

УДК 658.3:331.108.6

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Кравченко А.В.**

Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова

У статті доведено необхідність дослідження елементів корпоративної культури на підприємстві для правильного вибору моделі корпоративної культури що сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому. Запропоноване власне бачення оптимальної моделі корпоративної культури для сучасних підприємств, які інтегруються у цифрову економіку.

**Ключові слова:** корпоративна культура, підприємство, корпоративна стратегія, діагностика, ефективність.

**Постановка проблеми.** Все частіше управлінська наука звертає увагу на «людський фактор», кажучи про його важливість та вказуючи на складність його врахування та використання.

Актуальність дослідження організаційної культури пов'язана з тим, що знання специфіки організаційної культури підприємства дає можливість визначити ступінь стабільності організації, її ефективність порівняно з іншими організаціями в будь-якій сфері, припустити можливі напрямки управлінських рішень, здатність досягти запланованих результатів, дозволяє вирішити проблеми з комунікацією, або взагалі звести до мінімуму появу цих проблем.

Одне з найважливіших питань яке стоїть перед дослідниками організаційної культури – це питання вибору правильної моделі корпоративної культури чи правильне комбінування складових різних моделей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як показано в цілому ряді вітчизняних та зарубіжних економіко-психологічних досліджень, корпоративна культура являє собою важливий елемент кожної організації – незалежно від її сфери діяльності та розмірів. Міжнародна практика підтверджує це. В західних країнах вже накоплений великий досвід по теорії та практиці побудови корпоративної культури в організаціях самого різного типу. Ці питання розглядаються в наукових працях вітчизняних та зарубіжних

вчених: Г.Л. Бардиера [1], А.Н. Занковського [2], К. Камерона, Р. Куїна [3], Д.А. Щербініна [4], А. Pettigrew [5], Е. Schein [6] та інші.

**Мета статті.** Метою є дослідження моделей організаційної культури, що впливають на ефективність діяльність підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Існує багато думок з приводу того, якою мірою організаційна культура впливає на організацію. Всі ці думки можна звести до спільного знаменника і визнати, що організаційна культура далеко не останній фактор виконання стратегії організації.

Виходячи з вищесказаного доцільно буде розглянути поняття організаційної культури та її значення для успіху реалізації стратегії підприємства.

«Організаційна культура – це система прийнятих в організації і розділяються її працівниками цінностей, переконань, принципів, норм поведінки. Важливою частиною організаційної культури є ділова культура, яка включає норми і правила ведення бізнесу, ділової етики, діловий етикет, ділові комунікації».

Головною метою діагностики організаційної культури є створення інструментарію і бази для прийняття управлінських рішень у сфері поточних завдань бізнесу, у сфері стратегічних завдань, а також для прогнозування потенціалу компанії в ситуації змін.

Організаційна культура здійснює самий безпосередній вплив на кінцеві результати діяль-

ності організацій і, тим самим, значною мірою визначає ефективність їх функціонування. При цьому, чим більш ефективно використовується організаційна культура, тим більш результативно здійснюється виробничий процес при відповідному ресурсному забезпеченні. Однією з найважливіших економічних проблем в управлінні підприємницькою організацією є правильне обґрунтування показників ефективного використання потенціалу організаційної культури з метою позитивного впливу на кінцеві виробничо-господарські результати.

Формування культурних особливостей підприємства відбувалося завдяки подіям, умовам та факторам, що впливали на організацію і, можливо, впливають в деякій мірі і зараз. Отож, перш ніж намагатися змінити культуру в якому-небудь напрямку, варто зробити аналіз і виявити, чим були викликані особливості, чи змінилися умови, і яку роль ці особливості чи явища відігравали і відіграють.

Значимим фактором формування організаційної культури є вплив лідерів, які засновували компанію. Саме завдяки цим людям компанія існує та функціонує. Другим, але не більш вагомим фактором є зовнішнє середовище компанії. Організаційна культура розвивається з урахуванням потреб та правил динамізму зовнішнього середовища. Конкуренти, постачальники, посередники, споживачі – все це впливає на формування та функціонування організаційної культури компанії. Національна культура та традиції різних країн та народів також не можуть не залишити свій відбиток на організаційній культурі компанії. Дуже важливим для формування організаційної культури є ефективні робочі взаємозв'язки між працівниками компанії.

Культура визначає та закріплює деякі норми поведінки, прийняті в організації. Встановлені норми, відбиваються на діяльності організації. Існують моделі, що допомагають визначити ступінь впливу культури на організацію.

*Модель Сате.* Ступінь впливу культури на організаційну культуру компанії В. Сате розглядає як сім процесів:

- об'єднання індивідів і частин організації;
- прийняття рішень;
- контроль, перевірка;
- спілкування, обмін інформацією, комунікації;
- посвященість організації;
- сприйняття організаційного середовища;
- усвідомлення своєї поведінки як частини культури організації.

*Кооперацію* як зразок поведінки в організації не можна встановити тільки за допомогою формальних управлінських заходів, так як не можна передбачити всі можливі випадки кооперації. Наскільки дійсно люди кооперуються в організації, залежить від поділюваних ними припущень в цій області. В одних організаціях вищою цінністю є групова робота, в інших – внутрішня конкуренція. Говорячи іншими словами, все залежить від того, яка філософія переважає: індивідуалістична або колективістська. Вплив культури на *прийняття рішень* здійснюється через колективні вірування і цінності, що формують у членів організації стійкий набір базових припущень і переваг. Так як організаційна

культура може сприяти зведенню до мінімуму розбіжностей, то процес прийняття рішень стає більш ефективним.

Сутність процесу *контролю* полягає в стимулюванні дій у напрямку досягнення поставлених цілей. У природі управління існують три механізми контролю: ринок, адміністрування, клановість. Зазвичай в організаціях присутні всі три механізми відразу, але в різному ступені. При ринковому механізмі контролю покладаються в основному на ціни (наявні ціни та платежі повинні стимулювати необхідні зміни в організації). Адміністративний вид контролю формується на формальному авторитеті. Клановий механізм заснований на поділяємих між співробітниками цінностях та віруваннях.

Вплив культури на комунікації відбувається за двома напрямками. Перше – це відсутність необхідності взаємодіяти в справах, по яких є колективні протиріччя. В цьому випадку певні дії відбуваються як би без слів. Друге – колективні припущення забезпечують спрямованість і надають допомогу в інтерпретації одержуваних повідомлень.

Коли індивід ототожнює себе з організацією і відчуває деякий емоційний зв'язок з нею він *почуває себе* присвяченим організації.

*Сприйняття* індивідом організаційної реальності або те, що він бачить, зумовлено в значною мірою тим, що говорять про побачене його колеги, що розділяють з ним один і той же досвід.

Культура допомагає людям в організації діяти осмислено, забезпечуючи *виправдання їхньої поведінки*. У компаніях, де цінується ризик, людина йде на нього, знаючи, що в випадку невдачі він не буде покараний і що з невдачі будуть зроблені висновки на майбутнє.

*Модель Пітерса-Уотермана.* Пітерс Т. і Уотерман Р. виявили зв'язок між культурою і успіхом у роботі організації. Взнявши за зразок успішні американські фірми і описавши управлінську практику, вони «вивели» ряд вірувань і цінностей організаційної культури, що призвели ці компанії до успіху:

- Віра в дії. Відповідно до цієї цінності рішення приймаються навіть в умовах нестачі інформації. Відкладання рішень рівносильне їх неприйняттю.

- Зв'язок зі споживачем. Для успішно діючих компаній споживач представляє фокус в їх роботі, так як саме від нього надходить головна інформація для організації. Задоволеність споживача для таких фірм можна вважати серцевиною їх організаційної культури.

- Автономія і підприємливість. Компанії, що борються з недоліком нововведень і бюрократією, «діляться» на більш дрібні керовані частини і надають їм, а також окремим індивідам певну ступінь самостійності, необхідної для прояви творчості і ризику.

- Продуктивність залежить від людини. Дана цінність проголошує людину найбільш важливим активом організації. При цьому ефективність організації вимірюється через задоволеність її членів. Віра в те, що ставлення до людей з повагою і гідністю веде до успіху, лежить в основі культури подібних організацій.

- Знай те, чим керуєш. Відповідно до цієї глибоко вкоріненою культурною нормою успішних

компаній очікується, що вони управляються не через закриті двері кабінетів керівників, а через відвідування керівниками керованих ними об'єктів і через безпосередні контакти з підлеглими на місцях їх роботи.

- Не займайся тим, чого не знаєш. Дане положення відноситься до розряду однієї з важливих характеристик культури успішно діючих фірм. Ці фірми не сприймають диверсифікації в бік від основного бізнесу.

- Прості структури і мало управлінців. Відповідно до цієї культурної цінності, менеджери більше орієнтуються на рівень виконання підлеглими своєї роботи, а не на нарощування своїх штатів.

- Одночасна гнучкість і жорсткість в організації. Висока організованість в успішних організаціях досягається за рахунок того, що всі працівники розуміють і вірять в цінності компанії. Це їх жорстко пов'язує і інтегрує. Гнучкість забезпечується за допомогою зведення до мінімуму «керівних» втручань і мінімізації числа регулюючих правил і процедур. Це заохочує новаторство і прагнення брати на себе ризик. В результаті жорстка структура поділюваних культурних цінностей уможливорює гнучку структуру адміністративного контролю.

Пітерс і Уотерман стверджують, що успішно діючі організації мають три набору цінностей:

1. Успішно діючі компанії намагаються на ділі реалізувати свої цінності, які Пітерс і Уотерман назвали «зміщення в сторону дії». Такі компанії підкреслюють цінність автономності та підприємництва, заохочують співробітників брати на себе розумний ризик.

2. Другий набір цінностей задається характером місії організації, тобто тим, що вона робить, і як вона намагається це робити. Пітерс і Уотерман вважають, що менеджери повинні в першу чергу культивувати цінності, орієнтовані на те, що організація вміє робити найкраще і підтримувати контроль над основними видами діяльності.

3. Третій набір цінностей пов'язаний з операціями організації, компанія повинна намагатися сформулювати цінності і норми, які б мотивували її співробітників діяти на максимально можливому рівні.

*Модель Парсонса.* Модель розроблена на основі специфікації функцій, яких будь-яка організація повинна дотримуватись, для того, щоб вижити і досягти успіху. Функції: адаптація; досягнення цілей; інтеграція; легітимність.

Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання і процвітання будь-яка організація повинна бути здатною адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища, домагатися виконання поставлених нею цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле і, нарешті, бути визнаною людьми та іншими організаціями. Дана модель виходить з того, що цінності організаційної культури є найбільш важливими засобами або інструментами виконання функцій цієї моделі.

*Модель Квіна-Рорбаха.* Дана модель включає наступні три виміри:

1. *інтеграція-диференціація:* відноситься до проектування робіт і організації в цілому. Даний вимір вказує на ступінь, з якою в організації робиться упор або в сторону контролю (стабіль-

ність, порядок і передбачуваність), або в сторону гнучкості (віддається перевага нововведенням, адаптації і змінам);

2. *внутрішній фокус-зовнішній фокус:* даний вимір відображає переважаючі в організації інтереси або до пристрою її внутрішніх справ (скоординованість і задоволеність працівників), або до зміцнення положення організації як цілого у зовнішньому середовищі;

3. *засоби / інструменти-результати / показники:* вимір в моделі демонструє відмінність в концентрації уваги, з одного боку, на процеси і процедури (планування, встановлення цілей і ін.), а з іншого – на остаточні результати і показники їх вимірювань (продуктивність, ефективність і ін.).

Дана модель описує цінності культури організації в зв'язку з кожним окремим підходом до визначення ефективності і зіставляє перспективу одного підходу з усіма іншими. Вимірювання конкуруючих цінностей в моделі Квіна-Рорбаха проводиться за допомогою «ранжування» опитувальних тестів. Тому модель може використовуватися як ефективний інструмент організаційної діагностики. На відміну від одновимірних моделей, в даному випадку не можна отримати «єдиного вірного відповідь» про ефективності організації. Модель виявляє недоліки у всіх чотирьох своїх частинах у тому ступені, в якому вони присутні в діяльності організації.

*Модель організаційної культури Денісона Д.* Денісон розглядає чотири напрямки оцінки організаційної культури: зовнішній фокус, внутрішній фокус, стабільність і гнучкість. Поєднання цих характеристик дає параметри оцінки культури: залученість, сталість, адаптивність, місія [7, с. 66-69]. В результаті багаторічних досліджень було встановлено зв'язок між величиною даних параметрів і ефективністю організації. Було встановлено, що високий рівень кожного параметра важливий для успішної діяльності організації.

У процесі формування та реалізації корпоративної культури слід враховувати, в першу чергу, такі фактори як культура керівника і національна культура, місія організації, галузь, зовнішнє середовище, структура і розмір організації та ін. Крім них, необхідно вивчити принципи і завдання формування цієї культури взагалі. Саме здатність вирішувати поставлені перед корпоративною культурою цілі та завдання визначають її ефективність, яка може бути виміряна і оцінена за допомогою різних – якісних та кількісних – методів.

Якісна оцінка стану корпоративної культури може бути дана на основі аналізу реальних можливостей виконати вимоги, що впливають з її функціональної ролі. Характерним показником у цьому випадку є сила корпоративної культури – характеристика культури, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям.

Корпоративна культура як складова діяльності організації наведена на рис. 1.

На наш погляд, оптимальною з точки зору вимог сьогодення є така корпоративна культура, яка містить у собі поєднання різних моделей, форм, видів. Адже корпоративна культура являє

Порівняльна характеристика моделей

Модель	Особливості
Модель Пітерса-Уотермана	Пітерс та Уотерман виявили зв'язок між організаційною культурою та успіхом організації та «вивели» ряд цінностей, що приводять компанії до успіху: віра у дії, зв'язок із споживачем, автономія та підприємливість, люди – головне джерело ефективності, знати те чим управляєш, не займатися тим чого не знаєш, проста структура і не великий штат управління.
Модель Сате	Сате розглядає сім процесів, що впливають на організаційну культуру підприємства. Це такі процеси як кооперація між індивідами і частинами організації, прийняття рішень, контроль, комунікації, посвященість організації, сприйняття організаційного середовища, виправдання своєї поведінки.
Модель Парсонса	Для свого виживання і процвітання будь-яка організація повинна бути здатною адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища, домагатися виконання поставлених нею цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле і, нарешті, бути визнаною людьми та іншими організаціями.
Модель Д. Денінсона	Модель розглядає чотири напрямки оцінки організаційної культури: зовнішній фокус, внутрішній фокус, стабільність і гнучкість. Поєднання цих характеристик дає параметри оцінки культури: залученість, сталість, адаптивність, місія.
Модель Квіна-Рорбаха	Дана модель описує цінності культури організації в зв'язку з кожним окремим підходом до визначення ефективності і зіставляє перспективу одного підходу з усіма іншими. Вимірювання конкуруючих цінностей проводиться за допомогою «ранжування» опитувальних тестів. Тому модель може використовуватися як ефективний інструмент організаційної діагностики. На відміну від одновимірних моделей, в даному випадку не можна отримати «єдину вірну відповідь» про ефективності організації. Модель виявляє недоліки у всіх чотирьох своїх частинах у тому ступені, в якому вони присутні в діяльності організації.

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу [4; 7]



Рис. 1. Корпоративна культура як складова діяльності організації

собою настільки індивідуальну систему, яка відрізняється не тільки з урахуванням специфіки сфери діяльності, але й може відрізнитися у різних філіалах однієї компанії.

У подальших дослідженнях планується проводити порівняння та аналіз діючих корпоративних культур однієї сфери діяльності та моделювання найбільш ідеальної корпоративної культури.

**Висновки.** Таким чином не зважаючи на те, що корпоративна культура являє собою систему, в якій кожний елемент взаємодіє з іншими елементами, слід звернути увагу і наголосити на тому, що вона сама є елементом якому притаманні усі його ознаки. Саме тому так важливо досліджувати корпоративну культуру не тільки взагалі, але й в розрізі окремих сфер діяльності та з урахуванням «індивідуальності» кожної організації.

## Список літератури:

1. Бардьер Г.Л. Бизнес – психология / Г.Л. Бардьер – СПб.: Изд-во РХГА, 2014. – 218 с.
2. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие / А.Н. Занковский. – Флинта, 2000. – 648 с.
3. Камерон К. Диагностика и изменения организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
4. Князева О.А. Удосконалення підходів до мотивації персоналу для підвищення конкурентоспроможності підприємства поштового зв'язку // Економіка, менеджмент, бізнес: Збірник наукових праць. – № 1(5), Т. 1. – Київ: ДУІКТ, 2012. – С. 20-24.
5. Щербинина Д.А. Корпоративная культура как способ повышения эффективности работы сотрудников / Д.А. Щербинина // Экономика и менеджмент инвестиционных технологий, 2014, № 2 [Электронный ресурс] URL: <http://ekonomikasnaka.ru/2014.02/3875/> (дата обращения 10.12.2014).
6. Pettigrew A.M. On Studing Organizational Cultures // Administrative Science Quarterly, 1979, vol. 24, p. 570-581.
7. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. – San Francisco, 1991. – 1991. – 340 p.
8. Черных Е. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений: учебное пособие / Е. Черных. Управление персоналом. – 2004. – № 3. – 443 с.



**Кравченко А.В.**

Одесская национальная академия связи имени А.С. Попова

## **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК СОСТАВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Аннотация**

В статье доказана необходимость исследования элементов корпоративной культуры на предприятии для правильного выбора модели корпоративной культуры, которая будет способствовать повышению эффективности работы предприятия в целом. Предложено собственное видение оптимальной модели корпоративной культуры для современных предприятий, которые интегрируются в цифровую экономику.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, предприятие, корпоративная стратегия, диагностика, эффективность.

**Kravchenko A.V.**

Odessa National Academy of Telecommunications named after O.S. Popov

## **CORPORATE CULTURE AS COMPOSITION ACTIVITIES OF ORGANIZATION**

### **Summary**

The article proves the necessity of studying the elements of corporate culture in an enterprise in order to choose the right model of corporate culture, which will contribute to the overall performance of the enterprise. A personal vision of the optimal corporate culture model for modern enterprises that is integrated into the digital economy has been proposed.

**Keywords:** corporate culture, enterprise, corporate strategy, diagnostics, efficiency.