуючих обмежень. Але для всіх однаково важливо досягнути результату із оптимальними витратами.

Принцип альтернативності тісно пов'язаний із принципом економічної доцільності, оскільки обидва вони характеризують наявність можливостей і свободу вибору. Вибір альтернативних дій, процесів, поведінки, напрямів розвитку диктується економічною або іншою (соціальною, моральною, ідеологічною, тощо) доцільністю. На правильність вибору вказують результати, а в самому виборі альтернативи закладена відповідальність, тобто ще один важливий принцип. У даному випадку мова йде не про абстрактну відповідальність як окрему категорію, а цілком конкретну, персоніфіковану і нормативно закріплену відповідними санкціями.

Принцип сумісності дозволяє поєднувати тактичні і стратегічні дії і скеровувати їх в напрямку досягнення цілей підприємства.

Принцип динамічної рівноваги забезпечує взаємну відповідність всіх етапів формування КК та їх протікання в єдиному ритмі із змінами зовнішнього середовища. Цей принцип сприятиме стабільності в механізмі формування корпоративної культури, незалежно від мінливості зовнішнього світу, оскільки розвиток буде відбуватися паралельно.

Перелічені принципи логічно вписуються в систему загального механізму формування і розвитку корпоративної культури.

Вибрана підприємством тактична політика повинна забезпечувати постійну активність та зацікавленість всього персоналу підприємства процесом формування і розвитку корпоративної культури. Ефективність тактичної політики проявляється в період кризи, перехідний період, коли спостерігається висока психологічна нерівноваженість і необхідно докладати значних зусиль для подолання опору до змін. У цьому випадку бажаними є активні тактичні дії та чітка організація роботи на основі уже зазначених принципів. Головні зусилля повинні направлятися на цільову орієнтацію в поєднанні тактичних і стратегічних завдань, необхідних для формування корпоративної культури.

5.3. Вплив корпоративної культури на діяльність організації

Питання впливу корпоративної культури на розвиток і діяльність організації достатньо широко розглядається науковцями і практиками, адже корпоративна культура є важливим фактором у розвитку внутрішнього потенціалу організації.

Економіка зможе успішно розвиватися завдяки енергетиці культури як певної системи цінностей, норм поведінки, моралі. Корпоративна культура за допомогою своїх внутрішніх сил робить будь-яку організацію життєдайною та успішною.

З позицій впливу феномену корпоративної культури на діяльність організації виділяють **три напрямки**:

- **раціонально–прагматичний**, за яким корпоративну культуру можна використовувати як фактор підвищення конкурентноздатності підприємства;
- **феноменологічний**, відповідно до якого КК є самою сутністю організації, тому немає очевидного зв'язку між культурою й ефективністю організації. Враховуючи невизначеність феномена корпоративної культури, можна зробити висновок (песимістичний) про принципову недоцільність вивчення будь-якого її впливу на діяльність організації;
- **ситуаційно-системний напрямок**, за яким корпоративну культуру вважають ключовим фактором у забезпеченні успішного розвитку організації, але разом із сукупністю інших факторів.

Ознаки впливу КК на успішну діяльність організації відображені на рис. 5.4.

Вплив КК на ділову активність організації має різноплановий характер і може проявлятися через: процеси, структуру, систему відносин. Розглянемо різні підходи вчених до висвітлення ролі корпоративної культури.

Використовуючи функціональний підхід, закордонні автори побудували декілька моделей, які пов'язують внутрішньо-організаційні зміни та зовнішньо-організаційні зміни з ефективністю дії персоналу й організації. Серед таких моделей виділимо моделі В. Сате, Т. Парсонса, Куїна-Рорбаха та матрицю Шварца і Девіса.

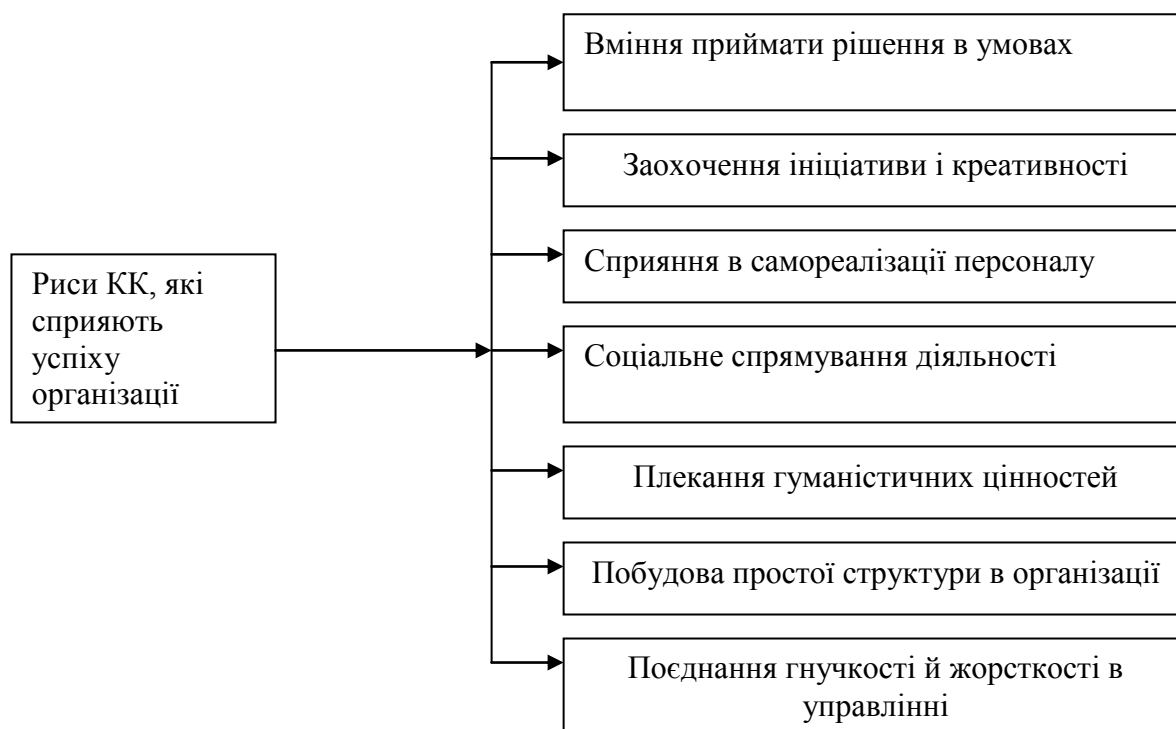


Рис. 5.4. Ознаки впливу КК на успішну діяльність організації

Цікаву модель впливу корпоративної культури створив В. Сате, який розглядав вплив культури на корпоративне життя через шість процесів: ухвалення рішень; контроль; комунікації; сприйняття корпоративного середовища; виправдання своєї поведінки.

Американський соціолог Т. Парсонс розробив узагальнену модель взаємозв'язку корпоративної культури і результатів діяльності організації, яку представляють як модель AGIL, цій моделі виділяють низку функцій, які будь-яка соціальна система, у тому числі організація, повинна виконати, щоб вижити і

домогтися успіху, це: адаптація; досягнення мети; інтеграція; легітимність (перші букви англійських назв цих функцій в аббревіатурі ACIL). Для виживання і успішної діяльності організація повинна володіти адаптаційною здатністю до умов зовнішнього середовища, досягти поставленої мети, і бути цілісною, добре структурованою. Цього можна досягти завдяки тим ціннісним орієнтаціям, які властиві корпоративній культурі організації.

Головне полягає у тому, що ці функції, а точніше, їхня ефективна реалізація залежить від вибору пріоритетних напрямів формування інтелектуального капіталу підприємства. Якщо персонал поділяє думку керівництва щодо адаптації, досягнення мети та інших аспектів організаційної ефективності, підприємство зможе стати успішним. Можна у цьому зв'язку згадувати про соціальні аспекти цієї моделі, оскільки лише інтелектуально розвинений працівник у змозі зрозуміти завдання, які стоять перед підприємством.

Існують різні підходи до виокремлення набору змінних, з використанням яких можна виявити вплив корпоративної культури підприємства на його діяльність. Це може бути такий набір: підприємство — зовнішнє середовище: відносини груп персоналу між собою на підприємстві; індивідуум — підприємство.

Причому для кожного рівня — індивідуума, їх угруповання, підприємства — можна вимірювати як ефективність їх функціонування з позицій інтересів підприємства, так і задоволеність персоналу Крім того, кожен із змінних можна розглядати як у короткостроковому періоді, так і на перспективу.

Проте така модель складна для практичного застосування.

Ідеї Т. Парсонса знайшли своє продовження в дослідженнях Р. Куїнна Дж. Рорбаха, які запропонували свою модель під назвою “Конкуруючі цінності і організаційна ефективність” [194]. Суть моделі зводиться до того, що вплив корпоративної культури розглядається через призму вимірювань, названих конкуруючими цінностями. Ця модель має такі складові:

1. Рівень інтеграції – диференціації; що визначає ступінь контролю (стабільності, порядку, передбаченості ситуації) або гнучкості (перевагу віддають нововведенням, змінам і адаптації).

2. Внутрішній – зовнішній фокуси; тут домінують інтереси до внутрішніх проблем організації або до зміцнення позицій організації у зовнішньому середовищі.
3. Засоби / інструменти – результати / показники, які характеризують зосередженість на процесах (планування, встановлення цілей) і процедурах (продуктивність, ефективність, тощо).

Наведена модель визначає цінності організаційної культури підприємства у тісному зв'язку з кожним підходом до визначення ефективності і зіставляє перспективу одного підходу з усіма іншими. Досягнення певного рівня ефективності діяльності господарюючого суб'єкта зумовлено поширеністю практики застосування нематеріальних активів, використання й розвитку професійних даних працівників, зміцнення стосунків зі споживачами. Це входить до складу інтелектуального капіталу.

Корпоративна культура підприємства – могутній інструмент його лідерства, що його повинно використовувати керівництво. Її високий рівень дає можливість управляти за допомогою норм і цінностей, а не шляхом безпосереднього впливу на працівників. Причому можна швидко приймати рішення на місцях, чітко визначати стандарти якості, критерії само оцінок і легше розуміти орієнтованість на споживачів.

Дослідники Г. Шварц та С. Девіс розробили модель впливу корпоративної культури на ефективність організації, яка підтверджує вплив на ефективність організації чотирьох чинників корпоративної культури: залучення, узгодженості, адаптивності та місії. На думку дослідників під ефективною організацією розуміється організація, здатна вирішувати проблеми як внутрішньої інтеграції, так і зовнішньої адаптації.

Залучення – це стан, при якому співробітники відчувають, що їх діяльність тісно пов'язана з метою організації, що вони наділені повноваженнями, і цінується робота в команді. а пріоритет віддається розвитку людським здібностям. Узгодження відображає високий рівень інтеграції і координації в середині організації та із суб'єктами зовнішнього середовища.

Адаптивність – стан, при якому організація гнучко реагує на вимоги споживачів, приймає ризики, вчиться на своїх помилках і здатна до змін.

Місія – опис мети і напрямків стратегічного розвитку організації, виходячи з уявлення в організації про майбутнє.

Застосовуючи таку матрицю (модель), можна розробити дійові заходи щодо виконання кожного із завдань як за умов узгодженості, так і за розбіжностей стратегії та корпоративної культури.

Розглядаючи вплив корпоративної культури на результативність діяльності організації, науковці пропонують виділяти чотири рівні результативності: результати першого рівня – кінцеві результати діяльності організації; результати другого рівня – характеристики кінцевого продукту, створеного організацією; результати третього рівня – характеристики ефективності процесу створення кінцевого продукту; результати четвертого рівня – характеристики раціонального формування і розвитку самої організації. Корпоративна культура є п'ятим, фундаментальним рівнем, основою всієї решти рівнів.

Науковці вважають, що корпоративна культура впливає на всі чотири рівні, оскільки результати діяльності визначаються орієнтирами діяльності і цінностями. Характеристики кінцевого продукту також залежать від корпоративної культури: якщо вона зорієнтована на споживача, то буде створений продукт, що відповідає попиту; корпоративна культура встановлює пріоритети у властивостях продукту (висока якість, низька ціна і т.д.). Ефективність процесу створення кінцевого продукту залежить від ефективності використання потенціалу організації, яка, також, визначається цінностями і орієнтирами діяльності. Раціональність формування і розвитку самої організації буде зростати із зростанням орієнтації потенціалу організації на максимізацію кінцевих результатів її діяльності.

Розглянуті вище моделі впливу корпоративної культури на діяльність організації мають важливе наукове і практичне значення, оскільки підтверджують роль КК в розвитку ділової активності організації

Отже, вплив корпоративної культури на діяльність організації повинен розглядатися за напрямками, які відображені на рис. 5.5.



Рис. 5.5. Аспекти впливу корпоративної культури на діяльність організації.

Як показано на рис. 5.5, корпоративна культура впливає на внутрішньо корпоративні процеси: спілкування, ухвалення рішень, кар'єри, соціалізації, виробництва і трудовий процес. Розглянемо детальніше, як корпоративна культура впливає на вказані вище аспекти діяльності організації.

Вплив корпоративної культури на процес спілкування в організації наведено в табл. 5.7, в якій чітко окреслені показники впливу залежно від виду спілкування : формальне, неформальне, у вертикальному та горизонтальному розрізах.

Вплив корпоративної культури на процес спілкування в організації

Види спілкування	Показники впливу корпоративної культури	
По вертикалі	Зверху вниз (накази, розпорядження, інструкції керівного апарату і т.п.)	Форми контролю, ієрархія управління, культура праці і відносин “керівник - підлеглий”, важливість символів статусу, займаної посади
	Знизу вверху (зворотний зв’язок)	Система діалогу і зв’язку з керівництвом, внесення рацпропозицій; колективне ухвалення рішень, генерація ідей
По горизонталі	Між підрозділами (через виконання функцій)	Кооперація, співпраця, робота в команді, доступність ресурсів для всіх підрозділів, ротация персоналу
	Міжособові	Правила поведінки, вимоги до зовнішнього вигляду працівників, трудова етика
Формальне (накази розпорядження, виконання службових обов’язків та функцій і ін.)		Ступінь управлінського втручання, відвідини керівництвом керованих ними об’єктів, спілкування з підлеглими.
Неформальне (особисті відносини між працівниками, чутки, неформальні звичаї і т.п.)		Легенди, історії, традиції, звичаї, міфи і т. д., поширені в організації
Для всіх видів спілкування		Специфічна мова, однозначність сприйняття і розуміння інформації, здійснення зворотного зв’язку

Вплив корпоративної культури на процеси прийняття рішень, кар’єри і соціалізації наведено в табл. 5.8.

У табл. 5.8 окремо виділяють вплив КК на процес соціалізації, що пояснюється зростанням ролі соціальної сфери в житті суспільства в цілому, та посиленою увагою до соціокультурних факторів.

У загальному значенні під соціалізацією розуміється процес засвоєння індивідом системи знань, норм і цінностей, що дозволяють йому функціонувати як повноправний член суспільства. Соціалізація спостерігається в процесі входження індивіда в організацію і сприйняття ним її цінностей та норм поведінки.

Вплив корпоративної культури на виробничий і трудовий процеси має свою специфіку і охоплює як відносини людей в процесі своєї трудової діяльності та між собою, так і культуру протікання технологічних процесів. Таблиця 5.9 яскраво засвідчує ключові моменти впливу КК на виробничий і трудовий процеси.

Таблиця 5.8.

Характер впливу корпоративної культури на прийняття

управлінських рішень, кар'єру і соціалізацію

Процеси	Модель поведінки
<p>Прийняття управлінських рішень</p>	<p>Стратегічні, тактичні, оперативні управлінські рішення</p> <p>Корпоративна культура формує пріоритети колективного чи індивідуального прийняття рішень. Вона дає відповідь на запитання: чи приймаються рішення на основі об'єктивного аналізу, інтуїтивно, чи за механічною процедурою - неорганізовано. Корпоративна культура сприяє оптимальному делегуванню відповідальності і постановці управлінських задач. Вона впливає на процес делегування цілей і задач: директивно - з обґрунтуванням; частково-повністю; рівномірно-вибірково тощо.</p> <p>Корпоративна культура дає змогу етично оцінити цілі, які ставляться при ухваленні управлінських рішень, альтернативні варіанти рішень та засоби досягнення цілі, тобто вона зрівноважує мету і засоби, що дуже важливо з погляду соціально орієнтованого менеджменту.</p> <p>Корпоративна культура стимулює ступінь свободи та креативності персоналу підприємства за будь-яких умов.</p> <p>Корпоративна культура формує пріоритети інтересу підприємства та його місії в процесі ухвалення рішень, а також відповідність управлінського рішення прийнятим цінностям. Корпоративна культура мінімізує невизначеність при ухваленні рішень, оскільки за відсутності повної інформації корпоративна культура підказує модель поведінки в кожній ризикованій ситуації</p>
<p>Кар'єрне зростання</p>	<p>Корпоративна культура формує вимоги до якості й ефективності праці та компенсації затрат праці завдяки тому, що знання, компетенція стають цінностями для підприємства. Корпоративна культура мотивує кар'єрне зростання персоналу та позитивне ставлення до кар'єри. Корпоративна культура формує ставлення до соціального статусу, посади, символів статусу, але без надмірної амбіційності. Вона забезпечує безперервний розвиток персоналу і прагнення кожного працівника до самовдосконалення</p>
<p>Процес соціалізації (входження індивіда в організацію і сприйняття ним її цінностей та норм поведінки)</p>	<p>Корпоративна культура прискорює соціалізацію індивіда завдяки культурній адаптації. Вона стимулює процес засвоєння індивідом системи знань, норм і цінностей, які дадуть йому змогу функціонувати як повноправний член суспільства</p>

Таблиця 5.9.

Вплив корпоративної культури на виробничий і трудовий процеси

Процес	Основні показники
	Відношення працівників до праці і результату своєї роботи

процес	<p>Культура виробництва (чистота виробничих приміщень і устаткування, налагоджена інфраструктура виробництва (складського, інструментального, ремонтного, транспортного і т.п. господарств), температура повітря, інші комфортні умови)</p> <p>Технологія виробництва: рівень сучасності, економічності, рівень її складності і т.п.; машини і виробниче устаткування, що використовується на підприємстві: який склад парку устаткування, сучасність, рівень морального зносу, яка структура парку устаткування, тощо</p> <p>Виробнича структура, наявність кооперації між робочими місцями і підрозділами, рівень спеціалізації</p> <p>Проведення або відсутність наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок як перших стадій інноваційного циклу</p>
Трудовий процес	Трудова етика і дисципліна
	Культура організації трудового процесу і забезпечення психологічної комфортності; естетизація праці
	Кваліфікація персоналу
	Рівень автоматизації і комп'ютеризації робочих місць

Корпоративна культура тісно пов'язана зі структурою організації і цей взаємозв'язок наведений в табл. 5.10.

Таблиця 5.10.

Взаємозв'язок структури організації й корпоративної культури

Характеристика корпоративної культури	Значення характеристики	Можливий тип корпоративної культури
Тип структури	Функціональний	Бюрократичний, інтравертний, колективіський
	Матричний	Інноваційний, індивідуалістичний, інтравертний/екстравертний
Ієрархія	Мінімальна	Інноваційний, індивідуалістичний, інтравертний/екстравертний
	Максимальна	Бюрократичний, колективіський, інтра-вертний/екстравертний
Централізація	Центральне управління	Бюрократичний, колективіський
	Децентралізоване управління	Інноваційний, індивідуалістичний
Формалізація (ступінь важливості письмових розпоряджень)	Високе значення	Бюрократичний, інтравертний, колективіський
	Невисоке значення	Інноваційний, індивідуалістичний інтравертний екстравертний

Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність організації проявляється у формуванні позитивної репутації і привабливого її іміджу та продукту (товару або послуг) серед споживачів, ділових партнерів, інвесторів, кредиторів та інших представників суспільства. Корпоративна культура, орієнтована на інновації, зміцнює трудовий потенціал працівників, формує

інтелектуальну власність організації, і підвищує її конкурентоспроможність завдяки наявності унікальних розробок, технологій, інноваційної продукції. Отже, КК є внутрішнім джерелом стимулювання інноваційної активності підприємств.

В умовах інформаційно – інтелектуального суспільства стрімко зростає кількість науковомістких сфер діяльності, інтелектуалізація праці, прагнення до саморозвитку й удосконалення. Сутність цих процесів відображається в КК, і, зокрема, в її різновиді – інноваційній культурі. Інноваційна культура передбачає використання новітніх технологій, сировинно-матеріальних ресурсів, інтелектуалізації праці та відповідної організації праці.

Вплив корпоративної культури на загальну результативність діяльності організації складається із сукупності розглянутих вище напрямів.

Загалом, процеси, структура, поведінка, рівень конкурентоспроможності організації формують загальну результативність її діяльності, тому твердження про те, що корпоративна культура впливає на всі характеристики результативності, є абсолютно обґрунтованим, а оцінка ефективності цього впливу описується в наступному параграфі.

Вплив корпоративної культури на діяльність організації виявляється в досягненні основної мети корпоративної культури – підвищення трудового потенціалу організації, яка є складовою її загального економічного потенціалу.

Трудовий потенціал організації можна визначити як зважену суму кількох складників потенціалу, за такою формулою:

$$ТП = a \times X_1 + b \times X_2 + c \times X_3 + d \times X_4 - e \times X_5 - f \times X_6 - g \times X_7 \pm \dots \pm h \times X_i \quad (5.1)$$

де ТП – значення трудового потенціалу;

a, b, c, d, e, f, g, h ... вага кожного складника трудового потенціалу;

X_1 – кількість працівників з вищою освітою (або певної кваліфікації для робітників) за досліджуваний період;

X_2 – кількість внесених рацпропозицій за досліджуваний період;

X_3 – кількість патентів, винаходів;

X_4 – середня заробітна плата (дохід) працівників за досліджуваний період (за категоріями);

X_5 – кількість виробничих конфліктів за досліджуваний період;

X_6 – кількість виробничих травм за досліджуваний період;

X_7 – середній вік працівників;

X_i – інші складники трудового потенціалу (залежно від специфіки кожної конкретної організації, для якої визначається трудовий потенціал).

Розрахунок значення трудового потенціалу проводиться на певний період часу. Вага кожного складника трудового потенціалу оцінюється кваліфікованими експертами.

Запропонована формула розрахунку дозволяє оцінити зміну трудового потенціалу організації в часі (провівши повторний розрахунок через півроку, рік і т.п.). У випадку, якщо є можливість отримання інформації про інші організації, то можна порівняти значення трудового потенціалу декількох організацій.

Досягнення важливої мети корпоративної культури – підвищення трудового потенціалу приводить до зростання компетенції персоналу, яке означає зростання прибутковості організації в цілому. Компетентніші працівники характеризуються креативним мисленням, вони здатні генерувати ідеї і працювати продуктивніше. Усе це позитивно відіб'ється на якості продукції, дозволить організації розробляти власні унікальні технології та продукцію, самим підвищуючи тим самим загальну ділову активність.

Вплив корпоративної культури на економічну ефективність діяльності організації відображається в її економічних результатах, особливо в зростанні її ринкової вартості, гудвілу.

Отже, всі аспекти впливу корпоративної культури на успішну ділову активність організації є важливими, тому можемо говорити про ефективність корпоративної культури загалом. Способи та методи оцінювання ефективності корпоративної культури організації будуть описані в наступних параграфах.

5.4. Оцінювання соціально-економічної ефективності корпоративної культури

Розвиток і впровадження корпоративної культури на підприємствах сьогодні уже не викликає ніяких сумнівів, оскільки практика усіх успішних організацій засвідчує вагому роль саме корпоративної культури у досягненні цих успіхів. Існує чимало індикаторів, які підкреслюють важливість корпоративної культури як внутрішнього джерела інноваційного розвитку й примноження потенціалу організації.

Однак проблемою є оцінка ефективності КК, тобто, відповідь на питання:

- яку саме культуру можна назвати ефективною?
- чи існують взагалі показники ефективних культур?
- чи можлива оцінка ефективності КК?

Оцінка ефективності корпоративної культури вимагає проведення серйозних досліджень і є доволі складним завданням в системі менеджменту.

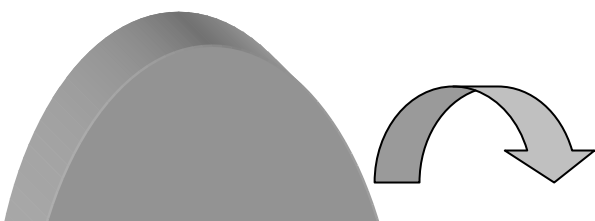
Даний параграф присвячений висвітленню **головних аспектів**, які дозволяють з позицій системного підходу дати відповідь на поставлені запитання.

Перший аспект в оцінюванні ефективності корпоративної культури пов'язаний із технічною складністю проведення такої оцінки, через феноменальність самого поняття “корпоративна культура”, його багатоаспектність та неоднозначність трактування вченими багатьох сфер науки.

В основі корпоративної культури лежать такі категорії, як: цінності, норми поведінки, традиції, колективна пам'ять, мотиваційні очікування, задоволеність і т.п., які мають якісний характер, тому кількісна оцінка ефективності корпоративної культури організації значно ускладнена. Кількісна оцінка ефективності рівня корпоративної культури ускладнена також через специфічні особливості процесу формування і зміни корпоративної культури організації.

Виділимо спектр причин (рис. 5.6.), які кількісну оцінку ефективності корпоративної культури роблять проблематичною:

- управління підприємством є різновидом творчої праці, яка важко піддається нормуванню і обліку через різні суб'єктивні фактори;
- оцінювання ефективності корпоративної культури значно ускладнює і часовий лаг, оскільки формування корпоративної культури - це тривалий процес;
- реалізація заходів із формування КК організації пов'язана з соціально – психологічними результатами, які складніше оцінювати, ніж економічні;
- успішні результати діяльності організації можуть бути наслідком не тільки високої КК, тому складно виокремити автономність впливу саме КК на результати організації загалом.



- Наявність творчого аспекту в управлінні, який не піддається нормуванню;

Складність оцінювання ефективності КК пов'язана також із необхідністю вирішення не менш складного завдання – загального оцінювання ефективності роботи всієї управлінської ланки сучасної бізнес-організації в умовах зростаючого впливу нової економіки та інформатизації суспільства. Питання полягає в тому, як оптимально реалізувати реальний потенціал організації, в якому напрямку розвивати її діяльність і як задіяти фактор культури, щоб ця діяльність була ефективною? З цього погляду основні труднощі полягають у практичній неможливості цілком об'єктивно і чітко встановити автономний вплив КК на ефективність організації. Це приводить до необхідності розгляду **другого аспекту** в дослідженні оцінки ефективності КК, а саме – **установлення залежності між впливом КК на розвиток організації та її фінансовими результатами**. Виявити, яку саме частку займає у фінансових результатах організації корпоративна культура складно, тому можна говорити про деяку умовність і наближеність таких оцінок.

Рівень корпоративної культури як такий, не є єдиним індикатором високої фінансової ефективності, проте розвинуті культури активніше сприяють формуванню позитивного іміджу і репутації організації. Завдяки цьому відбувається

зростання продажу і, відповідно, зростають фінансові показники діяльності організації. Наприклад, компанія IBM за перші роки свого існування під керівництвом Тома Уотсона-старшого (а потім і Тома Уотсона-молодшого) створила могутню функціональну культуру, яка орієнтувалася на маркетинг, збут і якісне обслуговування споживачів. Як результат – вона домоглася домінуючого становища на ринку і досягнула фінансової стабільності.

Прикладом успішної у фінансовому плані компанії із розвинутою внутрішньою культурою, стійким корпоративним іміджем і відмінною репутацією, є McKinsey & Co, яка займається консультуванням в сфері управління. За період свого існування корпорація створила особливий тип організації на основі ексклюзивної кадрової політики (на роботу приймаються люди з дипломами MBA, отриманими в провідних бізнес-школах світу), власної системи внутрішнього навчання, специфічних методів консалтингу, вміння етично дискутувати під час обговорення складних управлінських проблем. Компанія формує свою культуру саме цими методами, і тому її співробітники вважають, що умови роботи в ній “вельми сприятливі, хоча і дуже суворі”.

Отже, одним із індикаторів впливу корпоративної культури на ефективність функціонування підприємства є його репутація та імідж, які відображають зовнішній прояв стану і рівня корпоративної культури. Оскільки результати господарської діяльності підприємства безпосередньо залежать від ділової репутації та іміджу підприємства, тому зовсім не випадково вітчизняні і зарубіжні організації вкладають значні засоби у формування позитивного іміджу не тільки за допомогою рекламних кампаній, але і своїми соціальними програмами.

Інший індикатор впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства пов'язаний з підвищенням ефективності роботи персоналу організації. Співробітники, які працюють в організації тривалий час, як правило, лояльні і задоволені своєю роботою. Крім того, таким організаціям зазвичай властивий високий рівень згоди серед співробітників щодо того, якими базовими переконаннями і цінностями вони керуються в своїй діяльності. У таких організаціях є сприятливий соціально-психологічний клімат, співробітники

добре згуртовані і об'єднані спільною метою, що сприятливо впливає на якість праці. Все це сприяє підвищенню загальної ефективності організації.

Критерії ефективності різні для організацій з різними типами корпоративної культури, оскільки, неоднакові їхні домінуючі цінності, що відображено в табл. 5.11.

Таблиця 5.11.

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ ТИПАМИ КУЛЬТУР І ПОКАЗНИКАМИ ЕФЕКТИВНОСТІ

Типи культур	Базові цінності	Показники оцінки ефективності
Автократичний	Демократія, співробітництво, довіра, чесність. Робота в команді, повага, делегування повноважень.	Рентабельність, своєчасність, стабільність функціонування.
Ієрархічний	Механізми, правила, інструкції, авторитет влади, ієрархія, воля керівництва, сильне авторитарне керівництво, дисципліна і порядок	Надійність поставок, гнучкі календарні графіки, низькі витрати, рентабельність
Ринковий	Ініціатива і пошук нових підходів, орієнтація на ринок, індивідуалізм, прагнення до успіху, лідерства, концентрація на результат	Збільшення ринкового сегменту, фінансове зростання, лідерство на ринку. Зростання обсягів продажу
Інноваційний	Свобода думки і дії; напрям на успішне здійснення проєктів, інновацій, висока креативність. Самореалізація	Виробництво унікальних і нових продуктів чи послуг. Показники конкурентоспроможності як організації, так і її продукту. Загальний рівень інноваційності на підприємстві

Критеріями ефективності, які високо цінуються в автократичній і ієрархічній культурі, є – рентабельність, своєчасність, стабільність функціонування і передбачуваність.

Для організацій з домінуючим інноваційним або ринковим типом корпоративної культури важливими критеріями ефективності є: досягнення мети, випередження суперників в конкурентній боротьбі завдяки інновацій, збільшення ринкової частки і фінансове зростання.

Прояв соціально-економічної ефективності корпоративної культури має мультиплікаційний характер. Впливаючи через цінності і норми на поведінку співробітників, корпоративна культура сприяє згуртованості персоналу організації, створенню сприятливого морально-психологічного клімату і творчої

атмосфери в колективі. У результаті виробничі проблеми розв'язуються швидше, покращується імідж організації та зміцнюються її конкурентні позиції на ринку,

Третій аспект полягає у виборі системи показників, за якими оцінюють ефективність корпоративної культури, а також окреслюють види ефективності (економічна, соціальна, етична, правова тощо).

Розглядаючи цей аспект, варто звернутися до поняття "ефективність", "економічна ефективність", "соціальна ефективність" і через їхнє сутнісне значення розглядати їх у контексті корпоративної культури.

Ефективність (від латинського *effectivus* – діяльний, творчий) характеризує відносний ефект, результативність процесу, операцій, проекту, певних дій, що визначається як відношення результату до затрат, які зумовили його одержання.

Економічна ефективність – це поняття, що визначає суму одержаних позитивних результатів у процесі використання ресурсів і співвідношення суми їх витрат до одержаного економічного ефекту – обсягів виробництва товарів, реалізації продукції, одержання прибутків, підвищення якості продукції, економії всіх видів ресурсів, удосконалення виробництва, зростання інноваційної активності тощо.

Соціальна ефективність – характеризує ступінь задоволення соціальних потреб організації чи суспільства.

Якщо навіть виходити тільки зі значення слів "ефективність" і "культура", то в обох випадках знайдемо спільні риси, які є ядром суті – діяльність і творчість. Розглядаючи засадничі елементи культури в першому розділі, ми виділяли діяльнісний підхід, який трактує культуру як процес творчої діяльності. За діяльнісним підходом до аналізу культури можна не тільки зрозуміти її як спосіб відтворення, регуляції й подальшого розвитку соціально-економічної сфери життєдіяльності суб'єктів господарювання, але й оцінити цю діяльність. Отже, можливість оцінювання корпоративної культури через діяльнісний аспект не викликає сумнівів. Залишається підібрати методи й показники оцінки. Оскільки маємо справу з категорією тонкоплановою, то простіше говорити про показники глибинного рівня, тобто, якісні.

Оцінку ефективності можна розглядати як оцінку якості корпоративної

культури. Це роблять за допомогою кваліметрії – науки про вимірювання якісних властивостей об'єкта. У цьому випадку об'єктом є корпоративна культура із своєю специфікою. Технологія кваліметрії передбачає виділення властивостей досліджуваного об'єкта (КК), із наступним встановленням взаємозв'язків між ними та оцінювання цих властивостей за відповідними показниками. При цьому послуговуються різними методами оцінювання – диференціальним, комплексним, комбінованим, виходячи з різних міркувань і особливостей кожної організації. Якісне оцінювання корпоративної культури кваліметричним способом відбувається поетапно: спочатку проводиться структуризація об'єкта якості КК, тобто вичленування його властивостей, потім вибирається система показників, які визначатимуть виділені властивості, далі визначається важливість виділених властивостей, тобто встановлюється вагомість кожної властивості, що дозволить відповідно її оцінити й, завершується цей процес розрахунком узагальненого показника якості корпоративної культури.

Крім якісних показників для оцінки ефективності КК треба використовувати показники, які мають кількісний характер. Їх доцільно згрупувати у відповідні блоки: показники економічної ефективності, показники інноваційної ефективності, показники соціальної ефективності.

I. Показники економічної ефективності, представлені загальновідомими показниками: рентабельність виробничої діяльності підприємства; рентабельність продажу; річний приріст продуктивності праці; конкурентоспроможність продукції, та інші.

II. Показники інноваційної ефективності – становлять другий блок, на основі якого можна оцінювати рівень корпоративної культури та її вплив на інноваційну активність організації. Сюди відносять такі показники: частка інноваційної продукції в загальному обсязі; відсоток персоналу, який займається інноваційною діяльністю; відсоток обладнання, що дає змогу застосовувати сучасні технології, та інші.

Показники I і II блоку широко застосовуються на практиці, тому ми не наводимо формул для їх розрахунку.

III. Показники соціальної ефективності є важливим блоком у системі показників ефективності, оскільки відображають вплив корпоративної культури на соціально-психологічні настрої персоналу.

Сюди відносять, насамперед, **коефіцієнт освітнього рівня персоналу**, що характеризує загальний рівень освіченості персоналу підприємства і розраховується за такою формулою:

$$K_{осв.} = \frac{\sum_{i=1}^k a_i \times \mathcal{C}_{ij}}{\mathcal{C}_j}, \quad (5.1)$$

де, $K_{осв.}$ – коефіцієнт освітнього рівня персоналу;

a_i – бал, що відповідає i -му освітньому рівню;

\mathcal{C}_{ij} – чисельність працівників з i -м освітнім рівнем у j -му році;

\mathcal{C}_j – загальна чисельність працівників в j -му році;

k – кількість освітніх рівнів.

Кожному з рівнів освіти присвоюється відповідний бал. Наприклад, вища базова освіта + друга вища - 6 балів; вища освіта + навчання в рівнях другої освіти - 5 балів; вища освіта - 4 бали.

Коефіцієнт стабільності персоналу підприємства тісно пов'язаний з показником плинності кадрів. Відомо, що висока плинність кадрів небажана, оскільки приводить до значних економічних втрат, зокрема, за рахунок зростання витрат на підбір, навчання і підвищення професійної підготовки персоналу, тому коефіцієнт стабільності ($K_{см.}$) розраховується із врахуванням коефіцієнта середньої плинності кадрів ($K_{пл.}$) за формулою:

$$K_{см.} = 1 - K_{пл.} \quad (5.2)$$

Своєю чергою, коефіцієнт середньої плинності для аналізованого періоду визначається за такою формулою:

$$K_{пл.} = \frac{\sum_{i=1}^m K_{пл.i} \times \mathcal{C}_{ij}}{\mathcal{C}_j}, \quad (5.3)$$

де, $K_{пл.i}$ - коефіцієнт плинності працівників підприємства в i -му діапазоні стажу роботи;

$Ч_{ij}$ - чисельність працівників i -го діапазону в j -му періоді;

$Ч_j$ - чисельність персоналу підприємства в j -му періоді; m — кількість виділених діапазонів стажу роботи.

Коефіцієнт трудової дисципліни визначають за такою формулою:

$$K_{\delta} = \frac{1 - \sum_{i=1}^n D_i}{N}, \quad (5.4)$$

де, K_{δ} - коефіцієнт трудової дисципліни;

D_i - кількість порушень i -го виду;

n - кількість видів порушень трудової і технологічної дисципліни, які враховуються;

N - середньоспискова чисельність персоналу підприємства.

Для оцінювання коефіцієнта трудової дисципліни ведеться облік таких показників: кількість прогулів; кількість випадків запізень на роботу; кількість випадків передчасного виходу з роботи (до закінчення робочого дня); кількість випадків порушень встановленого часу перерв на обід; кількість порушень громадського порядку; плинність персоналу; кількість рекламаций (кількість скарг клієнтів на погану якість послуг); кількість виходів з ладу технологічного устаткування через провину працівників і ін.

Коефіцієнт задоволення від роботи має комплексний характер.

Аналіз і оцінка даного параметру здійснюється на основі прагнення працівників покинути місце трудової діяльності. При цьому враховується не тільки бажання працівника покинути підприємство, але і його прагнення перейти в інший підрозділ усередині підприємства. Збір початкових даних здійснюється за допомогою анкетування. Оцінка коефіцієнта задоволення від роботи ($K_{\text{зад.р.}}$) проводиться за такою формулою:

$$K_{\text{зад.р.}} = \frac{\sum_{i=1}^n L_{ij\text{ф.}} \times Ч_{ij}}{\sum_{i=1}^n L_{ij\text{max}} \times Ч_{ij}}, \quad (5.5)$$

де, $L_{ij\text{ф.}}$ - середня фактична чисельність працівників i -ї групи, які бажають звільнитися в j -му періоді;

$Ч_{ij}$ - чисельність працівників i -ї групи в j -му періоді;

$L_{ij \max}$ - максимально можлива чисельність бажаючих звільнитися працівників i -ї групи в j -му періоді.

Для визначення величини максимально можливої чисельності працівників, які бажають звільнитися, враховується кількість працівників підприємства, які реально звільнилися, і кількість працівників, які перейшли на роботу в інший підрозділ.

Коефіцієнт конфліктності ґрунтується на аналізі класифікації організаційних конфліктів за рівнями: міжособовий, між особою і групою, внутрішньогруповий, міжгруповий, внутрішньоорганізаційний. Під час аналізу конфліктних ситуацій розглядаються ситуації, що відповідають таким умовам:

- конфліктом вважається будь-яка ситуація, яка є проявом психологічних, організаційних або виробничих причин і вносить дискомфорт у діяльність персоналу;

- конфліктна ситуація реєструється як окремий конфлікт незалежно від того, між якими рівнями супідрядності виробничої системи відбувся конфлікт (між управлінськими структурами, окремими працівниками, рівними за статусом підрозділами підприємства і т.д.);

- конфліктна ситуація носить чітко виражений характер.

Коефіцієнт конфліктності ($K_{\text{конфл.}}$) за певний період можна відзначити за формулою:

$$K_{\text{конфл.}} = \frac{\sum_{i=1}^k P_i \times n_i}{N}, \quad (5.6)$$

де, P_i — важливість конфліктної ситуації i -го рівня конфліктності;

n_i - кількість конфліктів i -го рівня складності;

k - кількість рівнів конфліктності;

N — загальна кількість зафіксованих конфліктів на підприємстві.

Крім узагальнювальних показників, що характеризують безпосередньо економічну ефективність і рівень корпоративної культури підприємства, розраховуються показники, що визначають соціальний ефект заходів із удосконалення корпоративної культури.

Серед цієї групи показників можна виділити такі: зниження плинності кадрів; підвищення трудової дисципліни; зростання освітнього і професійного рівня співробітників; підвищення рівня оплати праці; збільшення числа претендентів на отримання місця роботи в даній організації і т.п.

Крім того, до цієї групи відносять показники, які характеризують рівень задоволення персоналу своєю діяльністю, рівень покращення соціально-психологічного клімату, рівень організаційної прив'язаності, рівень активності персоналу, рівень розвитку персоналу тощо.

Задоволення від роботи можна визначити за допомогою як множини об'єктивних показників, зокрема: величина оплати праці, величина премій, бонусів тощо, так і суб'єктивних показників, отриманих методом анкетування. Загалом, це інтегральний показник якісного характеру.

Інтегральним показником є також рівень покращення соціально-психологічного клімату в організації, який визначається на основі анкетного опитування персоналу організації за відповідно встановленою шкалою (наприклад, десятибальною).

Рівень трудової та виконавської дисципліни, як інтегральний показник, характеризує ступінь виконання персоналом своїх посадових і суспільних зобов'язань, дотримання режиму праці й відпочинку, норм і правил поведінки, прийнятих на підприємстві. Позитивне значення цього показника може становити 75-100%.

Рівень організаційної "відданості" визначається на основі анкетного опитування персоналу щодо його бажання працювати в організації, відданості загальній меті, довіри до керівництва тощо. Бажане значення може коливатися в діапазоні 75-100%.

Рівень активності персоналу належить також до інтегральних показників і характеризує креативність працівників, їх освітній рівень і працездатність. Визначається за допомогою анкетування й тестування, може коливатися в діапазоні 75-100%.

Рівень розвитку персоналу є ще одним інтегральним показником, який визначають на основі оцінювальних тестів і який характеризує кваліфікаційно-

професійний стан працівників, стан комп'ютерної грамотності, комунікабельності, етичності поведінки та інтелекту, визначеного за допомогою карти знань.

Для повноти картини показники соціальної ефективності корпоративної культури треба доповнити показниками ефективності корпоративного іміджу. Цю групу показників складають рейтинг підприємства, рівень ділової репутації, рівень інвестиційної привабливості та інші. Зокрема, рейтинг підприємства як інтегральний показник засвідчує місце підприємства (чи результатів його діяльності) у загальних зведеннях ділових експертних центрів.

Рівень ділової репутації свідчить про враження, яке справляє ця організація на ділові й суспільні кола. А рівень інвестиційної привабливості підприємства характеризується кризь призму його конкурентоспроможності на основі оцінки фінансового стану за допомогою коефіцієнтів абсолютної, поточної і загальної ліквідності та фінансової незалежності.

Вплив рівня корпоративної культури на підвищення ефективності роботи підприємства оцінюють за допомогою зростання ефективності управління персоналом підприємства загалом.

Ефективність системи управління персоналом визначається ступенем досягнення поставленої мети. Причому ця мета повинна відображати не тільки вирішення економічних проблем (ефективність, якість і т.д.), але і чинники мотивації, соціального клімату та інші компоненти корпоративної культури.

5.5. Питання для роздумів

1. Які ознаки впливу корпоративної культури на успішну діяльність організації Ви можете назвати?
2. Які моделі впливу корпоративної культури на діяльність організації зустрічаються в наукових джерелах?
3. Для чого проводять діагностику корпоративної культури?
4. Які основні задачі діагностики можна виділити?
5. Чим відрізняється теоретично-концептуальний аналіз КК від економічного аналізу?

6. Охарактеризуйте особливості стратегічних і тактичних дій у процесі формування корпоративної культури.
7. Які методики діагностики корпоративної культури Вам відомі?
8. Назвіть проблемні аспекти в оцінюванні ефективності корпоративної культури.
9. У чому простежується взаємозв'язок між типами культури й показниками ефективності?
10. Назвіть показники ефективності, на основі яких можна оцінити рівень корпоративної культури.

5.6. Творчо-прикладні завдання

1. Запропонуйте якісні параметри для оцінювання корпоративної культури вишу. Обґрунтуйте Вашу пропозицію.
2. Запропонуйте кількісні параметри для оцінювання корпоративної культури підприємствам, які визначаються особливою інноваційністю.
4. Сформулюйте свій блок запитань для анкети, на основі якої можна оцінити ефективність міжособових відносин на підприємстві.
5. На підприємстві "А" проведено анкетування, за допомогою якого було визначено, що рівень ділової активності персоналу коливається в діапазоні 30-40%. Чи є такий відсоток прийнятним для підприємства? Якщо ні, висловіть свої міркування з цього приводу і запропонуйте методи покращення ділової активності підприємств.
6. Порівняйте показники оцінювання ефективності КК за її типами та базовими цінностями відображеними в табл. 5.11. Зробіть висновки і доповніть таблицю своїми показниками.
7. Складіть анкету для визначення соціально-психологічного клімату у Вашому колективі (групі). Проведіть анкетування. Опрацюйте результати, зробіть висновки.
8. Запропонуйте форму і зміст анкети для визначення творчого потенціалу організації.
9. На основі прес-огляду зробіть вибірку декількох успішних вітчизняних підприємств і проаналізуйте їхні ключові фактори успіху. Чи серед них зустрічалася корпоративна культура як фактор успіху? Якщо так, то який тип культури домінував у цих організаціях?
10. Заповніть таблицю для оцінювання ефективності корпоративної культури промислового підприємства.

Таблиця 5.12.

Група показників	Перелік показників

Економічні	
Соціальні	
Етичні	
Правові	

Група показників може бути розширена, а в переліку показників по-можливості наведіть формули. Кожна група повинна містити щонайменше три показники. На основі цієї таблиці спробуйте вивести інтегральний показник ефективності корпоративної культури.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андронов В.В. Корпоративний менеджмент в сучасних економічних відносинах. Монографія. / В.В. Андронов –М.: Економіка, 2004, –236с.
2. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія./ І. Ансофф; [пер. с англ. Жильцова С]. –СПб “Пітер”, 1999. –414 с.
3. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф; [пер. с англ. / Науч. ред. Л.И. Евенко]. – М.: Економіка, 1989. – 519 с.
4. Армстронг М. Менеджмент: методи і прийоми / М. Армстронг; [пер. с англ.]. – К.: Знання-Прес, 2006. – 876 с.
5. Асонов Т. Ф. Особливості економічної культури в США, Японії і країнах Західної Європи / Т.Ф. Асонов, О.А. Хуторенко, Е.И. Шаблій; – К.: Укр ІНТЭІ, 1992. – 69 с.
6. Аширов Д.А. Організаційне поведіння. / Д.А. Аширов – М.: МЭСІ, 2001. – 510 с.
7. Базаров Т.Ю. Управління персоналом: Учебник для вузів. / [под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ереміна]. –М.: Банки і біржі, ЮНІТІ, 1998.
8. Бай С. Менеджмент сквозь призму конфлікту культур / С. Бай. Персонал. – 2004. –№5 – С. 12-14.
9. Бала О.І., Мельник О.Г., Бала Р.Д. Методичні положення з рейтингування корпоративної культури машинобудівних підприємств /О.І. Бала, О.Г.Мельник, Р.Д. Бала //Вісник Тернопільського Національного Економічного Університету. –2008. –№2. –С. 90-97.
10. Белошапка В. Управленческа результаивность: системный взгляд на работу и развитие менеджеров: Учебник для практических менеджеров / В. Белошапка, И. Нудьга И. [под ред. В.А. Белошапки]. – К.: Издательство “Агенство “Стандарт”, 2007. – 270 с.
11. Благодетелева-Вовк С.Л. Про використання культурологічної парадигми в економічній науці. / С.Л. Благодетелева-Вовк // Актуальні проблеми економіки. –2008. –№12(90). –С.6-9.

12. Бойко Е.В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием / Е.В. Бойко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 4 (22). – С. 52—59.
13. Болотов С.П. Организационная культура и эффективность менеджмента. Учебное пособие. / С.П. Болотов –Сыктывкар: Издательство Сыктывкарского гос. ун-та, . 2000. – 92 с.
14. Булеев И.П. Предприятие в системе общественных отношений: институциональный аспект. / И.П. Булеев. Монография НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. Донецк, 2006. –424 с.
15. Буткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: Навч. посіб./ Т.В. Буткевич – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
16. Бык Ф.Л. Понятийные аспекты новой парадигмы управления / Ф.Л. Бык, В.Г. Китушин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. - № 5 . – С. 3-8.
17. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятия: Монография / В.А. Василенко -К.: Центр учеб лит., 2005. –648 с.
18. Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічним розвитком: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / В.В.Вітлінський, П.І. Верчено. – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с.
19. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: Навчальний посібник / В.В. Вітлінський – К.: КНЕУ, 2003. – 408 с.
20. Внутрішній економічний механізм підприємства: [Навчальний посібник / за ред. Грещака М.Г.] – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
21. Вовканич С. Інформація, інтелект, нація / С. Вовканич. –Львів. СП “Євросвіт” 1999. – 416 с.
22. Вовканич С. Й. Духовно-інтелектуальний потенціал України та її національна ідея / С. Й. Вовканич – Львів: ЛБА, 2001. – 540 с.
23. Вовканич С.Й. Теоретико-методологічні основи дослідження людського та інтелектуального капіталу в знаннєвомісткій економіці: концептуалізація понять / С.Й. Вовканич, Л.К. Семів // Регіональна економіка. – 2007. - № 4. – с. 7-19.
24. Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура. Монографія. / Воронкова А.Е., Баб’як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. // [За заг. ред. А.Е. Воронкової]. – Дрогобич: Вимір, 2006. –367 с.

25. Воронкова А.Е. Корпоративне управління та культура в акціонерних товариствах: організація, принципи, оцінка / Воронкова А.Е., Коренєв Е.Н. //Вісник Національного університету Водного господарства та природокористування „Проблеми раціонального використання соціально-економічного і природно-ресурсного потенціалу регіону”. – 2006. –№3 –С. 25-34.
26. Воронкова А.Е. Індикативна оцінка культури корпорації в системі стратегічного управління / А.Е. Воронкова, І.В. Мажура, Е.Н. Коренєв //Вісник Технологічного університету Поділля Ч.2. Том 1. Економічні науки. Хмельницький, 2005. –С. 112-115.
27. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування Наукове видання. / Н.Л. Гавкалова – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
28. Гавкалова Н.Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання / Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова Н.С. – Харків: Вид. ХНЕЦ, 2006. – 252 с.
29. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. / Т.П. Галкина — М.: Финансы и статистика, 2001. —224 с.
30. Геєць В. Соціогуманітарні складові перспектив переходу до соціально-орієнтованої економіки в Україні / В. Геєць //Економіка України –2000. -№2. – с. 4-12.
31. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д М. Иванцевич, Д. Х.-м Доннелли; [пер. с англ. –8-е изд] — М.: ИНФРА-М, 2000. — 662 с.
32. Головнева И.В. Психологические основы кадрового менеджмента: Учеб. пособие / И.В. Головнева –Х.: Изд-во НУА. –2003. –148 с.
33. Гончаров С.М. Тлумачний словник економіста / С.М. Гончаров, Н.Б. Кушнір / [за ред. проф. С.М. Гончарові]. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 264 с.
34. Гордієнко К. Розвиток соціальної культури особистості в молодіжному середовищі / К. Гордієнко //Соціальна психологія, №3 (17), 2006. –С. 66-75.
35. Гражевська Н.І. Управління складними соціально-економічними системами в контексті синергетичної парадигми / Н.І. Гражевська // Вища школа. – 2008. -

№ 3. – С.62-70.

36. Гребеньков Г.В. Юридична етика / Г.В. Гребеньков, Д.П. Фіолевський. –Навч. пос. – 3-є вид. –Адерта, 2007.–211 с.
37. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія. / В.М. Гриньова, О.Є. Попов-Харків: вид-во ХДЕУ, 2003. –324 с.
38. Джеральд Гринберг. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бэйрон; [пер. с англ. О.В. Бредихина, В.Д. Соколова]. — М.: Вершина, 2004. — 912 с.
39. Джерард П.Ходкинсон. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Ходкинсон Джерард П., Сперроу Пол Р.; пер.с англ. – Х.: из-во Гуманитарный центр: –392 с.
40. Дмитренко Г.А. Оцінка рівня культури персоналу: Навч.-практ. посібник. / Г.А. Дмитренко, Є.А. Дорошенко Є.А. – К.: МАУП, 1998. – 88 с.
41. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. / П. Друкер; пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 288 с.
42. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер; пер. з англ. К.: Україна, 1994. – 319 с.
43. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учеб. пособие / П.Ф. Друкер; пер. с англ. Н.М. Макаровой. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2000. – 270 с.
44. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер; пер. с англ. О. Пелянского. – М.: СПб, 2006. – 422 с.
45. Еггертссон Траунин. Экономическое поведение и институты / Траунин Еггертссон; [пер. с англ.] –М.: Дело, 2001. –408 с.
46. Економічна енциклопедія: у трьох томах: Т. 1 / [ред. кол. С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр "Академія", 2000. – 864 с.
47. Економічна енциклопедія: у трьох томах: Т. 2 / [ред. кол. С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр "Академія", 2001. – 848 с.
48. Економічна енциклопедія: у трьох томах: Т. 3 / [ред. кол. С.В. Мочерний (відп.

- ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр "Академія", 2002. – 952 с.
49. Економічний енциклопедичний словник: 2 т. Т. 1 / [за ред. С.В. Мочерного]. – Львів: Світ, 2005. – 616 с.
 50. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / [під ред. Дяківа Р.]. – Київ: Міжнародна економічна фундація. – 2000. – 703 с.
 51. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління. Монографія / В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська, Н.В. Бутенко; – К.: Знання, 2007. – 287 с.
 52. Єрохін С.А. Структурна трансформація національної економіки (теоретико-методологічний аспект): Наукова монографія. / С.А. Єрохін. – К.: Світ Знань, 2002. – 528 с.
 53. Жовнір Н.М. Управління організаційною і інноваційною культурою в системі регіонального розвитку / Н.М. Жовнір // Економіка і регіони №1(2) –2004 –ПНТ9, с. 45-47.
 54. Жуковська Т.О., Кудря Я.В. Мотивування при формуванні корпоративного духу кадрів на акціонерних підприємствах машинобудування України / Т.О. Жуковська, Я.В. Кудря // Актуальні проблеми економіки. –2008. –№12(90). – С. 77-83.
 55. Журавлев П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташев, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов / Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова. –М.: Экзамен, 2000. –576 с.
 56. Загородній А.Г. Фінансовий словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, Т.С. Смовженко. –Л.: Видавництво Державного університету „Львівська політехніка”, 1996. –382 с.
 57. Задихайло Д.В. Корпоративне управління. Навч. посібник / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г.В. Назарова. — Харків: Еспада, 2003. — 687 с.
 58. Занковский А.Н. Организационная психология: Учеб. пособие для вузов по специальности "Организационная психология" / А.Н. Занковский. / [2-изд.] — М.: Флинта: МПСИ, 2002.—648 с.
 59. Захарченко В. Новая экономика для новой Украины / В. Захарченко // Економіст. –2009. – №2. –С. 16-22.

60. Захарченко В.И., Меркулов Н.Н. Корпоративная культура и высокотехнологическое производство / В. И. Захарченко, Н.Н. Меркулов. – Одесса. ОЮИ ХНУВД. –2008 г. – 83 с.
61. Захарчин Г.М. Вплив господарського менталітету на формування й розвиток корпоративної культури / Г.М. Захарчин //Вісник Національного університету "Львівська політехніка" "Проблеми економіки та управління". – 2007. - № 582. –С. 203-209.
62. Захарчин Г.М. Інформаційне забезпечення процесу формування організаційної культури на підприємстві / Г.М. Захарчин // Актуальні проблеми економіки. 2009 р. №10(100). –С. 212-219.
63. Захарчин Г.М. Інноваційна культура в інноваційній системі підприємства / Г.М. Захарчин //Науковий журнал "Культура народів Причорномор'я". Кримський науковий центр Національної академії наук. – 2008. - № 125. – С. 19-21.
64. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія / Галина Захарчин –Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. –276 с.
65. Захарчин Г.М. Оцінка ефективності організаційної культури підприємства / Г.М. Захарчин, Н.В. Смолінська // Вісник Львівського державного інституту новітніх технологій та управління ім. В. Чорновола. Серія "Економічні науки ". – 2007. – № 1. – С. 275-285.
66. Захарчин Г.М., Терехух А.А., Лісовська Л.С. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект. Монографія./ Г.М. Захарчин, А.А. Терехух, Л.С. Лісовська – Львів. Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. –437 с.
67. Зибцев В. М. Господарський менталітет України: теорія, історія та сучасний стан / В.М. Зибцев, В.Ю. Попов. Донецьк: Норд – Пресс, 2005. – 175 с.
68. Ипатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С.А. Ипатов // Вестник Московского ун-та, арк. 14. Психология. – 1997. № 4.
69. Іванюта С.М., Іванюта В.Ф. Підприємництво та бізнес-культура. Навчальний посібник /

С.М. Іванюта, В.Ф. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.

70. Історія української культури: 36. Матеріалів і документів / [Упорядник Б.І. Білик та ін.]. –К, 2000.
71. Каганец І. Українська модель менеджмента / І. Каганец // Персонал. – 1999. –№3. –с. 38-43.
72. Камерон К. Диагностика и измерение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; [пер. с англ. под. ред. И.В. Андреевой]. –СПб. –Питер, 2001 –320 с.
73. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов М.: Из – во “Альфа – Пресс”, 2005. – 352 с.
74. Карпенко Ю.А. Потебня – зачинатель украинского народоведения / Ю.А. Карпенко //Философия и социологическая мысль. – 1995. -№1 – 2. –С. 23 – 28.
75. Кицак Т.Г. Основні напрями формування корпоративної культури на підприємстві / Т.Г. Кицак //Формування ринкової економіки: [зб. наук. праць]. –К.: КНЕУ, 2007. –№5. –С. 27-29.
76. Кицак Т.Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами” / Т.Г. Кицак. – Київ, 2008. – 20 с.
77. Клок К. Конец менеджмента и становление организационной демократии / К. Клок, Дж. Голдсмит. –СПб.: Питер, 2004. –368 с.
78. Ковалевский С.В. Корпоративная культура как основа системы управления качеством подготовки студентов вуза. Корпоративна культура організацій ХХІ століття. 36 наук. праць / Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. –Краматорськ: ДДМА, 2005. –112 с.
79. Ковалюк О.М. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики). Монографія / О.М. Ковалюк. – Львів: Видавничий центр Львівського національного університету ім. Ів. Франка, 2002. – 396 с.
80. Козаченко А.В., Ляшенко А.Н., Ладыко И.Ю. и др. Управление крупным предприятием: Монография./ Козаченко А.В., Ляшенко А.Н., Ладыко И.Ю. и др. – К.: Либра, 2006. – 384 с.

81. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: Монографія / А.М. Колот. –К.: КНЕУ. 2005. –230 с.
82. Кормич Л.І., Багацький В.В. Культурологія (історія і теорія світової культури ХХ ст.); Навчальний посібник / Л.І. Кормич, В.В.Багацький. –Харків, “Одісей”, 2004. –304 с.
83. Корпоративна культура: Навч. посібник / [під заг. ред. Г.Л. Хаєта]. –Київ: Центр навч. літератури, 2003. –403 с.
84. Корпоративная культура делового общения: Главные правила общения и поведения в современном обществе / [Авт.-сост. И.Н. Кузнецов]. – М.: АСТ, Мн.: Харвест, 2005. – 608 с.
85. Костенко О.М. Культура і закон у протидії злу: монографія / О.М. Костенко. – К.: Атака, 2008. –352 с.
86. Котлер Філіп, Лі. Ненсі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Філіп Котлер, Лі. Ненсі; [пер. з англ.. С. Яринич]. –К.: Стандарт, 2005. –302 с.
87. Красовский Ю.Д. Архитектоника организационного поведения / Ю.Д. Красовский — М.: Юнити-Дана, 2003.— 334с.
88. Красовский Ю.Д. Организационное поведение / Ю.Д. Красовский [2-е изд.]. — М.: Издат. объединение "Юнити", 2003. –511 с.
89. Кудря Я.В. Корпоративна культура в машинобудуванні: сутність, функції, етапи формування / Я.В. Кудря // Актуальні проблеми економіки. –2008. – №2(80). –С. 89-98.
90. Кузьминов С.В. Управление КК организации с учетом национальных факторов: автореф. дис. на соискание ученой степени к.э.н.: / С.В. Кузьминов. –Москва, 2003 –26 с.
91. Кузьмін О.Є., Бала О.І., Бала Р.Д. Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація/ О.Є. Кузьмін, О.І.Бала, Р.Д.Бала // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 222: в 5.т.-т. V . –Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. –С. 1078-1083.

92. Кузьмін О.Є., Бала О.І. Метод детермінування видів корпоративної культури машинобудівних підприємств/ О.Є.Кузьмін, О.І.Бала //Регіональна економіка. –2008. –№1. –С. 31-41.
93. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. –2-ге вид. вип.. і доп. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: "Академвидав", 2007. – 464 с. (Серія Альма-матер).
94. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. посіб. /І.О. Кулініч. – К.: Знання, 2008. – 292 с.
95. Культурологія. Навчальний посібник. / [за ред. Грищенко Т.Б.]. –К.: Центр навчальної літератури. –2007. –392 с.
96. Ладанюк А.П. Основи системного аналізу: Навчальний посібник. / А.П. Ладанюк -Вінниця: „Нова книга”, 2004. –176 с.
97. Лал Д. Непреднамеренные последствия. Влияние обеспеченности факторами производства, культуры и политики на долгосрочные экономические результаты / Под ред. А. Коряева и Ю. Кузнецова. –М.: Ирисэн, 2007. –338с.
98. Левкин Н. Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений / Н. Левкин //Проблемы теории и практики управления. – 2006. - № 4. – С. 8-15.
99. Лібанова Е. Ціннісні орієнтації та соціальні реалії українського суспільства. /Е. Лібанова //Економіка України. –2008. –№10. –С. 120-136.
100. Лігоненко Л.О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №10(88). – С. 207-214.
101. Ложкін Г.В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник / Г.В. Ложкін, Н.І. Пов'якель. –К.: ВД “Професіонал”. 2006. –416 с.
102. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе / Ф. Лютенс. — М.: Дело, 1999.— 174 с.
103. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс; [пер. с англ. 7-го изд.]. — М.: ИНФРА-М. 1999. — 692 с.
104. М. Мескон. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори; [пер. с англ.]. –М.: Дело, 1992. –702 с.

105. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. Магура. // Управление персоналом. –2002. – № 1 (66). – С. 24-29.
106. Макарчук С. Український етнос (Виникнення та історичний розвиток) / С. Макарчук. – К.: Наукова думка, 1992. – 198 с.
107. Макеева В.Г. Культура предпринимательства: [Учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. спец] / В.Г. Макеева. –М.: Инфра –М, 2002. –217 с.
108. Максименко А. А. Организационная культура: системно-психологические описания: учеб. пособие / А.А. Максименко. –Кострома, 2003. –158 с.
109. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение / Л. Маллинз. Мир "Новое знание". 2003. –909 с.
110. Маркарян Э.С. Теория культуры и современная наука / Э.С. Маркарян. –М., 1983. –С. 62.
111. Матковський С.О. Статистика підприємств: навчальний посібник /За ред. С.О. Матковського / С.О. Матковський, О.С. Гринькевич, О.З. Сорочак, Л.І. Крамченко, І.В. Прокопович-Павлюк. –Львів: Світ, 2007. –440 с.
112. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури Ф; [пер. с англ.]. – М.: "Дело", 1992. – 702 с.
113. Мних Є.В. Сучасний економічний аналіз: питання методології та організації /Є.В. Мних // Бухгалтерський облік і аудит. –2006. –№1. –С. 55-61.
114. Мних О.Б. Маркетинг у формуванні ринкової вартості машинобудівного підприємства: теорія і практика: Монографія / О.Б. Мних. – Львів Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009. – 428 с.
115. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятия, подходы / Н.Н. Могутнова //СОЦИС –2005. С. 130-136.
116. Мороз А. Гармонізація сфер формування і використання корпоративної культури підприємства / А. Мороз. // Економіка підприємства та управління виробництвом. — 2004. — №1. — С. 30 — 34.
117. Мостовая И.В., Скорик А.П. Архетипы и ориентиры российской ментальности / И.В. Мостовая, А.П. Скорик. // Политическое исследование. –1995. №4. – С. 69-73.

118. Моул Дж. Европейская культура бизнеса / Дж. Моул. // Бизнес – Информ (Харьков) – 1996. №20 (192). – С. 51-53.
119. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): Навчальний посібник / М.В. Нагаєв. –К.: Центр навчальної літератури, 2004. –198 с.
120. Норберт Том. Управление изменениями / Том Норберт. // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 68-74.
121. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури / В. Носков, А. Кальянов, О. Єфросиніна // Соціальна психологія, № 3(17), 2006. –С. 76-88.
122. Орбан-Лембрик Л.Є. Основи психології управління: Монографія. / Орбан-Лембрик Л.Є. – Івано-Франківськ: Плай, 2002. – 426 с.
123. Организационное поведение в таблицах и схемах/ под науч. ред. Г.Р. Латфудлина, О.Н. Громовой. –М.: Айрис-пресс, 2002.
124. Организационное поведение. Хрестоматия. Учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента / [ред.-составитель Д. Я. Рэйгородский] — Самара: Изд. дом "Бахрах-М", 2006 — 752 с.
125. Організаційна поведінка: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Л. М. Савчук, Н Ю. Бутенко, А. М. Власова. — К.: КНЕУ. 2001. — 249 с
126. Павленко Ю. Історія світової цивілізації. Соціокультурний розвиток людства / Ю. Павленко. –К., 2000.
127. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: навч. посібник/ Ю.І. Палеха. — К.: Вид. Європейського університету. 2002 — 337 с
128. Паркинсон С.Н. Искусство управления / С.Н. Паркинсон, М.К. Рустомджи; [пер. с англ. К. Савельева]. – М.: Агентство "ФАИР", 1997. – 272 с.
129. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва. / Ю.Ф. Пачковський – К.: Каравела, 2006. – 408 с.
130. Петрович Й.М. Організація виробництва: підручник. / Й.М. Петрович Й.М., Г.М.Захарчин. – Львів: "Магнолія плюс", 2004. – 400 с.
131. Пилипенко В. Є. Людина в ринковому суспільстві: орієнтації, поведінка, культура / В.Є. Пилипенко. – К.: ПУ "Фоліант", 2005.–224 с.

132. Піратовський Г.Л. Економічна культура як об'єкт наукових досліджень // Актуальні проблеми економіки. –2008. –№12(90). –С. 27-32.
133. Погорелов Ю.С. Інформаційні технології в оцінці та моделюванні розвитку підприємства // Актуальні проблеми економіки. –2008. –№10(88). –С.173-179.
134. Подольська Є.А., Лихвар В.Д., Іванова К.А. Культурологія: навчальний посібник / Є.А. Подольська, В.Д. Лихвар, К.А. Іванова. [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. –Київ: Центр навчальної літератури. 2005. – 392 с.
135. Політологія. Навчально-методичний комплекс: підручник. / [за ред. Кирилюка Ф.М.]. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. –661 с.
136. Поплавська Ж. Інтелектуальний капітал економіки знань: / Ж. Поплавська, В. Поплавський //Вісник НАН України. –2007. –№2. –С. 52-62.
137. Поплавська Ж.В. Врахування чинника організаційної культури в управлінні інноваційними процесами в українських вищих навчальних закладах: / Ж.В. Поплавська, О.Є. Смолінська //Вісник Нац. ун-ту „Львівська політехніка”. – 2007. №579: Проблеми економіки та управління. –С. 524-528.
138. Пригожин А. И. Методы развития организации / А.И. Пригожин – М.: МУФЭР. 2003. –С. 22-23.
139. Психология предпринимательства. Хрестоматия. Учебное пособие. / [под ред. Райгородского Д.Я.]. –Самара, Издательский Дом «Бахрах –М», 2007. – 786 с.
140. Радугин А.А. Социология: Курс лекций / А.А Радугин, К.А. Радугин.— [2-е изд., перераб. и доп.]. —М,: Центр, 1999. — 160 с.
141. Раппорт В.С. Методологические проблемы системного исследования организационно-экономического механизма управления / В.С. Раппорт // Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник: 1982. – Москва. Наука, 1982. – С. 159-181.
142. Репіна І.М. “Бізнес – культура”: системний аналіз нематеріального активу підприємства / І.М. Репіна. // Вісник Хмельницького національного університету. Том 2, Економічні науки, №6, 2008. С. 81 – 85.
143. Романов П.В. Социология менеджмента и организаций /П.В. Романов –Ростов н/Д.: Феникс, 2004.
144. Рудінська О.В. Менеджмент / О.В. Рудінська, С.А. Яроміч, І.О. Молотова. – К.: Ельга "Ніка-Центр", 2002. – 335 с.

145. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. –М.: Радио и связь. 1993. –320 с.
146. Савельева В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: навч. посібник / В.С. Савельева, О.Л. Єськов. Краматорськ, ДДМА. 2004 –384 с.
147. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. 2-ге вид., випр. і доп. / Г.В. Савицька. –К. Знання, 2005. –662 с. (Вища освіта ХХІ століття).
148. Семенов Ю. Г. Организационная культура: управление и диагностика / Ю.Г. Семенов. –Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН. 2004. –255 с.
149. Семенов Ю. Г. Организационная культура: учебное пособие / Ю.Г. Семенов. – М.: Университетская книга; Логос, 2006. –256 с.
150. Семів Л.К. Регіональна політика: людський вимір. -Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. –392с.
151. Ситник Й.С. Менеджмент організацій. Навчальний посібник / Й.С. Ситник. – Львів: "Тріада плюс". 2008. – 456 с.
152. Скрипичникова И.В. Корпоративная культура фирмы как объект организационного консультирования / И.В. Скрипичникова // [www/Kodra i K.ru](http://www.Kodra i K.ru)
153. Славинская О. Значение корпоративного кодекса этики в бизнес-сфере / О. Славинская. // Економіка розвитку — 2004. — №3(31). — С. 38 — 41.
154. Смолінська О.Є. Кейс-стаді організаційної культури: методика дослідження і методика викладання //Актуальні проблеми економіки –2008, №1(79), С. 51-59.
155. Соловйова Р.П. "Корпоративна культура" / Корпоративна культура ХХІ століття: [36 наукових праць] / Р.П. Соловйова, Є.Ю. Беляєв. [під заг. ред. Г.Л. Хаєта]. Краматорськ. ДДМА, 2005. –100 с.
156. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учебно–методические материалы / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА. 2007. – 395 с.
157. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие / Т.О. Соломанидина. –М., ООО “Журнал “Управление персоналом” 2003. –455 с.
158. Соціологія культури: навч. посіб. / О.М. Семашко, В.М. Пічі, О.І. Погорілий [та ін.]. –К.: Л. 2002.

159. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Питер. 2001. – 352 с.
160. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер. 2000. – 416 с.
161. Старовойт І.С. Збіг і своєрідність західноєвропейської та української ментальностей: філософсько-історичний аналіз / І.С. Старовойт. – Тернопіль. Астон. 1997. – 205 с.
162. Степико М. Т. Буття етносу: витоки, сучасність, перспективи (філософсько-методологічний аналіз) / М.Т. Степико. – К. : Товариство “Знання”. КОО. 1998. – 251 с.
163. Сурмин Ю. П., Туленков Н. В. Теория социальных технологий: учеб. пособие / Ю.П. Сурмин, Н.В. Туленков. – К.: МАУП. 2004. – 608 с.
164. Сытник В.Ф. Математические модели в планировании и управлении предприятием / В.Ф. Сытник, Е.А. Карагодова. – К.: Выща школа. Головне изд-во. 1985. – 214 с.
165. Тевене М. Культура предприятия / М. Тевене. {пер. с франц. под ред. В.А. Спивака. 3-е изд.}. – СПб.: Издательский дом "Нева", 2003. – 128 с.
166. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник]. / Нац. ун-т „Львівська політехніка”. – 3-е вид. доповн. і перероб. –Л.: 2007. –384 с.
167. Ткач Т.В. Освітній менеджмент: соціально-психологічні фактори // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2003. – №1. С. 335-338.
168. Глумачний словник сучасної української мови / [укладач І.М. Забіяка]. – К.: Арій. 2007. – 512 с.
169. Тодорова О. Формализация элементов корпоративной культуры / О. Тодорова. // Новый персонал. 2005. – №11. – С. 39 –43.
170. Томилов В.В. Культура предпринимательства / В.В. Томилов. – СПб.: Издательство Питер. 2000. – 368 с.
171. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально – культурные различия в контексте глобального бизнеса / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер. [пер. с англ. Е.П. Самсонов]. – Мн.: ООО «Попурри», 2004. – 528 с.

172. Управління людськими ресурсами: філософські засади / [Навч. посібник під ред. д.ф.н. проф. В.Г. Воронкової]. –К.: ВД “Професіонал”, 2006. –576 с.
173. Фещур Р.В. Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти. Навчальний посібник / Р.В. Фещур, А.Ф Барвінський [за наук. ред. Р.В. Фещура. – 2-ге видання оновлене і доповнене]. Львів: "Інтелект-Захід", 2003. – 576 с.
174. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. Підручник / Ф.І. Хміль. – Київ: "Академвидав", 2003. – 608 с. (Альма-матер).
175. Ходаківський Є.І. Авторитаризм, синергетика руйнувань і позитивних змін / Є.І. Ходаківський, І.Г. Грабар, Ю.С. Цал-Цалко. – Житомир, 2007. – 206 с.
176. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
177. Хоронжий А.Г. Основи соціального управління: Навч. посіб. / А.Г. Хоронжий – Л.: Магнолія Плюс. – 2006. – 220 с.
178. Цигилик М. Внутрішній економічний механізм підприємств: Навчальний посібник / М. Цигилик. – Івано-Франківськ, 2000. – 104 с.
179. Чухно А. Інституціоналізм: теорія , методологія, значення / А. Чухно. //Економіка України. №6. 2008 р. С. 4-13.
180. Чухно А. Науково-технологічний розвиток як об’єкт дослідження еволюційної економічної теорії / А. Чухно : Твори у 3 Т. Т3. –К: 2006.
181. Чухно А. А. Становлення еволюційної парадигми економічної теорії / А. А. Чухно. //Економіка України. №1. 2008 р. С. 12-21.
182. Шайгородський Ю.Ж. Ціннісний конструкт міжнародної комунікації / Г.О. Шайгородський Ю.Ж.// Український соціум. –2002. №1 С. 10-15.
183. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование / Э.Х. Шейн. [пер. с англ. под ред. В.А. Спивака]. –СПб : Питер, 2002. –336 с. Ил. –(Серия “Теория и практика менеджмента”).
184. Шумпетер Й. Теория развития (Исследование предпринимательской прибили капитализма и цена конъюнктуры) / Й. Шумпетер. [пер. с нем.]. –М.: Прогресс. 1982. –455 с.
185. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика: Монография / Г.В. Щекин. — К.: МАУП. 2000. —576 с.

186. Элвессон М. Организационная культура / М. Элвессон. – Харьков: Гомунитарный центр. 2005. – 458 с.
187. Энциклопедический словарь по культурологии / [под общ. ред. А.А. Радугина]. –М.: Центр. 1997. –477 с.
188. Юнг К. Г. Об архетипах коллективного бессознательного / К.Г. Юнг. // Вопросы философии – 1998. –№1 – С. 133-152.
189. Ятченко В. Національна ментальність і моделі історичного розвитку / В. Ятченко. //Сучасність –1995. – №2. С. 78-83.
190. Яцура В. Основы менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Л.: БК, 2001. – 624 с.
191. Coase Ronald H. (1937). The Nature of the Firm / Coase Ronald H. //Economics 4 (November): 386-405 [рус. пер.: Природа фирмы /Под ред. О.И. Уильямсона и С.Дж. Уинтера]. –М.: 2001. –С. 33-52.
192. K. Cameron Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework, Addison / K. Cameron, R. Quinn/ – Wesley Publishing, 1999.
193. Saaty T.L. The Analytic Hierarchy Process, New York, St. Louis u. a. 1980.
194. Steward E., Bennett M. American Cultural Patterns. / Steward E., Bennett M. – New York: The Conference board.
195. Sveiby K.E. Thy New Organisational Wealth – Menacing and Measuring Knowledge - Based Assets. -San-Francisco, 1997.
196. Terence E. Deal Kennedy A. Allan. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, Mass: Addison – Wesley, 1982.
197. Thompson A., Strickland A., Crafting and Executing Strategy: Text and Reading. Irwin, New York; Burr Ridge :McGraw-Hill, 2001.

Додаток 1

Діагностика корпоративної культури готельно-навчального комплексу "Гетьман"

Дослідимо корпоративну культуру за допомогою восьмикутника балансу. За об'єкт дослідження вибрано готельно-навчальний комплекс "Гетьман".

На основі узагальнення досліджень видів управління деяких організацій запропонована типологія, яка охоплює вісім типів корпоративно-управлінських культур:

1. Влада (ґрунтується на власності або „владі-харизмі", пов'язаній з особистістю лідера, кожен виконує наказ);
2. Роль і правила (все визначають інструкції та документи, кожен виконує те, що передбачено його роллю та правилами);
3. Колегіальність (стратегічні рішення приймаються на засіданнях та радах, керівник-член ради здійснює виконавчу владу);
4. Велика сім'я (японський менеджмент, характерні патерналізм, доброзичлива обстановка, взаємодопомога і пошана старших);
5. Творчі команди (організація складається із творчих команд, орієнтація на інновації);
6. Зірки (орієнтація на зірок - окремих яскравих слабо керованих особистостей);
7. Задачі (управління здійснюється через постановку цілей та задач, співробітники самі вирішують питання про методи їх реалізації);
8. Конкуренція (управління зорієнтоване на конкуренцію, суперництво як всередині організації, так і між організаціями).

Методика передбачає аналіз соціокультурних і управлінських тенденцій, зміни орієнтирів при переході від одного типу корпоративної культури до іншого. Приймаючи рішення, менеджер повинен добре розуміти ці тенденції, знати, на що він іде, змінюючи баланс корпоративно-управлінської культури.

Для того, щоб визначити тип корпоративної культури, працівникам готельно-навчального комплексу „Гетьман" було запропоновано взяти участь у анкетному опитуванні. Загальна кількість опитаних респондентів - 91 особа. Результати

опитування подано в табл.1.

Таблиця 1

Результати анкетного опитування працівників готельно-навчального комплексу „Гетьман”

Запитання	Відповідь, у % від загального обсягу	
	„так”	“ні”
1	2	3
1. Чи подобається Вам працювати в готельно-навчальному комплексі „Гетьман”?	88	2
2. Чи влаштовує Вас робоча атмосфера на підприємстві?	85	15
3. Чи влаштовують Вас умови праці?	80	20
4. Чи хотіли б Ви змінити робочий процес на підприємстві?	50	50
5. Чи влаштовує Вас корпоративна культура підприємства?	60	40
6. Чи хотіли б Ви її змінити?	60	40
7. Чи Вам подобається ставлення керівництва до працівників?	85	15
8. Чи присутня доброзичлива обстановка у колективі?	90	10
9. Чи влаштовує Вас система мотивації в готельно-навчальному комплексі „Гетьман”?	55	45
10. Чи є матеріальна мотивація для Вас	35	65
11. Чи є для Вас цікавою робота на підприємстві?	80	20
12. Чи присутні на підприємстві повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи?	97	3
13. Чи існує у Вас відчуття причетності до справ підприємства?	98	2
14. Чи існує для Вас можливість кар’єрного росту на підприємстві?	48	52
15. Чи плануєте найближчим часом змінити місце праці?	1	99

Відповідно до проведеного аналізу діяльності підприємства і персоналу готельно-навчального комплексу „Гетьман” можна стверджувати, що загалом працівники задоволені діяльністю підприємства, роботу вважають цікавою, атмосфера і умови праці влаштовують.

Стосовно мотивації, то саме матеріальна мотивація для працівників не є найважливішою, однак ,вимагає удосконалення система мотивації загалом. Це,

насамперед, стосується нематеріальної мотивації.

Також можна зробити висновок, що працівники відчують себе потрібними на підприємстві, адже присутнє повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи.

На основі аналізу даних анкетування можна побудувати восьмикутник балансу корпоративної культури готельно-навчального комплексу „Гетьман” (рис. 1).

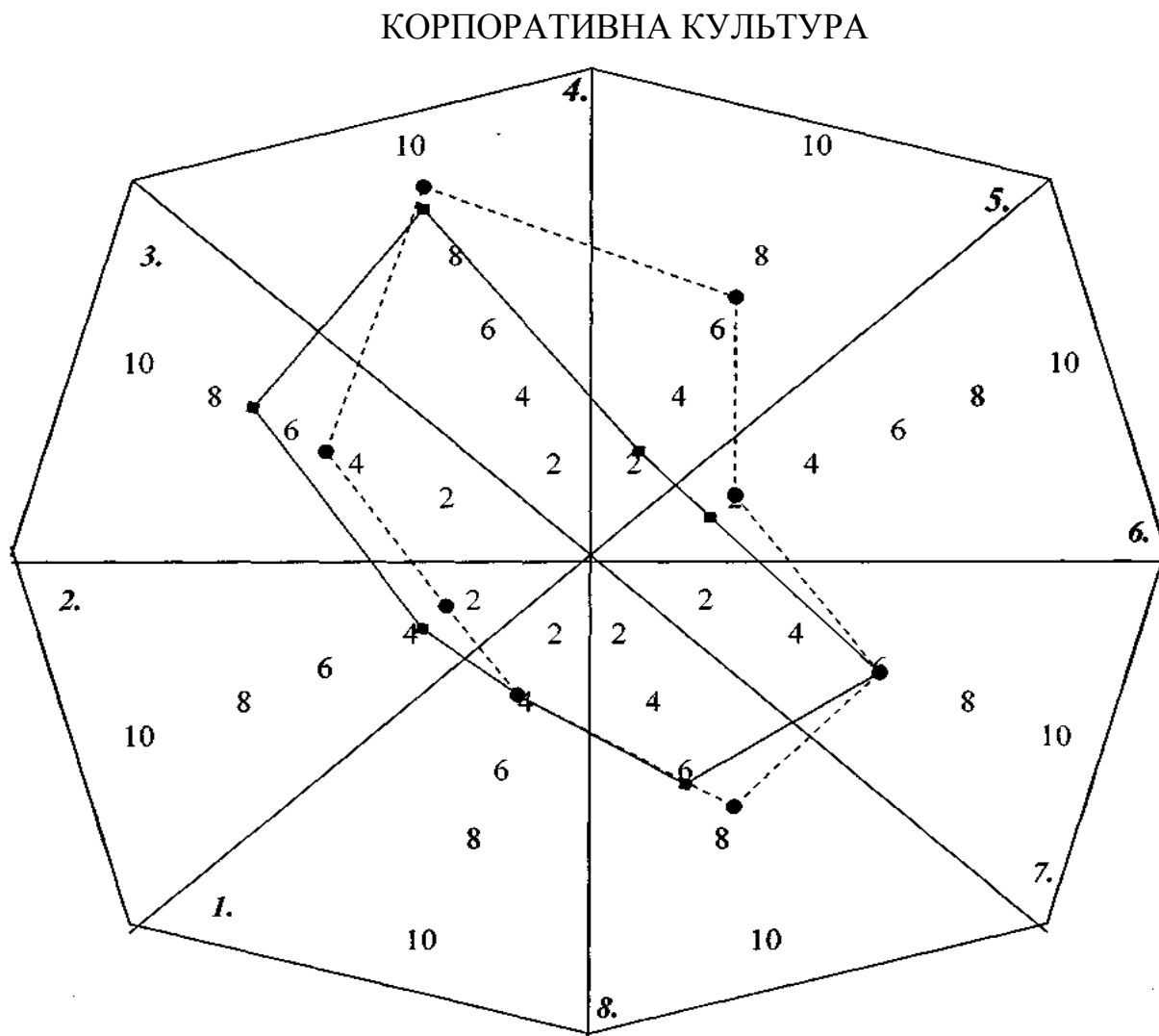


Рис. 1. Восьмикутник балансу корпоративної культури готельно-навчального комплексу „Гетьман”

Типи культур:

- Влада;
- Роль і правила;
- Колегіальність;

- Велика сім'я;
- Творчі команди;
- Зірки;
- Задачі;
- Конкуренція.

Побудувавши дві корпоративні культури (одна - існуюча; інша пропонована (штрихова лінія)), ми порівняли відхилення і дійшли висновку, що існуюча корпоративна культура (пряма лінія) показує, що підприємство у своїй діяльності переважно орієнтується на такі типи культури, як культура „великої сім'ї" та „колегіальності", а далі бере до уваги корпоративно-управлінську культуру "задач" і "конкуренції".

З цього випливає, що в організації присутня доброзичлива обстановка, взаємодопомога, добра робоча атмосфера, у працівників існує відчуття причетності до справ підприємства тощо.

Оскільки на ринку готельних послуг існує велика конкуренція, то організації слід звернути увагу на корпоративну культуру “конкуренції”, “творчих команд”, тобто систему менеджменту треба зорієнтовувати на конкуренцію, підвищення якості послуг, іміджу підприємства. Крім цього, доцільно орієнтуватись на інновації в організації, що допоможе підвищити її конкурентоспроможність. Не слід забувати і про творчий потенціал та розвиток працівників, адже творче натхнення не тільки приносить задоволення, але й підвищує ефективність праці. Отже, потрібно підтримувати і заохочувати працівників до креативності та інноваційної активності. Із рис. 1 бачимо, що відбулося деяке зміщення від лівого нижнього кута до правого верхнього, тобто перехід від автократії до демократії, орієнтація на особистість; від раціонального начала до творчого, від стабільності, непорушності до гнучкості тощо.

Проаналізувавши корпоративну культуру готельно-навчального комплексу „Гетьман", можна сказати, що вона найбільше наближена до так званої „підтримувальної" культури, тобто в ній присутнє дружнє робоче оточення, в якому працівники почувають себе комфортно і відкриті до співпраці.

Проте в корпоративній культурі присутні елементи і „бюрократичної“ культури, а саме: кожен працівник чітко знає і виконує свої обов'язки, але це не заважає виконувати їх, задіявши свої творчі здібності, навички - а це вже є елементами інноваційної корпоративної культури.

Отже, в основі корпоративної культури готельно-навчального комплексу „Гетьман“ лежить сукупність елементів різних видів культур. І це є добрим показником, оскільки ця культура не є одноплановою. Вона дозволяє успішно здійснювати розвиток персоналу у різних напрямках.

Додаток 2

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Генеральний директор

ТзОВ "Свितязь"

В.С. Лакуста "03" січня 2006 року

К О Д Е К С

корпоративної культури

ТзОВ „СВИТЯЗЬ“

**Кодекс корпоративної культури єдиний для всього персоналу
Компанії „Свитязь“.**

**Всі співробітники Компанії добровільно приймають на себе зобов'язання по
дотриманню принципів, норм і правил ділової поведінки, встановленої
в даному Кодексі.**

Шановні колеги!

Компанія «Свитязь» була заснована у Львові в 1992 році як комерційна структура, що займається торгівлею насінням овочевих, кормових, пряних культур, газонних трав та квітів. Поступово фірма розширилась: почали з'являтися представництва, великими темпами збільшувався асортимент. Згодом, вивчаючи потреби населення, торгова марка «Свитязь®» почала комплексно пропонувати великий асортимент супутніх товарів, а також предметів благоустрою саду, городу та дому.

У 1999 році Товариство увійшло до Асоціації „Укрсортнасіннеовоч“.

Поряд з вітчизняними виробниками насіння «Свитязь» співпрацює з провідними фірмами з вирощування високоякісних сортів і гібридів із Німеччини, Франції, Італії, Голландії, Чехії, Словаччини, Польщі, Росії, Молдови. В тендері, який було оголошено всесвітньо відомою Компанією «Нюнемс Заден» на поставку насіння для мережі «Зелений світ», фірма «Свитязь» зайняла 1-ше місце.

Впродовж останніх років ми взяли участь у багатьох міжнародних, регіональних, спеціалізованих виставках, на даний момент в нашому арсеналі більше 30 дипломів за найкращі експозиції та презентації високоякісної продукції.

Великий асортимент, комплексне обслуговування, згуртований колектив молодих спеціалістів-однодумців зумовили закріплення наших позицій на ринку, розширення мережі представництв, яких вже налічується більше 16 в різних регіонах України. Ми активно співпрацюємо з підприємствами «Сортнасіннеовоч», потужними агрофірмами, торговою

мережею «Зелений Світ», консервними і тепличними комбінатами, фермерськими господарствами, гуртовими покупцями.

Ми є однією з небагатьох компаній в Україні, що пропонує весь асортимент насіння в євро упаковці і з окремими штрих кодами, що сприяє нашій співпраці з

великими торгівельними організаціями, гуртовнями, супермаркетами. Серед наших клієнтів такі відомі торгівельні мережі, як ТК «Інтермаркет», Компанія «Волинь - Пак», супермаркети мережі «Фуршет» та «Сільпо», великі будівельні торгові центри «Нова лінія», «Епіцентр», «Дім -Екс по», м. Київ, будівельний супермаркет «Домотоп», м.Львів.

Про високий рейтинг продукції ТМ «Свитязь» свідчать, як 1-ше місце в тендері, який було оголошено всесвітньо відомою Компанією «Нюнems Заден» на поставку насіння для мережі «Зелений світ», так і всеукраїнський знак якості «Вища проба» присвоєний в рамках іміджевої програми «Лідери ХХІ століття» у 2003 році.

У 2005 році за поданням Президії Асамблеї ділових кіл України та ТМ «Свитязь» представлена до нагородження Міжнародним призом «Європейська якість».

В нашій Компанії працюють різні спеціалісти, зокрема агрономи, економісти, юристи, маркетологи, інженери. За видом діяльності всі ми вирішуємо різноманітні завдання, однак є те, що об'єднує всіх нас, - бажання зробити нашу Компанію ще більш успішною та ефективною.

Представляємо Вам кодекс корпоративної культури ТЗОВ «Свитязь» - дуже важливий документ для всіх нас. В цьому кодексі описані цінності та основні принципи, на яких ґрунтується наша робота, визначені єдині стандарти поведінки в Компанії. Чітке розуміння моральних засад діяльності необхідних для відлагодженої роботи всіх підрозділів. Визначення цінностей та стратегічних цілей Компанії допоможе кожному співробітнику зрозуміти як розвивається ТЗОВ «Свитязь», на яких принципах будується відносини з клієнтами, чого чекає від працівників.

Прийняття даного кодексу стане важливим кроком в розвитку Компанії і допоможе нам досягнути наших цілей. Ми хочемо стати хорошим та надійним партнером для наших клієнтів, споживачів і партнерів, а також найкращим роботодавцем - для наших співробітників. Ми робимо все для того, щоб всі клієнти, працівники і жителі тих регіонів, де працює Компанія, поважали ТМ «Свитязь» за чесність, відкритість та високий професіоналізм її співробітників.

Успіх компанії залежить від кожного з нас.

ТзОВ «Світязь» як Компанія, яка дотримується високих стандартів ділової етики, започатковує для своїх співробітників День корпоративної культури. Днем корпоративної культури вважатиметься - понеділок.

Генеральний директор В.С. Лакуста

РОЗДІЛ І. НАША КОМПАНІЯ - ТЗОВ "СВИТЯЗЬ"

ТЗОВ "Свитязь": теперішній досвід - цінність у майбутньому

Розвиток бізнесу ТЗОВ "Свитязь":

- досвід роботи на ринку понад 10 років;
- розширення мережі, яких налічується більше 16 в різних регіонах України;
- професійний колектив однодумців, націлених на досягнення успіху;
- близько 80 спеціалістів;
- динамічний ріст Компанії.

Місія ТЗОВ «Свитязь» - стати вертикально-інтегрованою, національно -визнаною Компанією, яка забезпечує максимальний приріст цінностей Компанії.

Основні цілі Компанії:

- поступовий і динамічний розвиток;
- збільшення капіталу Компанії;
- економічне та соціальне процвітання країни;
- отримання високого та стабільного прибутку;
- удосконалення стандартів діяльності в даній сфері.

Цінності Компанії

Співробітники - це основна цінність нашої Компанії. ТЗОВ «Свитязь» прагне до постійного вдосконалення та розвитку свого інтелектуального та людського капіталу.

Повага до людства - це повага поглядів інших людей та терпеливе відношення до будь - яких розбіжностей між нами, відкрите та доброзичливе обговорення проблем, спільне вирішення виробничих завдань.

Професіоналізм - це глибоке знання своєї спеціальності, відповідальне і добросовісне відношення до обов'язків, якісне та своєчасне виконання поставлених завдань, удосконалення професійного рівня.

Постійний розвиток і навчання - це безперервний рух уперед, створення умов для розвитку таланту та здібностей наших співробітників, підтримка молоді.

Співробітництво - це відкрита взаємодія з партнерами та державними органами, налагоджена робота єдиної команди, у якій кожен відповідає за загальний результат - успіх нашої Компанії.

Ефективність - це досягнення максимальних результатів за умови оптимального використання людських, природних і фінансових ресурсів.

Новаторство - це розробка та впровадження новітніх технологій бізнесу, пошук найбільш ефективних рішень.

Науковий підхід - це глибокий аналіз управлінських, технологічних і виробничих завдань на основі сучасних знань та досвіду.

Принципи діяльності Компанії

- Компанія завжди діє у відповідності із чинним законодавством.
- Компанія є відповідальним партнером.
- Компанія цінує та поважає своїх співробітників.
- Компанія відкрито інформує своїх клієнтів і працівників про свою діяльність.
- Компанія завжди діє у відповідності з самими високими етичними стандартами.
- Компанія використовує свої ресурси з максимальною ефективністю.
- Компанія використовує новітні технологічні досягнення.
- Компанія турбується про охорону навколишнього середовища.
- Компанія співпрацює з громадськими організаціями.
- Компанія займається благодійною діяльністю.
- Компанія прагне до того, щоб кожен співробітник був гордий тим, що працює в ТзОВ «Свितязь».

Відповідальність Компанії

Ми відповідальні:

перед засновниками:

- за динамічний ріст та розвиток Компанії;
- за ефективність нашої діяльності;
- за підтримку високої репутації нашої Компанії.

перед співробітниками

- за створення комфортних умов праці;
- за забезпечення належного рівня життя;
- за надання можливостей особистісного та професійного росту;

- за надання соціальних гарантій;
- за безпеку робочих місць.

перед споживачами

- за представлення високоякісних товарів;
- за постійне підвищення якості продукції;
- за прагнення вносити зміни відповідно до вимог та потреб споживачів;
- за надання достовірної та повної інформації про продукцію Компанії.

перед діловими партнерами

- за дотримання етичних принципів Компанії;
- за своєчасне і повне виконання всіх умов договорів;
- за дотримання даного слова;
- за добросовісну конкуренцію.

РОЗДІЛ II. НОРМИ І ПРАВИЛА ДІЛОВОЇ ЕТИКИ

Основні положення

Репутація ТЗОВ «Свитязь» як чесної, відкритої компанії, яка строго дотримується високих стандартів ділової етики є запорукою її успіху та процвітання. Дотримання високих етичних принципів і підтримка репутації Компанії - одне з основних завдань усіх співробітників. Будь - які порушення норм і правил ділової етики можуть привести до втрати довіри до Компанії зі сторони ділових партнерів, клієнтів і державних структур.

Співробітники Компанії завжди діють у відповідності з чинним законодавством, знаючи і розуміючи законодавчі акти, що регулюють їх професійну діяльність. У суперечливих ситуаціях, для уникнення діянь, які можуть призвести до порушення закону, або даного Кодексу, слід звертатись до юристів Компанії.

Для Компанії важливим є не тільки результати, але і те як вони можуть бути досягнуті. Співробітники дотримуються етичних принципів, що записані в даному Кодексі.

Співробітники не приймають відповідальних рішень, якщо розуміють, що рівень їх професійної компетенції є недостатнім. Будь-які рекомендації та пропозиції розробляються тільки після ретельного аналізу проблеми, що розглядається і всіх наявних по даному питанню даних.

Опинившись у складній ситуації, не передбаченій діючими нормативними актами і не описаними в даному Кодексі, співробітнику слід задати собі наведені нижче запитання, а після того проконсультуватись з колегами.

1. Чи правильно я вчиняю?
2. Чи не осудять мене колеги?
3. Чи не викличе мій вчинок незадоволення засновників?
4. Чи будуть мої діяння сприяти затвердженню репутації ТЗОВ «Свитязь» як компанії з високими етичними принципами?
5. Чи відповідають мої діяння високим стандартам ділової етики, прийнятим в Компанії?

Співробітники Компанії

Компанія проводить чесну, відкриту і справедливу політику по відношенню до своїх співробітників. Ця політика діє на всіх етапах роботи з персоналом.

- при відборі працівників;
- при зарахуванні в штат;
- при кар'єрному рості;
- при атестації;
- при навчанні;
- при виплаті премій та компенсацій;
- при звільненні.

Компанія надає своїм співробітникам можливість для професійного та кар'єрного росту. Кар'єрний ріст у нашій Компанії залежить у першу чергу від наступних якостей:

- професіоналізму;
- бажання і можливостей;
- активності та ініціативності;
- вміння працювати на результат;
- оперативності та акуратності.

Компанія прагне створити ефективну систему матеріальних і нематеріальних винагород співробітникам, яка дозволяє:

- об'єктивно оцінити вклад кожного працівника;
- стимулювати розвиток і професійний ріст працівників.

Усі основні аспекти взаємних зобов'язань співробітників і Компанії обумовлені в Колективному договорі та трудовому контракті.

Внутрішній контроль і фінансова діяльність Компанії

В основі діяльності Компанії - чесність, інформаційна прозорість і відкритість при веденні бухгалтерського обліку, розробці бюджетів і оцінці ефективності проектів. Уся фінансова діяльність ТзОВ «Святязь» документально оформляється в строгій відповідності з загально прийнятим порядком оформлення даного виду документів, правилами Компанії і законодавчими актами.

Усі співробітники Компанії всесторонньо сприяють персоналу внутрішніх і

зовнішніх аудиторських служб, надаючи їм повну і достовірну інформацію у відповідності з внутрішніми положеннями.

Захист інтересів Компанії

При прийнятті рішень з будь-яких питань діяльності Компанії співробітники зобов'язані керуватись виключно інтересами ТЗОВ «Свितязь». Співробітники використовують активи Компанії тільки для подальшого розвитку її бізнесу, не шукаючи власної вигоди. Співробітники Компанії утримуються від участі в будь-якій діяльності, якщо ця діяльність:

- суперечить її інтересам;
- може викликати сумніви в чесності та надійності Компанії.

Конфлікт інтересів виникає в тому випадку, якщо при виконанні будь-яких виробничих завдань співробітник керується особистими інтересами, а не інтересами Компанії. Працівникам слід уникати ситуацій, які можуть викликати конфлікт інтересів. Рішення, прийняті під впливом конфлікту інтересів, можуть негативно відобразитись на репутації працівника і всієї Компанії, а тому неприпустимі в нашій практиці.

Підкуп у комерційних відносинах є протиправним актом. Виплата та отримання співробітниками компанії грошових коштів, прийняття подарунків і надання послуг з метою впливу на рішення, що приймаються є неприпустимим.

Якщо співробітнику Компанії надано послуги, або знаки уваги, які можуть бути використані як засіб впливу на існуючі ділові відносини, слід повідомити про це безпосередньому керівнику не пізніше наступного робочого дня.

Усі працівники повинні своєчасно приходити на роботу. Бути відсутнім на робочому місці допускається тільки з дозволу безпосереднього керівника.

Забороняється будь-яке нецільове використання Корпоративної електронної пошти і засобів Інтернет.

Забороняється грати в комп'ютерні ігри та дивитись кінофільми в робочий час. Забороняється реєстрація під іншим іменем і паролем в інформаційній системі Компанії та проведення трансакцій від імені іншої особи.

Виконання службових обов'язків та особистісні відносини

Якщо чоловік (дружина) або близькі родичі співробітника Компанії працюють у ТзОВ «Свитязь», є замовником, постачальником або конкурентом Компанії, або є власником такого підприємства, то даному співробітнику не варто брати участі в прийнятті рішень, що стосуються ділових відносин з такою компанією. Співробітник не повинен обговорювати з даними особами конфіденційну інформацію, що стосується діяльності Компанії.

Родинні або особистісні відносини співробітників Компанії не повинні відбиватись на виконанні службових обов'язків або впливати на прийняття рішень. Компанія не вітає прагнення співробітників здійснення будь-якого впливу на рішення відносно своїх родичів, що також працюють в ТзОВ «Свитязь».

Інша трудова діяльність

Якщо працівник суміщає трудову діяльність у Компанії з роботою в іншій організації, то його додаткова трудова діяльність:

- може здійснюватись тільки у вільний від виконання основних службових обов'язків час;
- не повинна негативно впливати на виконання його основних обов'язків;
- не повинна завдавати шкоди репутації або матеріальним інтересам Компанії;
- не повинна суперечити положенням даного Кодексу;
- безпосередній керівник повинен бути повідомлений про таку діяльність.

Конфіденційність інформації

Уся інформація в Компанії захищена у відповідності зі ступенем її важливості та конфіденційності. Ніколи і за жодних умов співробітники не використовують у своїх особистих цілях, або в інтересах третіх осіб закриту інформацію, отриману під час роботи в Компанії. Питання щодо конфіденційної інформації детально регламентовані «Положенням про комерційну таємницю» ТзОВ «Свитязь».

Відносини з замовниками, постачальниками і засновниками

У своїх відносинах із замовниками і постачальниками Компанії керуються наступними принципами:

- чесність;
- повага до партнерів;
- відкритість;
- добросовісність.

Поважаючи етичні принципи наших партнерів, обумовлені в тому числі, культурними та іншими розбіжностями, ТзОВ «Свितязь» надає перевагу тим діловим партнерам, які притримуються норм і правил ділової етики, що прийняті в нашій Компанії. Компанія ніколи не наймає агентів для вчинення дій, які суперечать даним принципам.

Співробітники Компанії, які взаємодіють з замовниками і постачальниками, діють таким чином, щоб уникати ситуацій конфлікту інтересів. Прийняття рішень про придбання, або продаж продукції здійснюється виключно на основі оцінки їх якості та співвідношення з пропозиціями конкурентів.

Відносини з конкурентами

Компанія підтримує вільну конкуренцію, проводить справедливу, відкриту політику по відношенню до конкурентів, керуючись законами, що регулюють конкуренцію, а тому числі, антимонопольним законодавством.

Жоден із співробітників Компанії не може вести діяльність, що суперечить антимонопольному законодавству. У складних ситуаціях, що стосуються етичних аспектів взаємодії з конкурентами, слід звертатись до юристів Компанії.

Політична діяльність

ТзОВ «Свितязь» не підтримує жодних політичних партій та рухів. У той же час, Компанія залишає за собою право брати участь у політичних дискусіях стосовно питань, що викликають законні застереження Компанії, її працівників, а також населення тих регіонів, де працює компанія.

Співробітники Компанії, які беруть участь у діяльності політичних партій, можуть здійснювати дану діяльність виключно у вільний від роботи час і тільки як приватні особи, а не як представники ТзОВ «Свितязь».

Політична діяльність співробітників Компанії, яка не суперечить діючому законодавству, не може впливати на рівень оплати праці та можливості кар'єрного росту.

Здоров'я і безпека

ТзОВ «Свитязь» прагне до створення безпечних умов праці. У кожному підрозділі Компанії функціонує власна система контролю за виконанням встановлених правил безпеки праці та охорони здоров'я. Кожен співробітник зобов'язаний знати ці правила і чітко їх дотримуватись при виконанні своїх посадових обов'язків.

Куріння, зловживання алкоголем, наркотичними засобами негативно впливають на здоров'я і безпеку праці співробітників. ТзОВ «Свитязь» забороняє працівникам та іншим особам:

- знаходитися в стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння при виконанні службових обов'язків.
- куріння на об'єктах компанії дозволено лише в спеціально відведених для цього місцях.

РОЗДІЛ III. ПРАВИЛА ДІЛОВОЇ ПОВЕДІНКИ КОМПАНІЇ

Відносини з колегами

Відносини в колективі впливають на настрій співробітників і їх бажання працювати, в переважній більшості впливає на результат роботи всієї Компанії. Створюючи та підтримуючи комфортну робочу обстановку, працівники дотримуються наступних норм і правил ділового етикету:

- з повагою відноситись один до одного;
- у робочий час не займатись справами, що не пов'язані з виконанням посадових обов'язків;
- не демонструвати колегам свій поганий настрій;
- не проявляти нестриманість і агресію;
- сердечно і щиро хвалити колег за добре виконану роботу;
- завжди вибачатись за свою некоректну поведінку;
- не переносити дружні відносини в робочу обстановку;
- допомагати колегам, ділитись знаннями та досвідом;
- обговорювати проблеми свого кар'єрного росту не з колегами, а з безпосереднім керівником;
- не обговорювати особисті або професійні якості колег в їх відсутності.

Відносини між керівниками і підлеглими

Створення конструктивних професійних відносин між керівниками і підлеглими необхідно для щоденної ефективної роботи Компанії і для її майбутнього розвитку. Співробітникам рекомендується дотримуватись наступних норм і правил ділового етикету:

- показувати підлеглим приклад хорошого знання норм і правил етики та ділового етикету;
- не критикувати підлеглих у присутності інших співробітників, робити це конфіденційно;
- уміти визнавати перед підлеглими свої помилки і не переслідувати їх за конструктивну критику у свою адресу;
- інформувати безпосереднього керівника про причини Вашої відсутності, якщо протягом тривалого часу Вам доводиться бути відсутнім на робочому місці;

- не відповідати в присутності колег на некоректну поведінку керівника;
- знати в лице, а також ім'я та по-батькові керівника Компанії;
- при зустрічі в коридорі або на відкритій території здороватись першому слід підлеглому;
- входячи в приміщення (в тому числі керівник) першим здоровається з присутніми; для потиску руки першим руку подає керівник, або вищий по посаді співробітник.

Відносини з діловими партнерами Компанії

Поведінка кожного співробітника формує думку ділових партнерів і клієнтів про Компанію і впливає на їх прагнення співпрацювати з ТзОВ «Свитязь». У процесі ділового спілкування з колегами, партнерами і представниками державних організацій працівникам рекомендується дотримуватись наступних норм і правил ділової поведінки:

- з повагою відноситись до всіх без винятку ділових партнерів;
- у процесі спілкування бути стриманим і тактовним;
- не обговорювати одного ділового партнера з іншим;
- завжди з повагою відзиватись про колег і Компанію, зміцнюючи тим самим авторитет та добре ім'я ТзОВ «Свитязь»;
- ніколи не заставляти себе чекати;
- вислухати співрозмовника, надаючи партнеру можливість повністю висловити свою думку;
- критика повинна йти після похвали бути діловою та конструктивною;
- критичні зауваження формулювати коректно, не принижуючи гідність партнера;
- завжди старатись побачити проблему або ситуацію очима партнера;
- під час бесіди частіше називати співрозмовника по імені (по імені -та по-батькові);
- уникати повчального тону, бути відкритим до аргументів партнера і старатися переконати його у своїй правоті;
- надавати діловому партнеру тільки ту інформацію, яка безпосередньо стосується предмета переговорів.

Проведення зборів та нарад

Збори і наради - одна з найважливіших складових діяльності Компанії. При проведенні зборів і нарад слід використовувати відведений час з максимальною ефективністю. Для цього співробітникам рекомендується дотримуватись наступних норм і правил етикету:

- приходити вчасно;
- заздалегідь ознайомитись з порядком денним і брати з собою всі необхідні матеріали;
- заздалегідь підготувати запитання або коментарі щодо порядку денного наради (зборів);
- перед початком зборів і нарад відключати мобільний телефон;
- неголосно вибачитись, якщо Вам необхідно вийти або після повернення в кімнату;
- не використовувати зібрання в якості трибуни для вирішення особистих проблем;
- завжди заздалегідь з'ясувати, скільки часу відводиться на виступ. Про перевищення регламенту завжди повідомляє секретар;
- не затягувати свій виступ за рахунок скорочення доповіді наступних ораторів;
- представляючи оратора, називати його ім'я, посаду, підстави для його виступу, а також тему.

Телефонне звернення

Уміння працівників говорити по телефону з колегами, партнерами та іншими зацікавленими особами сприяють формуванню позитивної думки про Компанію в цілому. Під час телефонної розмови працівникам рекомендується керуватись наступними нормами і правилами ділової етикету:

- відповідати на телефонний дзвінок швидко, на скільки це можливо;
- телефонуючи своїм партнерам і колегам, називати своє ім'я, посаду, підрозділ;
- на початку телефонної розмови поцікавитись, чи в зручний час Ви дзвоните;

- завжди уважно вислухати співрозмовника;
- закінчувати розмову, як правило слід тому, хто подзвонив;
- не дзвонити будь-кому на роботу по особистих питаннях. У випадках крайньої необхідності рекомендується висловлюватись стисло;
- залишаючи повідомлення на автовідповідачі, називати дату, час дзвінка, своє ім'я, назву Компанії, а після того коротко викласти мету дзвінка;
- передаючи значний об'єм інформації, користуватись електронною поштою або факсом;
- не заставши на робочому місці потрібної людини, поцікавитись, коли зручніше передзвонити або залишити своє ім'я і номер телефону;
- якщо телефонують Вашому колезі, який у даний момент відсутній на робочому місці, допомогти знайти його, або прийняти для нього повідомлення;
- якщо в процесі розмови зв'язок обірвався, передзвонити слід тому, хто телефонував;
- якщо той хто телефонує набрав невірний номер, увічливо попросить передзвонити.

Представлення колег і партнерів

Співробітникам рекомендується дотримуватись наступних норм і правил етикету представляючи колег і партнерів:

- представляти молодшого по посаді - старшому;
- представляючи один одному рівних по посадовому становищу людей, представляти того, хто Вам менш знайомий, тому, кого Ви знаєте краще;
- якщо партнер чи колега, який Вас представляє забув Ваше ім'я, для уникнення незручності, своє ім'я;
- заздалегідь збирати дані про людину, яку Ви повинні представити, з'ясувати, як саме їй би хотілось, щоб її представили;
- при першій зустрічі з новим клієнтом або партнером вручати свою візитну карточку;
- приймати візитні картки ввічливо та уважно;
- якщо необхідно запам'ятати людину або компанію, попросить візитку.

Діловий одяг

Зовнішній вигляд кожного співробітника - основа іміджу Компанії. Працівникам рекомендується дотримуватись правил щодо ділового одягу:

- стиль ділового одягу повинен бути консервативним і стриманим;
- одяг має бути акуратним і відповідати прийнятим у світі стандартам ділового одягу; бажано уникати яскравих кольорів;
- жінкам не слід носити короткі спідниці, надмірно разючі прикраси, а також одяг з відкритою спиною і плечима;
- спецодяг і захисні засоби працівників повинні відповідати прийнятим в Компанії стандартам;
- спецодяг повинен бути чистим і акуратним і таким, що лежить по фігурі. Міняти спецодяг слід у відповідності з нормативами Компанії.

У світі бізнесу діловий костюм - є показником професіоналізму, надійності та хорошого смаку. Форма і лінії в класичному костюмі прості та лаконічні.

Однотонний костюм має бути основним елементом одягу ділового чоловіка. Такий костюм добре співвідноситься з однотонними кольорами і малюнками інших елементів одягу, що значно спрощує вибір правильної комбінації: костюм - сорочка - краватка. Костюм може бути синім, сірим, коричневим, бежевим.

З однотонним костюмом співвідноситься будь-який малюнок сорочки. Якщо ж додати однотонну краватку, то вийде чудове тріо: однотонність - малюнок - однотонність. Не співвідносяться однакові малюнки, їх потрібно розділяти однотонним елементом. Наприклад, добре дивляться разом однотонний сірий костюм, світла сорочка з темно-сірими стрічками, однотонна сіра краватка (такого ж кольору як стрічки на сорочці).

Отже, для однотонного костюму є три основних варіанти:

1. Однотонна сорочка, однотонна краватка.
2. Сорочка з малюнком, однотонна краватка.
3. Однотонна сорочка, краватка з малюнком.

Костюм у полоску. З таким костюмом не рекомендується одягати клітчасту сорочку, оскільки, такий малюнок сорочки не співвідноситься з полосками костюма, з його діловим і серйозним стилем. До такого костюма добре підходить однотонна сорочка білого або

голубого кольору, а полоски на костюмі і співвідношення їх з кольором сорочки нададуть освіжаючий загальний вигляд. Костюм у полосуку і полосата сорочка - добра комбінація в тому випадку, якщо полоски одного з елементів не дуже виділяються.

Костюм клітчатий. Сорочка повинна бути тільки однотонною, краватка -однотонна, а якщо з малюнком, то він має бути без строгої направленості. Якщо клітчатий костюм бляклого кольору, то його можна „оживити" сорочкою. Наприклад, синій костюм освіжить яскраво-голуба сорочка, особливо якщо вона в тон з полосками костюма. Хорошого ефекту можна досягнути світло-сірою або голубою краваткою.

Слід зазначити, що співвідношення коричневих і синіх тонів надає зовнішньому вигляду авторитетність і солідність. Наприклад, коричнево-синій клітчатий костюм, голуба сорочка і краватка з абстрактним малюнком синіх і коричневих тонів. Якщо чоловік обирає костюм оранжевих, бурих або золотистих тонів, то слід пам'ятати, що до білої сорочки підійде лише краватка, яка підкреслить оранжеву, буру або золотисту складову костюма. У ділових ситуаціях не рекомендується надавати перевагу яскравим кольорам.

Краватка. Від співвідношення сорочки і краватки змінюється загальний вигляд будь-якого костюма. Наприклад, у літньому варіанті добре використовувати світло-бежевий костюм - трійку, світлу однотонну сорочку, темну краватку, що надає ефект свіжості зовнішньому вигляду в співвідношенні з діловитістю.

Щоб правильно підібрати краватку, слід пам'ятати наступне:

1. Довжина краватки повинна бути такою, щоб у зав'язаному вигляді вона досягав пряжки ременя.

2. Найкращий матеріал для краватки - шовк, шерсть і бавовна.

Однотонна краватка підходить до будь-якого костюма, важливо тільки слідкувати за гармонією кольорів.

Краватка в горошок також популярна. Основний фон краватки повинен домінувати в кольоровій гаммі одягу. Колір горошку на краватці підбирається по кольору сорочки. Найбільш поширеним є темно-синя краватка в дрібний білий горошок. Краватка з темними чіткими діагональними лініями також підходить для ділового одягу. Псують діловий вигляд чоловіка краватки із зображенням символів, емблем, з газетним текстом тощо. Діловим людям слід уникати чорних, фіолетових, пурпурових кольорів, дуже коротких і масивних краваток.

Сорочка. Найкраща тканина для сорочки - це бавовна, такі сорочки приємно носити, вони м'які й добротні виглядають. Сорочки з суміші синтетики і бавовни також добре дивляться і майже не мнуться. Діловим людям рекомендується уникати шовкових, блискучих і прозорих сорочок.

Для того, щоб правильно підібрати сорочку, слід звертати увагу на три основних моменти:

1. Сорочка не повинна збиратись в складки навколо талії, але і не повинна вилазити з-під ременя.

2. Важливе значення має кількість гудзиків і де вони пришиті (особливо для високих і повних мужчин), оскільки під час руху нижній гудзик висковзує з-під ременя, тобто необхідно прослідкувати, щоб нижній гудзик був на 8 см нижче ременя, а якщо його немає - пришити.

3. Комірець - найважливіше місце. Він повинен бути завжди по розміру. Висота комірця залежить від віку, наприклад високий комірець приховує зморшки на шії.

Манжети сорочки повинні бути трошки нижчими зап'ястя і на 1 см виглядати з-під рукава піджака, щільно прилягати до руки і в той же час давати можливість дивитись на ручний годинник. За жодних обставин не можна носити яскраво-червоних сорочок. У ділового чоловіка сорочка повинна бути завжди світлішою від костюма і краватка темніша від сорочки.

Акcesуари.

Ювелірні вироби - чим менші, тим кращі. Булавки для краватки, значки на лацкані піджака не нададуть блиску. Бажано носити тільки обручку. Запонки повинні бути простими і маленькими. Ділового чоловіка не прикрашають широкі золоті ланцюжки і медальйони. Записник бажано має бути виготовлений з хорошої шкіри темно-коричневого кольору. Кожна ділова людина повинна завжди мати при собі ручку та олівець.

У діловому костюмі основне зберегти і підкреслити пропорції людського тіла, а також скорегувати можливі недоліки. Врахування особливостей фігури - ще одна вимога до Вашого костюму. Довжина жакету визначається пропорціями Вашого тіла. Жінки з пропорційно сформованою фігурою можуть обирати будь-яку довжину. Високі жінки можуть носити костюм з довгим жакетом і довгою

спідницею, а також костюм, в якому верх і низ ділять фігуру на дві рівні частини. Жінки невеликого і середнього зросту добре виглядають в короткому жакеті і довгій спідниці або штанах. Довгий жакет видовжує тулуб і підходить всім жінкам.

Класичний костюм надає можливість виглядати авторитетно і діловій жінці. Для неї допустимі також сукня-костюм і сукня. Віддавати перевагу краще однотонним і натуральним тканинам. Вибирайте одяг високої якості, що пасує вам за кольором і стилем.

Щодо спідниці, то вона має бути строгого силуету. Довжина спідниці повинна бути трошки вища коліна (1-2 см). Широкі, об'ємні спідниці виглядають не професійно. Спідниця повинна вільно лежати на бедрах. За робочих умов, незалежно від пори року, жінка завжди повинна носити панчохи під колір шкіри.

Не можна в офіційній обстановці ділових зустрічей з партнерами діловій жінці одягатись в брючний костюм.

Уникайте одягу яскравих відтінків, демонстративно-викличного макіяжу, а особливо червоного і фіолетового кольорів помади, не фарбуйте нігтів у чорний, зелений або жовтий кольори, відмовтесь від ненатурального кольору волосся.

Слід зазначити, що кольорами класичного костюму є: темно-синій, сірий, оливковий, хакі, бежевий, тобто стримані пастельні або темні тони. Можна використовувати деякі відтінки червоного: бордо, рожевий, колір червоного вина. Використовуйте принцип однотонності при підборі костюма. В діловому костюмі можливим є поєднання двох-трьох кольорів.

Щодо тканин, то найкращими є тканини натурального походження, оскільки вони мають хороші гігієнічні властивості і здатні утримувати необхідну форму.

Правильно підібрані аксесуари нададуть особливої елегантності Вашому одягу. Сумку слід підбирати так, щоб вона відповідала одягу. Сумка повинна бути досить велика, щоб вміщала все, що Вам необхідно, і досить вишуканою, щоб не виглядати громіздкою.

Прикраси мають підкреслювати Вашу зовнішність, не привертаючи до себе увагу. Основне правило: позбавляйтесь від всього блискучого, такого, що дзвенить і шумить та відвертає увагу від Вашого обличчя і від того, що Ви говорите. Одяг підбирається в залежності від сезону та віку.

Заборонено з'являтися у звичайні робочі дні в наступному вигляді:

- порвані або брудні речі, футболки, шорти, кросівки, джинси;
- відкритий верх в будь - якому одязі;
- вечірній одяг;
- екстравагантне взуття;
- зловживання парфумами.

ДОДАТОК 3

Методика діагностики корпоративної культури ОСАІ

Методика оцінювання корпоративної культури (ОСАІ) передбачає ґрунтовну діагностику важливих її аспектів для ідентифікації існуючої культури організації, а також досить чіткому визначенні культури, до якої члени організації намагаються прийти, щоб відповідати вимогам зовнішнього середовища.

ІНСТРУКЦІЇ ДЛЯ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТА ОСАІ

Інструмент оцінки корпоративної культури призначений для оцінки 6 ключових вимірів корпоративної культури. Провівши оцінку за допомогою цього інструменту, можна одержати повну картину як працює організація і якими цінностями вона характеризується. На запропоновані питання не існує ні правильних, ні невірних відповідей, так само, як немає правильної і неправильної культури. Для точності діагнозу культури відповіді на питання повинні бути об'єктивні.

У відповідях на питання пропонується дати оцінку досліджуваної організації. Щоб конкретизувати свою оцінку Ви напевно побажаєте визначити її межі. Це можуть бути підрозділ, яким керує Ваш керівник, стратегічна одиниця бізнесу, до якої Ви належите. Оскільки методика найбільш придатна для детермінованих способів зміни культури, Ви повинні зосередити увагу саме на тій культурній одиниці, що є метою зміни. Наприклад, недоцільно описати культуру всієї організації 'Ford Motor Company'. Це компанія занадто велика і складна. Бізнес-центр, що займається дизайном нової продукції, зовсім не подібний на завод штампованих виробів чи центр допомоги покупцю. Тому, відповідаючи на питання, треба брати до уваги тільки ту організацію, на яку вплине задумана Вами стратегічна зміна.

Кожне із 6 запитань, які включені у інструмент оцінки організаційної культури, припускає чотири альтернативи відповідей. Розподіліть бали оцінки між цими чотирма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, що найбільшою мірою відповідає Вашій організації. Найбільшу кількість балів давайте

тій альтернативі, що найбільше підходить Вашій організації. Наприклад, якщо при відповіді на перше питання ви думаєте, що альтернатива А дуже нагадує Вашу організацію, альтернативи В і С для неї однаково характерні, тоді як альтернатива D навряд чи узагалі властива Вашій організації, то дайте 55 балів альтернативі А, а по 20 балів альтернативам В і С, і тільки 5 балів альтернативі D. Обов'язково переконаєтеся в тому, що при відповіді на кожне питання сума проставлених балів дорівнюватиме 100.

Зверніть увагу, що в інструменті оцінки, представленому в таблиці 1, стовпчики для відповідей мають заголовок «Тепер і Бажано». Це означає, що Ви оцінюєте свою організацію такою, якою вона є на даний час і якою на Вашу думку, вона повинна стати за 5 років, щоб перебувати на вершині успіху. У таблиці 2 показано, якими можуть бути підсумки Вашої рейтингової оцінки.

Таблиця 1

Засіб оцінки корпоративної культури – поточний та бажаний стан

1. Найважливіші характеристики		Тепер	Бажано
	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона нагадує велику родину. Люди мають багато спільного		
В	Організація дуже динамічна і підприємницька Люди готові жертвувати собою і йти на ризик		
С	Організація орієнтована на результат. Головна турбота - домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети		
D	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами		
	Усього	100	100
2. Загальний стиль лідерства в організації		Тепер	Бажано
	Загальний стиль лідерства в організації є приклад моніторингу, прагнення допомогти, навчити.		
В	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику		
	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати		
D	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації плавного ведення справ у руслі рентабельності		
	Усього	100	100
3. Стиль менеджменту		Тепер	Бажано
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням колективної роботи, єдності й участі в прийнятті рішень		
В	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, самобутності та свободи		
С	Стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентноздатності і заохоченням до здобутків		

D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах		
		Усього	100 100
4. Цілісність організації		Тепер	Бажано
A	Організацію зв'язують воєдино відданість справі і взаємна довіра. Високий рівень відповідальності.		
B	Організацію зв'язують воєдино прихильність новаторству й прагнення до удосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.		
C	Організацію об'єднує в єдине ціле акцент на досягнення мети і виконанні задачі. Загальноприйняті теми — агресивність і перемога		
D	Організацію об'єднують формальні правила й офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації.		
		Усього	100 100
5. Стратегічні цілі		Тепер	Бажано
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть		
B	Організація акцентує увагу на знаходженні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і вишукування нових можливостей.		
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги на ринку.		
D	Організація акцентує увагу на незмінності і стабільності. Домінує рентабельність, контроль і ритмічність всіх операцій		
		Усього	100 100
6. Критерії успіху		Тепер	Бажано
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, групової роботи, мотивації найманих робітників справою і турботою про людей		
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною чи новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор.		
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку і випереджуванні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку.		
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійне постачання, гнучкі плани - графіки і низькі виробничі витрати		
		Усього	100 100

Таблиця 2.

Розрахунок оцінки за методикою OSAI

Тепер		Бажано	
A	55	A	35
B	20	D	30
C	20	C	25
D	5	D	10
Усього	100	Усього	100

Розрахунок оцінки організаційної культури за методикою ОСАІ вимагає нескладної арифметики і послідовного виконання декількох кроків. Робочий бланк рейтингової оцінки представлений у таблиці 3.

Перший крок включає підсумовування балів усіх відповідей А в графі «Тепер», а потім отриману суму потрібно розділити на 6, тобто обчислити середню оцінку для альтернатив А. Аналогічні обчислення повторюються для альтернатив В, С та D.

Другий крок включає додавання балів усіх відповідей А в графі «Бажано» і розподілі суми на 6, тобто знову розраховується середня оцінка для альтернативи А, але для стовпчика «Бажано». Аналогічні обчислення необхідні для відповідей альтернатив В, С та D.

Таблиця 3

Приклад рейтингових оцінок організаційної культури

Бали оцінки «ТЕПЕР»							
1A		1B		1C		1D	
2A		2B		2C		2D	
3A		3B		3C		3D	
4A		4B		4C		4D	
5A		5B		5C		5D	
6A		6B		6C		6D	
Сума (усього)		Сума (усього)		Сума (усього)		Сума (усього)	
Середня (сума, поділена на 6)		Середня (сума, поділена на 6)		Середня (сума, поділена на 6)		Середня (сума, поділена на 6)	

Бали оцінки «БАЖАНО»							
1A		1B		1C		1D	
2A		2B		2C		2D	
3A		3B		3C		3D	
4A		4B		4C		4D	
5A		5B		5C		5D	
6A		6B		6C		6D	
Сума (усього)		Сума (усього)		Сума (усього)		Сума (усього)	
Середня (сума, поділена на 6)		Середня (сума, поділена на 6)		Середня (сума, поділена на 6)		Середня (сума, поділена на 6)	

Н

а

осн

ові

оде

ржаних оцінок за даною методикою будують профілі організаційної культури у вигляді чотирикутника, відображеного на рис. 1, отриманого шляхом поєднання загальною лінією оцінок, відзначених по діагоналі.

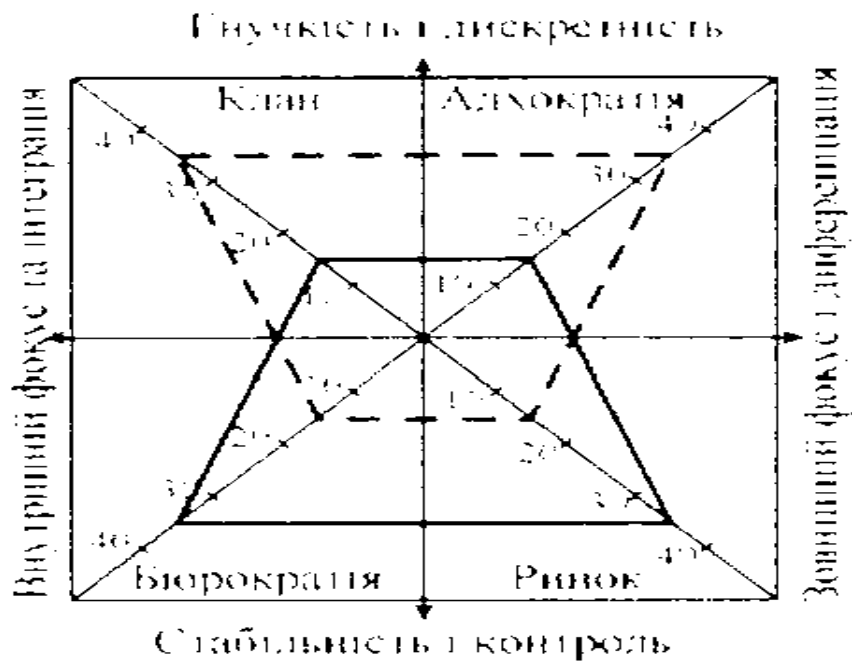


Рис. 1. Профіль корпоративної організаційної культури за методом діагностики
OCAI

Коментар до рис. 1: суцільна лінія відображає фактичний профіль організаційної культури, штрихова лінія – бажаний для підприємства в майбутньому.