

---

---

# ФІРМА В ДИСКУРСІ ОРГАНІЗМЕНОЇ ІДЕЇ

---

---

*Бех В. П., Гащенко А. В.*

## МОРФОГЕНЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ КУЛЬТУРОЛОГІЧНОГО ЯДРА ФІРМИ<sup>2</sup>

*Корпоративна культура  
як критерій практичного оволодіння робітником  
цінностями фірми*

Метою даного підрозділу є опрацювання робочої гіпотези про те, що корпоративна культура є критерієм якості формування та функціонування системи внутрішньофірмових цінностей. Вибір корпоративної культури як критерію оцінки якості визрівання властивостей цінностей фірми ми пояснюємо кількома аргументами.

По-перше, існує принципова методологічна вимога до обґрунтування критерію зрілості будь-якого соціального явища. Суть її полягає в тому, що критерій ніколи не можна обирати в системі, що підлягає оцінюванню, – його треба шукати за її межами.

По-друге, культура генетично незалежна від здобутків цивілізації, до яких ми відносимо рівень розвитку робочої сили, засоби, технології та організацію виробництва. Як писав Альфред Вебер, “на певній ступені “гомологічного” старіння культура повинна переходити в цивілізацію – в “раціональну старечу німеч” [4, 36]. На цю ж ідею працює й загальновідоме вчення О. Шпенглера, який різко протиставляв поняття культури та цивілізації: він вважав культуру царством органічно життєвого, а цивілізацію – областю технічного. Близьким є й погляд М. Бердяєва, який писав: “Культура не розвивається нескінченно. Вона несе у собі насініну смерті. У ній містяться зачатки, які неминуче ведуть до цивілізації. Цивілізація ж є

---

<sup>2</sup> Продовження. Початок див. у випуску 53 журналу “Нова парадигма”.

смертю духу культури” [2].

По-третє, культура не піддається простому маніпулюванню, вона формується сама протягом довгого часу, сама значною мірою визначає характер соціальної системи та стиль управління. Отже, культуру, в тому числі й корпоративну, не “створюють”, як нині, ймовірно, думають дурні, – вона зростає. Найкраще, що ми здатні зробити, – це діяти в тому напрямі, щоб ґрунт, який має жити її, не пересохнув остаточно і щоб наше “духовне тіло” ще продовжувало жити заради майбутнього “танцю”, як слушно писав свого часу Альфред Вебер” [4, 125].

По-четверте, потрібним критерієм у даному випадку доречно взяти саме такий фактор як культурну систему, оскільки він значно ширше за корпоративні цінності. Характеризуючи цей феномен Т. Парсонс зазначає, що “культурна система – це система, яка володіє такими характеристиками: 1) Вона формується не за допомогою взаємодії і не за допомогою організації дій окремого актора (як такого), а за допомогою організації цінностей, норм і символів, які управляють вибором актора й обмежують можливі для нього види взаємодії. 2) Таким чином, культурна система – це не емпірична система, як соціальна система чи особистість, оскільки вона представляє собою особливий тип абстрагування елементів зазначених систем. Ці елементи, проте, можуть існувати окремо як фізичні символи та передаватися від однієї емпіричної системи дії до іншої. 3) У культурній системі еталони регулюючих норм (та інших культурних елементів, що керують вибором конкретних акторів) не можуть бути випадковими чи непов’язаними один із одним елементами. Отже, якщо система культури бере участь в організації системи емпіричної дії, вона повинна мати певний ступінь консистентности. 4) Тому культурна система – це модель культури, окремі частини якої взаємозалежні таким чином, що вони формують системи цінностей, системи переконань і системи експресивних символів” [17, 462].

По-п’яте, таке розуміння корпоративної культури гармонізує з ідеями, викладеними нами в попередніх підрозділах роботи, а саме – з розумінням фірми, як єдності трьох складових елементів: соціальної системи, або соціального тіла фірми, системи особистості та культурної системи. Вони є, як відомо, головними чинниками теорії дії Т. Парсонса, спираючись на яку ми вже дещо пояснили з історії та морфології системи внутрішньофірмових цінностей і у наступному розділі маємо намір проаналізувати її функціональні властивості та механізми дії.

Отже, якщо обрати корпоративну культуру за критерій зрілості

системи внутрішньофірмових цінностей та аналізувати її з середини, то це значить побачити її з “погляду того, як і наскільки втілені в ній цінності і наскільки в реальному ”тілі” корпоративної культури та її феноменів здійснено, матеріалізовано ідеально-ціннісний, духовний зміст фірми”. За таких умов вибір критерію можна вважати достатньо обґрунтованим і далі слід перейти до його більш ґрунтовної характеристики, оскільки культура взагалі і корпоративна в тому числі є не що інше, як реалізація ідеально-ціннісних цілей, як “перетинання цінностей зі світу належного зі світом позицій”.

До цього часу ми ще не вживали термін “корпоративна культура”, тож треба дещо з’ясувати відносно його походження та змісту, а потім “привести” його до оціночної функції, яку ми покладаємо на нього у даному дослідженні.

Однозначного розуміння сутності цього феномену в теоретичній сфері ще немає. Термін “корпоративна культура” з’явився в ХІХ столітті. Він був сформульований і застосований німецьким фельдмаршалом Мольтке, який застосовував його, характеризуючи взаємини в офіцерському середовищі. У той час взаємини регулювалися не тільки статутами, судами честі, але й дуелями: шабельний шрам був обов’язковим атрибутом належності до офіцерської “корпорації”. Правила поведінки, як писані, так і неписані, склалися всередині професійних співтовариств ще в середньовічних гільдіях, причому порушення цих правил могло призводити до виключення їхніх членів зі співтовариств.

Сплеск публікацій про корпоративну культуру і спроби розробити її концепцію як гілки організаційно-управлінської науки відносяться до 50-х – 60-х років минулого століття. У 80-і роки в зарубіжній літературі з’явилися присвячені цьому питанню численні публікації, перерахувати які досить важко.

У Росії та в Україні до проблеми корпоративної культури в 90-і роки ХХ століття звернулися менеджери, соціологи, психологи, фахівці із загальної культурології, менеджменту. Серед них такі дослідники, як: О. Громов, А. А. Радугін і К. А. Радугін [18], А. П. Єгоршин [7], Г. А. Дмитренко [6; 15] В. Співак [21], В. Колпаков [11], Г. Хаєт [12; 23], Т. Василькова [3], О. Нікієнко [16], О. Бабич [1], Г. Колесніков [9] та ін.

До них можна додати ще групу закордонних авторів, серед яких: Е. Джакус, Д. Елдрідж, А. Кромбі, Х. Шварц, С. Девис, К. Голд, М. Пақановський, Н. О’Доннел-Тружилліо, В. Сате, Е. Шайн, М. Морган, К. Шольц, Д. Дреннан, П. Добсон, А. Уільямс,

М. Уолтерс, Е. Браун, М. Х. Мескон, С. Мишон, Г. Хофстеде, П. Штерн, П. Б. Вейлл, Е. Н. Штейн, Н. Леметр Д. Коллінз, А. Порраса [10] та ін.

Сьогодні в літературі існує понад 50 визначень цього терміну. Проте, як зазначають автори найбільш нового та комплексного навчального посібника “Корпоративна культура”, проблема корпоративної культури ще не розкрита в усій її складності “з численними взаємозв’язками і тонкощами, як цього вимагають задачі навчання і практики” [12, 7].

Перш ніж дати авторське визначення явищу корпоративної культури, розглянемо позиції авторів, що принципово відрізняються одна від одної. Згідно з тлумаченням даного терміну в сучасній літературі, корпоративна культура – “це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю співробітників” [12, 11].

За визначеннями інших джерел, наприклад, у відомій праці М. Х. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі “Основи менеджменту”, культура корпорації (corporate culture) визначається як “атмосфера або соціальний клімат у організації” [14, 686].

За Б. Шнайдером, “корпоративна культура включає перелік проблем, що, на думку співробітників, складають основу переконань і цінностей керівництва. Корпоративна культура – поняття більш тонке, ніж корпоративний клімат, оскільки вона пов’язана з більш широкою концептуальною базою, що включає переконання людей, природу світобудови, взаємини людей між собою і з навколишнім середовищем. Культура складає канву, в рамках якої співробітники пояснюють собі й іншим, чому їхня організація функціонує певним чином і як її діяльність пов’язана із забезпеченням комфортної атмосфери роботи співробітників і виконанням стратегічних пріоритетів самої організації” [20, 135-136].

Наш аналіз демонструє, що автори визначають корпоративну культуру як:

- сукупність базових гіпотез, цінностей та артефактів [24, 156];
- засвоєні та використовувані членами організації цінності й норми, які водночас вирішальним чином визначають їх поведінку [25, 51];
- базисні цінності (як місія організації), відносини (мотивація, командний дух) та норми поведінки (традиції, символи, герої) [8, 66; 8, 23];
- сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил

поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культуру між особистісних відносин всередині підприємства [13, 37];

- складну композицію важливих припущень і настанов, які бездоказово приймаються членами колективу [26, 41];

- набір найважливіших припущень, які приймаються членами організації, отримують вираження в цінностях, що задають людям орієнтири їх поведінки, та передаються індивідам за посередництвом символічних засобів духовного й матеріального внутрішньо організаційного оточення [5, 421];

- сукупність неформальних процедур, що існують і набувають сенсу в організації, або як провідну філософію стосовно того, як найкраще досягти організаційних цілей, що формується на основі домінуючих постулатів віри й етичних стандартів [1, 451; 22, 327];

- вираження базових цінностей і норм в організаційній структурі, системі корпоративного управління, кадровій політиці, яке здійснюється в рамках конкретної підприємницької діяльності [16, 109] тощо.

Для уніфікації була зроблена спроба порівняти між собою дефініції. Зроблено це було за допомогою контент-аналізу, тобто серед понять чи термінів, використовуваних звичайно дослідниками, що працюють у цій галузі, були виділені ті, які зустрічаються найчастіше.

Так, у більшості визначень автори посилаються на зразки базових припущень, яких дотримуються члени організації у своїй поведінці та діях. Ці припущення часто пов'язані з баченням навколишнього середовища (групи, організації, суспільства, світу) та регулюючих його перемінних (природа, простір, час, робота, відносини тощо). Нерідко буває важко сформулювати це бачення стосовно організації.

Цінності (чи ціннісні орієнтації), яких може дотримуватися індивід, є другою спільною категорією, що включається авторами у визначення корпоративної культури. Цінності орієнтують індивіда в тому, яку поведінку слід вважати припустимою чи неприпустимою. Так, у деяких організаціях вважається, що “клієнт завжди правий”, тому в них неприпустимо обвинувачувати клієнта за невдачу в роботі членів організації. В інших – може бути все навпаки. Однак в обох випадках прийнята цінність допомагає індивіду зрозуміти, як він повинен діяти в конкретній ситуації.

І, нарешті, третім спільним атрибутом поняття корпоративної культури вважається “символіка”, за допомогою якої ціннісні орієнтації “передаються” членам організації. Багато фірм мають спеціальні, призначені для всіх документи, в яких детально

описуються відповідні ціннісні орієнтації. Однак зміст і значення останніх найповніше розкриваються працівникам через “ходячі” історії, легенди й міфи. Їх розповідають, переказують, тлумачать – в результаті цього вони іноді впливають на індивідів більше, ніж цінності, записані в рекламному буклеті компанії.

Крім того, в корпоративній культурі виділяють навіть рівні, як: *рівень 1а* – мораль; *рівень 1б* – сенс життя та діяльності; *рівень 1в* – цінності, переконання, вірування, уявлення, установки; *рівень 2* – задекларована корпоративна місія, задекларована “зухвала ціль” (еталон), задекларовані ділові принципи; *рівень 3* – прапор, гімн, товарний знак, фірмовий стиль, ритуали та свята, стиль, поведінка, етикет, історія, міфи та герої, мова спілкування, фізична культура [12, 14-18].

Корисною для розуміння теоретичних засад управління корпоративною культурою є концепція В. Сате, яка дозволяє зрозуміти відношення між змістом корпоративної культури, її проявами, сприйняттям та інтерпретацією працівниками. Згідно з цією концепцією, члени колективу організації, поділяючи вірування та очікування, створюють власне фізичне оточення, виробляють мову спілкування, чинять дії, які адекватно сприймаються іншими, та виявляють емоції, зрозумілі для інших співробітників [28]. Всі ці прояви культури (матеріальні об’єкти, зразки поведінки, мовні вирази, емоції), будучи сприйнятими працівниками, допомагає їм зрозуміти та інтерпретувати культуру організації, тобто надати власного значення подіям та вчинкам і зробити осмисленим своє робоче оточення. Поведінка людей і груп всередині організації значною мірою обмежена нормами, що впливають із цих вірувань, очікувань і дій.

Ф. Харрис і Р. Моран пропонують розглядати культуру окремої організації на основі десяти характеристик:

- усвідомлення співробітником себе та свого місця в організації;
- комунікаційна система та мова спілкування;
- зовнішній вигляд, одяг і представлення працівниками себе на роботі;
- відношення персоналу до часу та використання його;
- взаємини між людьми (залежно від віку, статі, статусу тощо);
- традиції співробітників стосовно того, що і як вони їдять на роботі;
- цінності та норми співробітників;
- віра (наприклад, у керівництво чи у власні сили) та прихильність (до релігії чи моралі, до зла чи насилля, до певних колег чи клієнтів тощо);

- процес навчання та розвитку співробітників;
- трудова етика та мотивація діяльності [27, 67].

Не вдаючись у більш глибокий аналіз того, що автори відносять до складових корпоративної культури, зауважимо що, наша методологічна позиція у визначенні елементної бази даного явища дещо інша. Ми вважаємо, що *корпоративна культура – це зовнішній прояв якості функціонування системи внутрішньофірмових цінностей, що служить нормативними правилами, зразками поведінки, інструментально значущими засобами й умовами чи перешкодами для професійної діяльності (дії за Т. Парсонсом) особистості або життєдіяльності соціального організму фірми, завдяки сукупності значущих символів та їх носіїв – героїв організації.*

Характеризуючи властивості корпоративної культури, німецький психолог Р. Рюттенгер так її описав: “Не тільки спостерігати й аналізувати культуру, але й розуміти її – означає схопитися спочатку за хмарину. Культура та пов’язані з нею уявлення про цінності (виділено нами – А. Г.) не є жорсткими поняттями, як організація структури і процеси, керівні політичні й ділові напрямки, стратегія та бюджети. Культура – це найм’якший матеріал із усіх, які існують. Але “м’яке” виявляється “жорстким” на процвітаючих підприємствах” [19, 7].

*Отже*, на нашу думку, найважливішим у корпоративній культурі є сприйняття її змісту як нормативної бази для організації життєдіяльності соціального організму фірми. Це, по-перше, дає змогу “не випадати” логіці дослідження за загальновідому в науці низку перетворень: цінності – норми – стимули – мотивація – соціальні ролі – поведінка суб’єкта. По-друге, культурні об’єкти як норми можуть бути розподілені на класи: пізнавальні, оціночні й моральні, що теж утримує наше дослідження в проблемному полі теорії соціальної дії Т. Парсонса. По-третє, на основі такого підходу до генетичного взаємозв’язку між системою цінностей і корпоративною культурою ми можемо глибше опрацьовувати в дослідженні ідею морфогенних процесів та вивчати морфологічні взаємозалежності в соціальному тілі фірми.

Підводячи підсумок викладеному відносно ідеї використання корпоративної культури як критерію якості функціонування системи внутрішньофірмових цінностей, слід зазначити, що в структурі корпоративної культури треба розрізняти такі її показники, або підвиди:

- *культуру праці*, що подає якість формування та використання

здібностей як особистості, так і сукупного робітника в умовах того чи іншого виробництва;

– *культуру виробництва*, що віддзеркалює якість використання засобів виробництва;

– *культуру технологічну*, яка висвітлює рівень відповідності товарів і послуг, що поставляє фірма на ринок, найвищим зразком сучасного науково-технічного прогресу;

– *культуру організаційну*, яка є свідченням того, наскільки система управління фірмою відповідає потребам внутрішнього та зовнішнього середовища.

Як відомо, за структурою персонал організації неоднорідний. Він включає принаймні управлінський персонал (який виконує функцію регуляції стосовно всієї соціальної підсистеми організації) та виробничий персонал. Різниця полягає в тому, що співробітники управлінського складу можуть свідомо планомірно впливати на роботу організації, оскільки мають на це повноваження. Тобто має сенс говорити, що персонал будь-якої організації зазнає, з одного боку, організаційного впливу (від керівного складу), а з іншого – самоорганізаційного. І тоді, на наш погляд, правомірно виокремлювати систему цінностей і відносин, що складаються під час організаційного впливу на персонал (або *організаційну культуру*) та систему цінностей і відносин, що складається в процесі самоорганізації персоналу (*самоорганізаційну культуру*).

Як свідчить аналіз сучасної літератури, в якій подається виробнича діяльність сучасних фірм, вищезазначені характеристики є головними параметрами, за якими оцінюється їх конкурентоспроможність на сучасному національному та європейському ринках і які розглядаються як джерело потенційного зростання добробуту співробітників і впливу фірм на суспільство.

Отже, поняття “корпоративна культура”, дійсно, належить до розряду універсальних, найбільш граничних абстракцій. Такі абстракції втілюють в собі деякий “наскрізний сенс”: вони дають змістовне вираження водночас і найелементарнішим актам буття, і його найглибшим основам, проникнення в які дозволяє осягнути розумом істину цілісності соціального простору фірми. Ці абстракції, поєднують у собі емпіричну вірогідність із теоретичною глибиною та методологічною конструктивністю. Тим самим пояснюється їх виняткова роль у розвитку пізнання: будучи дуже малочисельними, вони нібито консолідуєть мисленнєвий простір відповідної епохи, задають цьому простору вектор руху і великою мірою визначають тип



і характер предметів мислення, породжуваних епохою.

### Л І Т Е Р А Т У Р А

1. *Бабич О.* Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління // Вісник Української академії державного управління. – 2003. – № 2. – С. 449-456.
2. *Бердяев Н. А.* Смысл истории. – М. : Мысль, 1990. – 175 с.
3. *Василькова Т. В.* Организационная культура в системе хозяйствования. – Донецк, 1997. – 134 с.
4. *Вебер А.* Избранное: кризис европейской культуры. – СПб. : Университетская книга, 1999. – 565 с.
5. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент : учебник. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2000. – 528 с.
6. *Дмитренко Г.* Факторы богатства и бедности. Концепция антропосоциального управления переходным обществом // Персонал. – 1998. – № 1. – С. 1-11.
7. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. – Н. Новгород : НИМБ, 1997. – 607 с.
8. *Животова И.* Корпоративная культура: стремление к совершенству // Управление компанией. – 2002. – № 3. – С. 65-70
9. *Колесников Г.* Стратегическое управление и организационная культура // Персонал. – 2000. – № 3. – С. 40-46.
10. *Коллинз Д., Поррас А.* Основные ценности или дальновидность Вашей компании // Персонал. – 1998. – № 1. – С. 92-100.
11. *Колтаков В.* Корпоративная культура и человек // Персонал. – 2002. – № 2. – С. 39-41.
12. Корпоративна культура : навчальний посібник / за заг. ред. *Г. Л. Хаєта.* – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
13. *Марущак Т.* Корпоративная культура предприятий сферы услуг // Персонал. – 2001. – № 6. – С. 37-39.
14. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедуори Ф.* Основы менеджмента / пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
15. *Налимов В. В., Дрогаллина Ж. А.* Реальность нереального. – М. : Издательство “МИР ИДЕЙ”, АО АКРОН, 1995. – 432 с.
16. *Никиенко А.* Методы формирования корпоративной культуры // Персонал-Микс. – 2003. – № 3. – С. 109-112.
17. *Парсонс Т.* О структуре социального действия. – М. : Академический Проект, 2000. – 880 с.
18. *Радугин А. А., Радугин К. А.* Введение в менеджмент: социология организаций и управление. – Воронеж : Госуд. арх.: Строит. академия: Высш. шк. предприним., 1995. – 194 с.
19. *Рюттенгер Р.* Культура предпринимательства. – М.: Академ. книга,

1992. – 238 с.
20. Современное управление. Энциклопедический справочник : в 2-х томах. – М. : Издатцентр, 1997. – Т. 1. – 584 с.
  21. *Спивак В. А.* Корпоративная культура. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
  22. *Терещенко Н.* Методологія дослідження процесу мотивації трудової діяльності // Вісник Української академії державного управління. – 2002. – № 2. – С. 320-329.
  23. *Хаєт Г. Л., Медведева О. А.* Корпоративна культура и ценности человека / Донбасская гос. машиностроительная академия. – Краматорск : ДГМА, 2001. – 268 с.
  24. *Хант Д.* Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера. – М. : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 1995. – 360 с.
  25. *Хентце Й.* Теория управления кадрами в рыночной экономике. – М. : международные отношения, 1997. – 662 с.
  26. *Шекшня С. В.* Управление персоналом организации (учебно-практическое пособие). – М. : Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1996. – 300 с.
  27. *Harris P.R., Moran R.T.* Managing Cultural Differences. – Gulf Publishing Company, 1991. – 286 p
  28. *Sathe V.* Culture and Related Corporate Realities. – Richard D. Irvin, Inc., 1985. – 198 p.