

УДК 658:336

JEL L20

Фокіна-Мезенцева К.В.⁶*к.е.н., Міжнародний університет бізнесу і права
(Херсон, Україна)*<http://orcid.org/0000-0002-5984-764X>

ДОСЛІДЖЕННЯ НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ НА ФЕНОМЕН КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проведений аналіз визначень даних організаційної культури підприємства відомими світовими вченими. Розкрито співвідношення понять «корпоративна культура» і «культура організації». Систематизовано сучасні наукові підходи, що застосовуються для дослідження корпоративної культури. Дана характеристика ідеальному рівню культури. Проведено відмінності між ціннісною та матеріальною організаційною культурою.

Ключові слова: корпоративна культура, культура організації, цінності, ідеальний рівень культури, персонал, матеріальний рівень, ціннісний рівень, феноменологічний підхід, прагматичний підхід.

Фокина-Мезенцева Е.В.*к.э.н., Международный университет бизнеса и права
(Херсон, Украина)*

ИССЛЕДОВАНИЕ НАУЧНЫХ ВЗГЛЯДОВ НА ФЕНОМЕН КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье проведен анализ определенных данных организационной культуры предприятия известными мировыми учеными. Раскрыто соотношение понятий «корпоративная культура» и «культура организации». Систематизированы современные научные подходы, применяемые для исследования корпоративной культуры. Дана характеристика идеальному уровню культуры. Проведены различия между ценностной и материальной организационной культурой.

Ключевые слова: корпоративная культура, культура организации, ценности, идеальный уровень культуры, персонал, материальный уровень, ценностный уровень, феноменологический подход, прагматический подход.

Fokina-Mezentseva K.

⁶ Фокіна-Мезенцева Катерина Володимирівна, к.е.н., докторант, Міжнародний університет бізнесу і права (Херсон, Україна)

*PhD in Economics, International University of Business and Right
(Kherson, Ukraine)*

STUDY SCIENTIFIC VIEWS ON THE PHENOMENON OF CORPORATE CULTURE OF THE ENTERPRISE

In the article the analysis of definitions of organizational culture of the enterprise of world famous scientists. Reveals the relationship between the concepts of "corporate culture" and "organizational culture". Systematization of modern scientific approaches to the study of corporate culture. This characteristic of the ideal culture. Conducted the differences between value and material culture.

Key words: corporate culture, organizational culture, values, great level of culture, personnel, material level, the values level, phenomenological approach, pragmatic approach.

Постановка проблеми. Усе більший інтерес викликає вивчення принципів поведінки людей в організації і ті закономірності, яким підпорядковані взаємодії між ними. Саме цим інтересом пояснюється інтенсивний розвиток ідей школи «людських відносин». Багато дослідників корпоративної культури не надають достатнього значення її матеріальному складнику, зосереджуючи свою увагу на вивченні норм і правил поведінки в організації, характеру відносин між працівниками і цінностями, закладеними в основу організаційної культури. Цінності, поза будь-якого сумніву, відіграють ключову роль у розвитку культури. Проте в даному дослідженні буде безпосередньо визначена і роль матеріальної культури в підвищенні ефективності культури організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Щодо вищевказаної тематики свої дослідження проводили такі вчені: А. Адлер, Е. Джакус, П. Друкер, В. Кунде, М. Армстронг, Р. Акофф, Т. Діл, А. Кеннеді, В. Оучі, В. Сате, Д. Елдрідж, А. Кромбі, Е. Шейн, Г. Морган, Е. Браун, С. Мішон, П. Штерн, Н. Леметр та інші.

Формулювання завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз наукових поглядів і підходів щодо оцінювання феномену корпоративної культури підприємства.

Виклад основного матеріалу. Керівники сучасних підприємств з кожним роком усе краще усвідомлюють, що персонал підприємства є його основним і найважливішим ресурсом. Деякі дослідники визначають саму організацію як «свідоме об'єднання дій людей, передбачає досягнення певних цілей». Відповідно, усе більший інтерес виявляє вивчення принципів поведінки людей в організації і ті закономірності, яким підпорядковані взаємодії між ними. Саме цим інтересом пояснюється інтенсивний розвиток ідей школи «людських відносин», закладених ще в працях Е. Мейо, Д.

Макгрегора та ін. у середині ХХ століття. За останні кілька років з'явилася ціла низка досліджень, присвячених конфліктології, теорії мотивації, проведення переговорів, нарад, відбору персоналу тощо. Об'єктом дослідження все частіше стає вся специфічна для кожного підприємства сукупність зв'язків, дій, взаємодій і відносин, що здійснюються в межах конкретної підприємницької діяльності, інакше кажучи – культура організації.

У процесі вивчення іноземних і вітчизняних джерел виявилось, що затверджувати наявність сформованої, загальної для всіх дослідників термінології, що описує корпоративну культуру організації, досить складно. Феномен організаційної культури вважається складним і неоднозначним, що стало причиною появи великої кількості визначень, які часом дуже розрізняються між собою. Вражає навіть невизначеність у формулюванні самого об'єкта дослідження: «культура підприємства (організації)», «соціокультура корпорації», «корпоративна культура», «організаційна культура». Найчастіше нині зустрічаються поняття корпоративної та організаційної культури. Існують різні точки зору на визначення цих понять, які ми розглянемо далі.

Вивчення культури організації, на наш погляд, раціонально почати з вивчення поняття «культура». Без цього складно зрозуміти вихідні передумови, закладені багатьма вченими в дослідження даного феномену.

Що ж таке культура? Найемнішим, на наш погляд, є подання культури як змістового світу, який надихає людей і об'єднує їх у деяке співтовариство (націю, релігійну або професійну групу тощо). Цей смисловий світ визначає спосіб буття і світогляду людей і має властивість передаватися від покоління до покоління. Людина свідомо чи несвідомо наділяє сенсом будь-яке явище або предмет, з якими йому доводиться зіштовхнутися. Зміст визначає їх культурне значення. Людина вбудовує будь-яке явище у власний світогляд, шукає йому відповідне місце і через це формує власне ставлення і стереотипи поведінки щодо явища.

Власне поняття «культура» при цьому має безліч визначень, які різняться залежно від підходу та сфери інтересів дослідника. Нині існує більше сотні визначень цього поняття. Однак майже всі дослідники сходяться на тому, що культуру можна розміщувати на два рівня-матеріальний та ідеальний. Сенси і цінності, принципи і підходи в пізнанні і формуванні світогляду відносяться до ідеального складника культури, вони визначають появу норм і правил поведінки.

З точки зору дослідження культури організації, особистого значення набуває поняття значеннєвої домінанти культури – того головного сенсу, загального ставлення людини до світу, що визначає характер усіх інших змістів і відносин. Сміслового домінанта організаційної культури може бути розглянута у двох аспектах. По-перше, і це очевидно,

вона є загальним ставленням працівника до своєї організації. По-друге, сама організація і вище керівництво, ототожнює власні інтереси з інтересами організації, може також виступати як суб'єкт культури. Для неї смисловою домінантою буде сенс і загальне ставлення до навколишнього середовища, до світу і суспільства в цілому, яке буде визначати інші смисли і відносини. Розуміння цього процесу допомагає глибше розкрити сутність таких явищ, як місія і корпоративна концепція організації.

До матеріальної культури належать предмети, що є носіями певного сенсу і цінності для спільноти, виробнича і невиробнича діяльність, матеріально-предметні відносини, а також соціальні організації.

Організаційна культура – це різновид культури, їй притаманні ті ж властивості, що й іншим видам культури. Основна відмінність у тому, що об'єктом соціокультурного процесу є організація.

Багато дослідників організаційної культури не приділяють достатньої уваги її матеріальному складнику, зосереджуючи свою увагу на вивченні норм і правил поведінки в організації, характеру відносин між працівниками і цінностями, закладеними в основу організаційної культури.

Цінності, поза будь-якого сумніву, відіграють ключову роль у розвитку культури. Проте в даному дослідженні буде безпосередньо визначена і роль матеріальної культури в підвищенні ефективності культури організації. Матеріальна культура може бути визначена як «людське «Я», перевдягнене в річ; це духовність людини, утілена у форму речі; це людська душа, здійснена в речах; це матеріалізований і предметний дух людства. Будучи продуктом дій людини – носія певних цінностей, матеріальна культура, у свою чергу, впливає на людину. Матеріальна культура є провідником цінностей людини або організації. Завдяки цій властивості матеріальної культури з'являється можливість поширювати цінності організації далеко за її межами, через продукти компанії, та ефективніше поширювати їх усередині компанії через процеси, процедури та інші матеріальні об'єкти, здатні відобразити смисловий зміст цінностей організації.

Майже в кожній з великих робіт, присвячених організаційній культурі, робиться спроба дати їй нове визначення.

Аналіз визначень даних організаційної культури багатьма зарубіжними авторами говорить про те, що вони схильні розглядати її як особливий спосіб мислення, яке формується завдяки цінностям і нормам. Особливий спосіб мислення визначає поведінку працівників організації та поведінку самої організації в соціальному доквілі.

Вітчизняні вчені у своїх визначеннях культури організації переносять акцент з образу мислення на систему або набір цінностей, норм, традицій і зразків поведінки. Так,

С.Т. Томілов уявляє організаційну культуру як систему цінностей, звичаїв і традицій, норм і правил поведінки, що сформувались (або формуються) і розвиваються в тій чи іншій економічній системі. Організаційна культура впливає на характер реалізації її цілей. Іншими словами, вона безпосередньо впливає на ефективність функціонування організації.

Однак серед визначень досить складно знайти такі, які б ураховували не тільки ідеальний, але й матеріальний складник культури. З них хочеться відокремити визначення К. Голда, який визначає корпоративну культуру як «унікальні характеристики сприйманих особливостей організації, того, що відрізняє її від усіх інших у галузі.

Схожу позицію займає Смолкін А.М., який пропонує розглядати організаційну культуру з позиції її орієнтації не лише на внутрішні, й на зовнішнє середовище. Організаційна культура, на його думку, повинна визначати культуру поведінки на ринку, культуру підтримання зовнішніх зв'язків з постачальниками і замовниками, культуру обслуговування клієнтів, динамічність, обов'язковість і стійкість відносин. Вона повинна проявлятися в оформленні продукції підприємства, стилі і змісті реклами, інтер'єрі офісних приміщень.

Ці позиції цілком узгоджуються з підходом автора цієї статті, орієнтованої, зокрема на розгляд впливу організаційної культури на ефективність маркетингової діяльності підприємства.

Варто зазначити складний характер багатьох із вивчених визначень. Усіма дослідниками корпоративна культура визнається як багатопланове і неоднозначне явище, що володіє різними ознаками.

Дослідники В. Леннарт і Л. Ліндхольм виділяють керівництво і владу як провідні чинники, що впливають на культуру організації.

Д. Олдхем пропонує виділяти цілу низку таких факторів, що впливають на формування і вдосконалення культури, як історія і власність, розмір, технологія, цілі і завдання, оточення, люди.

Середовище діяльності організації, рівень технологій, необхідний для успішної конкуренції в конкретній галузі, природно, впливає на культуру організації. Автоматизація виробництва або навпаки, використання технологій ручної збірки, складність обладнання, наявність конвеєра або безперервного циклу виробництва, виготовлення дрібних серій дорогої продукції або потокове виробництво - усе це неминуче позначитиметься на характері стосунків між працівниками, на виборі значущих для працівників ті керівників особистих якостей тощо.

Тому зміни в технології виробництва (праці) слід постійно відстежувати і прогнозувати.

Фактори історії і власності також мають велике значення. Від того, кому належить підприємство – державі, приватній особі або групі акціонерів залежить прийнята система цінностей та орієнтація. Одноосібний власник більш вільний у створенні особливої системи цінностей на підприємстві. В акціонерному товаристві існує велика ймовірність довгострокової орієнтації на прибуток і дивіденди, що може перешкоджати розвитку організаційної культури. Коли власником підприємства є держава, багато залежить від особистостей вищих керівників. Історія організації, випробування які їй довелося пройти в процесі свого розвитку, також можуть бути джерелом жорстких стереотипів у поведінці персоналу та ухваленні рішень керівництва і не збігатися з офіційно задекларованими цінностями організації.

Персонал – основний фактор культури організації. Саме люди є носіями цінностей і переконань, норм поведінки, які формують ядро культури. Тому в сучасних корпораціях велика увага приділяється підбору персоналу, чії цінності збігаються з цінностями підприємства. Також важливою є робота з виявлення членів організації, які чинять негативний, руйнівний вплив на процес прийняття цінностей організації, перешкоджають успішному поширенню її культури.

Розмір організації впливає на кількість і складність зв'язків між співробітниками. У невеликих організаціях функції між працівниками часто розподілені інакше, ніж у великих промислових організаціях. Початок розвитку організації асоціюється з душевнішою атмосферою, менш формальною, але і хаотичнішою з точки зору розподілу обов'язків та усвідомлення цінностей. Чим більша організація, тим більша необхідність створювати нові ефективні механізми для формалізації, пояснення і поширення цінностей культури.

Оточення організації також має величезний вплив на розвиток її культури. Найнаочніший приклад такого впливу – це ринки з високою конкуренцією та монополістичні ринки. Розвиток організаційної культури на підприємстві-монополісті може проходити дуже повільно через брак сильних стимулів до створення конкурентних переваг. Природно, що на підприємствах, які постійно відчувають сильний тиск конкурентів, процеси виділення ключових цінностей, мотивації працівників, проектування ефективних схем поведінки будуть йти значно швидше. Також до фактора оточення відносяться соціальні, економічні, політичні зміни, що відбуваються в зовнішньому світі.

Місія і цілі організації мають визначальне значення при формуванні її культури. Місія безпосередньо виводиться з цінностей компанії і вимагає їх чіткого визначення.

Правильно вибрані, з урахуванням цінностей організації, цілі посилюють не тільки економічне положення компанії, але і віру працівників у цінності організації.

На культуру організації впливають різні фактори, які можна поділити на зовнішні і внутрішні.

Унаслідок аналізу багатьох визначень організаційної культури можна стверджувати, що найбільшого значення дослідники надають ідеальному рівню культури. Саме цей рівень часто і прийнято називати «організаційною культурою» і розрізняти в ній цінності, норми, правила, особливий спосіб мислення, який визначає відносини всередині організації і впливає на її взаємини із зовнішнім світом, а також включати до її складу символи і атрибути організації. Отже, культура розуміється як «душа» організації, її духовна суть. Культура впливає на всі процеси, що проходять усередині організації. Проте взаємодія ідеального і матеріального рівня культури організації майже не вивчена. Визнаючи вплив цінностей на атрибути, форми організації діяльності і процеси, приділяється недостатня увага феномену зворотного впливу, впливу об'єктів матеріальної культури організації на зміцнення і поширення цінностей організації.

У багатьох визначеннях культури організації є поняття системи. Однак перш ніж детальніше вести розмову про культуру організації як систему, необхідно торкнутися питання підходів, що застосовуються при її дослідженні. Вибір підходу в дослідженні неминуче визначає його результат.

Основними підходами можна назвати:

- *Феноменологічний.* Учені, які використовують цей підхід, розглядають організаційну культуру як «надраціональний феномен», що перешкоджає змінам і виявляє вплив на ефективність організації лише непрямо, через вплив на процес сприйняття ситуації та її інтерпретації. Автори цього підходу обережно ставляться до питання управління культурою і розглядають її як фактор, який слід урахувувати в управлінні. Аналізуються і пояснюються прояви організаційної культури. Цими проявами можуть бути повноваження керівників, етичний аспект у поведінці персоналу, швидкість організаційних процесів різного рівня тощо. Як прояв організаційної культури може бути прокоментовано будь-яке організаційне явище. Основним інструментом цього підходу є феноменологічний аналіз організаційної культури, покликаний виявити глибинні уявлення членів організації, які зазвичай визначають їх поведінку. Поняття автономної активності організації, свободи вибору між моделями поведінки, варіанти адаптації і зміни організації в умовах мінливого ринкового середовища часто є об'єктами вивчення в межах даного підходу. Серед учених, які практикують цей підхід, можна назвати М. Луї, Дж. Мерсьє, А. Петтігрю, П. Бергера, Д. Сільвермана, С. Роббінса.

• *Прагматичний підхід*. Нині це найпоширеніший із підходів. Дослідники, які використовують його, дотримуються твердження, що організаційна культура – це засіб, що безпосередньо визначає поведінку працівників. У межах даного підходу організаційна культура визнається інструментом підвищення ефективності роботи організації і провідних організаційних змін, дієвим інструментом у руках керівництва організації. З цієї точки зору, культура оцінюється як ефективна або не ефективна, сприяє підвищенню адаптивних властивостей організації, чи ні, як «хороша» чи «погана». Основними інструментами дослідників, що використовують цей підхід, є аналіз функцій організаційної культури, оцінка впливу культури на ефективність окремих процесів і на досягнення цілей різного рівня організації. Прагматичний підхід передбачає опис існуючого стану і властивостей організаційної культури, визначення варіантів впливу культури на результати діяльності організації та розробку різних заходів щодо реалізації цих варіантів, досягнення бажаного стану. Серед учених, які використовують цей підхід, найвідоміші Е. Шейн, М. Алвессон, Дж. Барні, В.В. Томілов, М. В. Козлов.

Дана стаття витримана в дусі прагматичного підходу, тому що розглядає організаційну культуру не стільки як середовище, скільки як інструмент управління, який потенційно володіє величезною ефективністю.

Феноменологічний і прагматичний підходи є основними, до яких можна віднести інші підходи в залежності від їх ставлення до ролі організаційної культури та можливостей свідомого впливу через неї на ефективність роботи підприємства.

Розглянемо інші підходи, які використовуються дослідниками організаційної культури. Виділяють *історичний* підхід, згідно з яким культура є результатом усієї історії організації, що обмежує розгляд культури як сформований набір способів сприйняття та інтерпретації ситуації. Відповідно до *екстерналістського* підходу культура формується в тісному зв'язку з національною культурою і слідує вимогам навколишнього середовища. *Резистивний* підхід визнає за організаційною культурою інерційність і розглядає її як перешкоду для змін. Перелічені підходи можуть бути віднесені до різновидів феноменологічного підходу.

Також виділяють *раціональний* підхід, який розглядає культуру як наслідок впливу керівництва або засновника організації. Щодо *інтерналістського* підходу культура формується відповідно до організаційної структури, традицій тощо. *Кондуктивний* підхід визнає за культурою роль провідника змін, а *направляючий* розглядає культуру як інструмент, що безпосередньо визначає індивідуальну поведінку за допомогою сукупності засвоєних цінностей і норм. З огляду на характеристики цих підходів, з великою впевненістю їх можна зарахувати до різновидів прагматичного підходу.

У різних дослідженнях робляться спроби розділити терміни «корпоративна» та «організаційна» культури. Так, наприклад, пропонується визначати організаційну культуру як культуру невеликих організацій, а корпоративною культурою називати культуру транснаціональних корпорацій.

Іноді, розглядаючи внутрішні процеси підприємства, пропонують розділяти формальні і неформальні системи правил, норм діяльності, звичаїв, традицій та інших складників культури організації. Деякі дослідники пропонують вважати ці системи відокремленими явищами для того, щоб точніше уявляти собі процес адаптації культури організації до умов ринкового середовища. Крім того, саме виділенням за ознакою формальності і неформальності елементів системам дають різні назви. Корпоративна культура оголошується формальною системою цінностей і норм поведінки, що формується вищим керівництвом організації для досягнення запланованих цілей, а організаційна культура – системою, яка формується самостійно, завдяки постійній спонтанній взаємодії працівників.

Ця позиція, на наш погляд, не досить стійка. Дійсно є сенс розрізняти в складі культури організації частину правил, що пройшли формалізацію на рівні внутрішніх нормативних документів організації, закріплених у різних кодексах, інструкціях тощо, і частину правил, що не пройшли таку формалізацію. Однак, на наш погляд формалізованими повинні ставати тільки ті правила, які підтвердили свою корисність для організації. Норми поведінки, традиції тощо, принесені працівниками торгівлі і які не вступають в резонанс з цінностями організації, або ті, що тим більше вступають з ними в конфлікт, повинні поступово виключатися з повсякденного життя компанії.

Керівництво організації повинно надавати особливого значення формуванню культури організації, спрямовувати її розвиток своїми управлінськими діями для того, щоб цінностям організації відповідали не тільки закріплені в офіційному порядку правила, але й ті схеми поведінки, які виникають спонтанно. Поняття «корпоративна культура», на наш погляд, досить для визначення досліджуваного явища. Воно може мати більше або менше формалізованих елементів, може бути розмитим або погано керованим, може мати у своєму складі субкультури. Це будуть ознаки, що описують стан явища, але не потребують розділяти його на корпоративну культуру та організаційну. У межах цієї статті ми не будемо розрізняти поняття організаційної та корпоративної культури.

Одним з важливих понять, що описують феномен культури організації, є її структура. Прийнято вважати, що вона складається з цінностей і переконань, закладених в її основу керівництвом організації, норм поведінки й етики, прийнятих для всіх співробітників, філософії, впливає з прийнятих цінностей, утілених у генеральну

політику, а також традицій підтримуваних в організації. Безсумнівно, культура причетна до атмосфери і стосунків між працівниками організації, стилю їх роботи.

Розберемо детальніше роль елементів культури організації в її формуванні та вдосконаленні. Політика організації, її стратегія, заяви про принципи її роботи, пропонувані клієнтам організації, залежать від тих цінностей і переконань, які були закладені її засновником і його наступниками. Це нормальна ситуація, коли з плином часу ці підходи і цінності починають поступово підтримувати все більша кількість постійних співробітників.

Елементи, які включають у структуру організаційної культури, розрізняються залежно від підходу, якого дотримується вчений, і визначення, яке він дає культурі організації. Більшість дослідників роблять акцент на психологічному впливі організаційної культури на працівників підприємства як основній силі і причині її використання, як потенційно ефективному інструменті управління. Відповідно можна виділити такі основні складники організаційної культури: цінності, міфи, історія, символи (імідж), обряди і ритуали. Можна сказати, що це опис ідеального рівня культури організації. Матеріальний рівень культури включає в себе все різноманіття процесів і відносин.

Історія організації впливає і безпосередньо формує організаційну культуру. Випробування, які змушені проходити рядові працівники і керівники, неминуче накладають свій відбиток на стиль роботи, на процеси ухвалення рішень і розв'язання важких ситуацій. У тому випадку, коли цінності компанії чітко не прописані і не донесені до кожного співробітника, історія організації відіграє надважливу роль. В анналах організації залишається пам'ять про всі правильні і неправильні рішення, про алгоритми дій, що принесли успіх або спричинили невдачу, про слова, які надихнули працівників і підвищили мотивацію, про перешкоди які компанія пододала з честю на шляху до досягнення своїх цілей, і про багато іншого. Водночас, історія підприємства може перешкоджати розвитку культури організації, консервуючи певні схеми поведінки, заохочуючи опір змінам, даючи привід засумніватись у необхідності змін, характер яких може змінитись і змінюється залежно від проголошуваних керівництвом організації основних цінностей.

Ідеальний рівень корпоративної культури

Міфологія організації є одним з найважливіших структурних елементів ідеального рівня культури. Міф вважається історично першою формою культури. Міфологія описує ідеальні схеми поведінки, які актуальні для конкретного підприємства. Ця частина організаційної культури, у свою чергу, може містити низку елементів, а саме: метафоричні

історії; легенди; анекдоти. Метафоричні історії дозволяють створити яскраве уявлення про те, які цінності організації можуть бути спроектовані на повсякденну діяльність працівників. Легенди, які розповідають про видатні звершення окремих співробітників, малюють особистості «героїв» організації, людей, чії особисті якості повинні стати прикладом для решти персоналу. Анекдоти і смішні історії дозволяють вказати на небажані схеми поведінки, на рішення, що викликали комічні ситуації і стали повчальним прикладом неправильної поведінки. Варто зауважити, що від цього міфології як складника культури організації нині надається все більшого значення серед дослідників-практиків. Пол Ердал, віце-президент і виконавчий директор корпорації «Медтронік», так схарактеризував значення міфології в питанні формування культури організації: «Історії, які розповідають в організації, формально і неформально, формують культуру і визначають корпоративне середовище... можуть виконати завдання і стратегії організації, захопити співробітників і виявити їхній повний потенціал і відданість справі».

Символіка й атрибути також є невід'ємною частиною культури організації, що дозволяє її співробітникам і клієнтам точніше ідентифікувати організацію з певними цінностями. У цей складник культури часто включають мову або внутрішній сленг, набір спеціальних термінів, прийнятих до вживання в організації; символи, кольори й логотипи компанії; гімн організації; зовнішній вигляд співробітника, офісу, будівель; знаки; знаки статусу; нагороди. Хоча ці елементи, володіючи конкретною формою, уже належать більше до матеріальної культури організації, вони несуть радше символічне, ніж практичне значення та є безпосереднім, найближчим відображенням цінностей організації.

У літературі з культурології можна зустріти визначення обрядів і ритуалів як різновиду символів або, інакше кажучи, символічні дії. Ці заходи допомагають надати особливого значення певним подіям у житті окремих співробітників і компанії в цілому. Можна назвати такі поширені обряди й ритуали: урочисті збори, присвячувальні обряди, церемонії проводів, обряди переходу, спільні обіди, день компанії або день здоров'я тощо.

Як уже було сказано вище, далеко не завжди вдається створити цілісну культуру, усі елементи якої були спрямовані на втілення визначених цінностей. Низька поінформованість керівників про властивості культури організації, про основні закономірності її розвитку і невміле володіння методами формування культури організації призводять до плачевних наслідків. Багато керівників, підхопивши виниклу нещодавно в нашій країні моду на вдосконалення організаційної культури своєї компанії, сьогодні відчують розчарування і шкодують про витрачені ресурси. Культури багатьох компаній залишилися надто далекими від бажаного прийняття декларованих цінностей.

Результатами поверхневої, непослідовної роботи щодо культури організації стало те, що субкультури тільки стали сильнішими, деякі норми поведінки поділяються більшістю співробітників, не кажучи вже про появу міцних традицій. Отже, розв'язання типових проблем, пов'язаних з нездоровим характером культури, таких, як інтриги, опір змінам, ставка на інтереси підрозділів, а не організації, залишається, як і раніше, актуальним.

Ще раз хочеться підкреслити, що організаційна культура існує в будь-якій організації та установі, на кожному підприємстві. Усе питання в тому, наскільки усвідомлений і направлений її розвиток і яку користь вона приносить організації. Культура виникає в будь-якої спільної діяльності людини, проте її існування часто не усвідомлюється. Хоча організаційна культура на кожному підприємстві має свої історичні етапи еволюції та особливі властивості, сформовані тим чи іншим впливом, більшістю членів організації вона сприймається як середовище проживання, як даність. І тільки вище керівництво підприємства розглядає її як системний, що володіє складною структурою, об'єкт управління.

Цілі і методи, обрані керівництвом організації, можуть відповідати культурі організації, а можуть і вступати з нею в конфлікт. Відповідність стратегії і культури найбажаніша, тому що підвищує надійність реалізації обраної стратегії, що дозволяє використовувати переваги, сформовані впливом організаційної культури на процеси підприємства, поведінку його персоналу. Складності виникають при виявленні невідповідності прийнятих в організації цінностей, норм та інших елементів культури організації реаліям розвитку ринку, новим тенденціям у навколишньому середовищі підприємства. Зміна культури в такій ситуації є складним управлінським завданням, що вимагає особистого прикладу вищого керівництва, що підтверджує прихильність новим цінностям. Успішне з'ясування питання відповідності культури організації та її стратегії визначає ефективність роботи підприємства в довгостроковій перспективі і значно посилює цінності, закладені в основу всієї діяльності організації.

З огляду на вищевикладене можна дійти таких **висновків**:

1. За останні кілька років з'явилася ціла низка досліджень, присвячених конфліктології, теорії мотивації, проведенню переговорів, нарад, відбору персоналу тощо. Об'єктом дослідження все частіше стає вся специфічна для кожного підприємства сукупність зв'язків, дій, взаємодій і стосунків, що здійснюються в межах конкретної підприємницької діяльності, інакше кажучи, культура організації.
2. Матеріальна культура є провідником цінностей людини або організації. Завдяки цій властивості матеріальної культури з'являється можливість поширювати

- цінності організації далеко за її межами, через продукти компанії та ефективніше поширювати їх усередині компанії через процеси, процедури та інші матеріальні об'єкти, здатні відобразити смисловий зміст цінностей організації.
3. Існує велика кількість підходів, які застосовуються для дослідження корпоративної культури. Серед інших основними є феноменологічний і патологічний підходи.
 4. Успішне з'ясування питання відповідності культури організації та її стратегії визначає ефективність роботи підприємства в довгостроковій перспективі і значно посилює цінності, закладені в основу всієї діяльності організації.

Література

1. Гібсон Д.Л. та ін. Організації: поведінка, структура, процеси: підр. для вузів / Д.Л. Гібсон, Д. Іванцевич, Д.Х. Доннелп; пер. з англ. – [8-ме вид.]. – М.: Інфра, 2000. – 662 с.
2. Мінцберг Р. Менеджмент. Стратегічний процес / Р. Мінцберг. – К: Видавничий будинок «Рівновага», 2014. – 502 с.
3. Коултер Д. Культурні відмінності управління / Д. Коултер // Управлінські кадри і організаційна культура, тематичний збірник журналу "Проблеми теорії і практики управління". – 2000. – С. 67–72.
4. Леннарт Ст. Менеджмент для керівників у країнах з економікою перехідного типу / Ст. Леннарт, Л.Е. Ліндхольм. – Рига, 1996. – 240 с.
5. Льюїс Р.Д. Ділові культури в міжнародному бізнесі: від сутички до порозуміння / Р.Д. Льюїс. – М.: Річ, 1999. – 368 с.
6. Мескон М.Х. Основи менеджменту / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі; пер. з англ. – Х.: Справа ЛТД, 2012. – 704 с.
7. Мільнер Б.З. Системний підхід до організації управління / Б.З. Мільнер, Л.В. Євченко, В.С. Рапопорт. – М.: Економіка, 1983. – 224 с.
8. Пітерс Т. В пошуках ефективного управління: досвід кращих компаній / Т. Пітерс, Р.В. Уоттермен. – Х.: Грінь, 2015. – 215 с.
9. Тічі Н., Деванна М.А. Лідери змін: з досвіду американських корпорацій / Н. Тічі, М.А. Деванна. – М.: Економіка, 1990. – 290 с.
10. Уоттермен Р. Фактор відновлення. Як зберігають конкурентоздатність кращі компанії / Р. Уоттермен. – Х.: Буква, 2008. – 307 с.

References

1. Gibson D.L., etc. Organizations: behavior, structure, processes: Ex. for higher education institutions. / trans. English., D.L. Gibson, D. Vantsevich, D.H. Donnel – 8-e d. – M: Infra-M, 2000. – 662 p.
2. Journal of Corporation, No.6, 1998.
3. Coulter D. Cultural differences in management // Management skills and organizational culture, thematic collection of the journal "Problems of theory and management practice", 2000. – P. 67–72.
4. Lennart St., Lindholm L.E. Management in countries with transition. – Riga, 1996. – 240 p.
5. G.D. Lewis, Business cultures in international business: from collision to mutual understanding. – M: Business, 1999. – 368 p.
6. Meskon M. H., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of management. Tr. from English. – X: «It» LTD, 2012. – 704 p.
7. Milner B., Evenko L.V., Rapoport, V.S., a System approach to management organization. – M: Economy, 1983. – 224 p.
8. Peters T., Waterman G. In search of effective management: the experience of the best companies. – X: Grin, 2015. – 215 p.
9. Tichy, N., Dewanna M. A. Leaders of change: the experience of American corporations. – M: Economy, 1990. – 290 p.
10. Waterman, R. the recovery Factor. How do you maintain the competitiveness of the best companies. H., Letter, 2008. – 307 p.