

УДК 352.07

JEL M19, H73, H 79, R 58

DOI: 10.31471/2409-0948-2022-1(25)-110-118

Тимошенко Дмитро Віталійович
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: dmytro.tymoshenko@nung.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1742-8356>

Слюсар Ірина Василівна
студентка групи МНПмз-21-1
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: irasliusar2000@gmail.com

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: РІВНІ ТА ЦІННОСТІ

Анотація. В статті обґрунтовано доцільність розроблення такої корпоративної культури, яка б ґрунтувалась на європейських цінностях. Проведені спостереження дозволяють стверджувати, що стратегічний характер культури організації прямо пов'язаний з її мотиваційними і комунікаційними задачами, обґрунтований сучасними тенденціями розвитку економіки України, інноваційного розвитку, глобалізації, злиття України зі європейським та світовим економіко-культурним простором. Побудова міцної корпоративної культури є стратегічною задачею його розвитку організації, яка визначає пріоритети її діяльності та шляхи їх досягнення. Продемонстровано зв'язок трьох рівнів лояльності з трьома рівнями корпоративної культури та цінностями, які підживлюються загальним культурним полем України та Європи в цілому. Особливу увагу звернено на цінності, які забезпечують ефективне корпоративне управління із врахуванням вимог, викликів сьогодення, що дозволяє як залучити, так і підтримувати релевантні комунікації з усіма стейкхолдерами. Враховуючи складність середовища функціонування сучасної організації та надмірні кризові умови, увага акцентована на пропозиції щодо синхронізації всіх складових корпоративної культури в єдине ціле, яке подано в якості концептуальних засад — ключових вимог до створення корпоративної культури зі способами її імплементації як на рівні усієї організації, так і на рівні її структурних одиниць.

Подано алгоритміку формування сприятливого середовища для реалізації функцій корпоративної культури, яка складається з трьох етапів. Перший етап включає рекомендації Друкера П. щодо шести кроків до трансформації підприємства звичайного підприємства в підприємство-лідера. Другий етап включає практику двох модульної концепції щодо залучення працівників в цілі компанії, який гармонізує використання логічного підходу з інтуїтивним («розум» не протиставляється «серцю»). Третій етап спрямовує нас на застосування діалектичних питань стосовно партнерів, активності, ресурсів, стейкхолдерів, комунікаційних каналі тощо. Побудована за даними рекомендаціями корпоративна культура забезпечить кращу ступінь вирішення мотиваційних та комунікаційних задач, сприятиме потенційним можливостям формування доданої вартості за рахунок створення конкурентних переваг та підкреслить унікальність бренду соціально-економічно системи.

Ключові слова: глибинний рівень, естетика, етика, корпоративна культура, сприйняття, цінності.

Tymoshenko Dmytro Vitaliiiovych
PhD in Economics, Associate Professor of the department
of public management and administration
76019, Ivano-Frankivsk, st. Shopena, 1
e-mail: dmytro.tymoshenko@nung.edu.ua
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1742-8356>

Slyusar Iryna Vasylivna
student of the MNPmz-21-1 group
Ivano-Frankivsk national technical university of oil and gas
76019, Ivano-Frankivsk, st. Shopena, 1
e-mail: irasliusar2000@gmail.com

CORPORATE CULTURE: LEVELS AND VALUES

Abstract. The article substantiates the expediency of a corporate culture development, which recommended basing upon European values. The observations suggest that the strategic nature of the organization's culture is directly related to its motivational and communication objectives, justified by current trends in Ukraine's economy, innovation, globalization, merging Ukraine with European and world economic and cultural space. Building a strong corporate culture is a strategic task of its organization development, which determines the priorities of its activities and ways to achieve them. The connection of three levels of loyalty with three levels of corporate culture and values, which are nourished by the common cultural field of Ukraine and Europe as a whole, is demonstrated. Particular attention is paid to the values that ensure effective corporate governance, taking into account the requirements and challenges of today, which allows both to attract and maintain relevant communications with all stakeholders. The complexity of the modern organization environment and excessive crisis conditions is given. Attention is focused on proposals to synchronize all components of corporate culture into a single whole, which is presented as a conceptual framework — key requirements for creating corporate culture with ways to implement it throughout the organization and at the level of its structural units are also given.

The algorithm favorable environment creation for realization of functions of corporate culture, which consists of three stages, is given. The first stage includes Drucker's recommendations on six steps to transform an ordinary enterprise into a leading enterprise. The second stage works with the practice of two modular concepts of employee involvement in the company's goals, which harmonizes the use of a logical approach with an intuitive approach ("mind" is not opposed to "heart"). The third stage directs us to the application of dialectical questions regarding partners, activity, resources, stakeholders, communication channels, and so on. The corporate culture built on these recommendations will provide the best degree of the decision of motivational and communication problems. It also will promote potential opportunities added value creation at the expense of creation of competitive advantages and will emphasize brand uniqueness of social and economic system.

Key-words: aesthetics, corporate culture, depth level, ethics, perception, value.

Вступ. Сьогодні, як ніколи, пріоритетною задачею українських підприємств та організацій є збереження своєї репутації. Своєрідна «чарівність» бренду та соціальна політика, навіть за умов нестабільності, нерідко стають визначальним фактором для працівника під час вибору майбутнього місця роботи. Це відбувається і з майбутніми споживачами. Система організаційних стратегій, метою яких є максимально залучити

персонал до всіх процесів компанії для досягнення високих фінансових показників та лідерства у своєму сегменті ґрунтується на корпоративній культурі, яка поєднує мрію, бізнес-цілі, стратегії і цінності. Корпоративна культура допомагає відчувати працівнику приналежність до бізнесу, вселяє довіру до менеджменту, гармонізує «розум і серце» (логіку та інтуїцію). Корпоративна культура є єдиною для всіх філософією.

Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій. Сутність поняття корпоративної культури розглянуто вченими як Балою О., Бобилевою М., Задихайлом Д., Кібенком О., Марущаком Т., Мерсером Д., Немченком Т., Палешуцьким К., Співаком А., Хаєтом Г., Чернишовою Т., Юрченком В. Вченими Палехою Ю, Савчуком Л., Отенко І., Шейном Е., Ячменьовою В. корпоративна культура досліджувалася як сфера впливу на соціально-економічну систему. Питанню класифікації та типології корпоративної культури присвячені праці Акоффа Р., Воронкової А., Грінберга Дж., Діл Т. Друкера П., Камерона К. Коула Д., Харісона Р. та Хенді Ч. Більшість авторів у своїх наукових розвідках спиралася на міждисциплінарний підхід та охоплюють досягнення не лише науки управління, а й психології, філософії, історії тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується дана стаття. По мірі реалізації інтересу українського бізнесу до цікавих західних управлінських технологій, практикуючих антропоцентричний підхід, який переводить людину з розряду пасивного виконавчого елемента у розряд активного творця, всеосяжного усвідомлення функцій корпоративної культури практично немає. Остання часто продовжує сприйматись як данина моді — українські підприємства та організації найчастіше відносять практику корпоративної культури до HR-відомства, згадуючи про останню лише під час корпоративних свят. Досить часто кадровики не думають про бізнес-результати та не завжди залучені до прийняття ключових управлінських рішень. Усі роботи щодо корпоративної культури реалізуються за примітивним методом «щоб усім було добре», а злиття в одну «цілісну сутність» вирішуються не мотиваційними механізмами.

Зазначимо, що, по-перше, якість людського капіталу в українських реаліях є вельми «нерівномірною» — те, що у розвинених корпораціях називають базовими, загальноприйнятими цінностями (робоча етика) в нас зустріти практично нереально. Саме тому ми не можемо за замовчуванням очікувати, що більшість працівників будуть їх сповідувати і ними керуватись: незалежно від рівня освіти, місця роботи український працівник може виявитись носієм абсолютно чужих організації цінностей. Виходить так, що найбільш гомогенне середовище — таке, де домінуюча культура формується «правлячим “кланом”» (як варіант — програмістами). В українських реаліях таке зустрічається частіше, аніж та ситуація, де однаково представлені програмісти, маркетологи, менеджери, логісти, бухгалтери тощо.

По-друге, українські організації випадають не лише з цінностей, а й з комунікацій. Лише за останні декілька років навчальні програми більшості освітніх закладів почали переорієнтовуватись на отримання здобувачами «м'яких навичок» (soft skills), куди входить вміння не лише слухати, а й чути співрозмовника та конструктивно вирішувати конфлікти. Брак комунікації сприяє як збільшенню недовіри, так і слабкої інформаційної політики: класичний рух інформації догори представлено зазвичай у вигляді звітів, а до низу — у вигляді директив. Звідси, працівники компанії в рамках своїх службових обов'язків, а також в неформальному спілкуванні не реалізують комунікативну задачу — не транслюють єдине бачення і цінності компанії: корпоративна культура не виступає описом іміджу організації, який реалізується через вчинки працівників; зворотний зв'язок у вигляді збільшення репутаційного, інтелектуального, соціального економічного капіталів порушено. Відтак, дана тематика є актуальною і на часі.

Мета статті. Метою статті є узагальнення та обґрунтування акцентуації на цінностях при побудові корпоративної культури. Досягнення мети передбачає вирішення наступних завдань:

- продемонструвати зв'язок лояльності з рівнями корпоративної культури та цінностями, які підживлюються загальною культурою;
- надати пропозиції щодо синхронізації всіх складових корпоративної культури в єдине ціле.

Висвітлення основного матеріалу. Корпоративна культура, за найбільш узагальненим трактуванням Співака А., є системою матеріальних і духовних цінностей, які визначають індивідуальність підприємства, проявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою і зовнішнім середовищем [1, с. 27]. Найбільш узагальнене визначення поняття корпоративна культура є наступним: це готовність працівників компанії рекомендувати останню в якості роботодавця.

Відомо, що нинішні працівники впливають на бренд працедавця більше, аніж ті, які звільнилися. Такий вплив називається *лояльністю*, яку дослідники корпоративної культури часто ігнорують. Лояльність персоналу — це також і рівень мотивації працівників, яка виражена через вірність, залученість та відданість кожного цілям і цінностям організації.

По-перше, ріст професіоналізму обернено пропорційний лояльності. Цим часто маніпулюють хедхантери, пропонуючи кваліфікованим працівникам прекрасний мотиваційний пакет. Левова частка фахівців є працівниками інтелектуальної праці для яких більша частина мотиваційних факторів є суто гігієнічними.

По-друге, лояльність іноді плутається з компетентністю. Компетентність є тим, що в людину закладено в той час, як лояльність є характеристикою колективною та здатна коливатися у часі. Додамо і те, що лояльність не може існувати без своєрідного «заземлення» з певною «локацією» — організацією. Найбільше лояльність активізується коли внутрішні якості працівника (вмотивований інтелектуальний ресурс) накладається на цінності, які сповідує організація (що означає те, що лояльністю в значній мірі управляє організація).

З метою підбору «свого» працівника на посаду виміряти лояльність допомагає шкала «організаційної лояльності» Маєра-Ален [2] та методика оцінки лояльності персоналу за Харським К. В. [3]. Однак, спочатку слід *зосередитися на цінностях* працівника, які виступають *фундаментом* лояльності. Якщо такий фундамент крихкий то і наявні в компанії мотиваційні механізми для такого кандидата не запрацюють. І якщо театр починається з вішалки для одягу то корпоративна культура починається з першої співбесіди, де увага при відборі кандидатів акцентується на цінностях, які сповідує кандидат на посаду. На жаль привнесені цінності «паршивої вівці» впливають на життєві позиції, погляди і майбутню якість виконаної роботи інших працівників.

Управління корпоративною культурою, на думку Власової А. [4] ґрунтується на балансі між «короткими грошима» та «довгими грошима». Під першими розуміється знання та навички, які потрібні для виконання певної конкретної роботи: «.. Набір компетенцій працівника подібний до айсбергу. Його видима частина — знання та навички. Вони необхідні для виконання будь-якої конкретної роботи. Як правило, саме це і називають компетентністю чи професіоналізмом. Ця видима, отже, незначна частина айсберга компетенцій визначає результативність компанії у стислі терміни, тобто “короткі гроші”» [4]. У свою чергу, частина айсберга компетенцій, яка знаходиться під водою є позицією працівника щодо компанії, своїх завдань, продукту, клієнта. Це внутрішні установки на фундаменті мотивації вкупі з особистісними характеристиками. Саме цим відмічається лояльність члена компанії і саме ці і є «... майбутнє компанії, її стратегічний розвиток, тобто якісні цілі, або “довгі гроші”» [4].

Лояльність буває різною: існують три класичні види лояльності — емоційна, нормативна та вимушена (також присутні інші «екзотичні» класифікації — автор праці [5] виділяє наступні суб'єктивні види лояльності як «Ветеран», «Мрійник», «Спадкоємець» та «Зомбі») За джерелами [5; 6] лояльність поділяється на:

- 1) Емоційну (афективну) лояльність — працівник повністю поділяє цінності компанії та вважає компанію своєю другою домівкою.
- 2) Нормативну лояльність — працівник виконує свої функції через обов'язок (віра в справедливість похитнулася, а менеджмент не завжди поділяє погляди працівника).
- 3) Вимушену лояльність — працівника «прив'язаний» лише «гігієнічними факторами», а стимул працювати відсутній як такий.

Для простоти сприйняття інформації нам слід візуально розкладе лояльність на три спектри, які нагадують обернений догори світлофор: «зелений», «жовтий», «червоний». Сприймати лояльність слід саме в такому порядку — порядку зменшення; при досягненні червоного кольору компанія зазнає фінансових та репутаційних втрат. Оскільки настрої працівників динамічно змінюється у відповідності до їх домагань (рівень ефективності працівника може свідомо занижуватися), вид лояльності коливається так само: здорова афективна лояльність може з часом перетворитися на нормативну. Таке стається, коли начальство «перестає чути» своїх підлеглих, а останнім здається, що вони лише мають працювати над певним проектом (неприйняття бачення і ініціатив).

Найгірший варіант — це трансформація нормативної лояльності у вимушену, що часто відбувається під час кризових явищ, коли працівникам немає куди йти. Працівники у такому випадку тримаються за свої місця і не змінюють місце роботи. Зростанню вимушеної лояльності сприяє так звана «оптимізація» персоналу, коли штат працівників скорочується удвічі.

Цікавим є те, що поряд з видами лояльності корпоративна культура також розкладається на рівні. Найвідоміша класифікація корпоративної культури належить Шейну Е. за яким існують наступні рівні [7]:

1) Поверхневий рівень (об'єктивна культура) — видима візуальна частина корпоративної культури. До поверхневого рівня належать символи, ритуали, церемонії, дрес-код, стиль спілкування, побутові звички в компанії та інші методи ідентифікації на рівні «свій-чужий».

2) Підповерхневий рівень (суб'єктивна культура) — проголошуваними працівниками цінності. Сюди входить ціннісні орієнтації та вірування, які проявляються через цілі, кодекси поведінки, цінності, філософію, стратегію розвитку, етичні правила, моральні погляди та загальні переконання.

3) Глибинний рівень (суб'єктивна культура) — базові уявлення, куди входить менталітет, вірування погляди, ставлення людини до своєї діяльності, глибинний зміст предметів та явищ в просторі і часі.

Особливу увагу слід звернути на глибинний рівень. Глибинне сприйняття людиною ходу речей залежить від ранжування того, що вона вважає для себе важливим і *цінним*. Під цінностями соціологія та політика зазвичай розуміє принципи облаштування держави, суспільства та сім'ї, які сповідує більша частина населення. Система цінностей вводить моральні критерії та оцінку відношень не лише між людьми, а й між державами та є своєрідною системою координат всередині якої формується ідентичність. Цінності з часом можуть трансформуватись, проте їх базис є стабільним, оскільки закріплені у звичаях, образі життя, ритуалах церковних конфесій, догматах, а також нормах законодавства. «Батарейкою», що приводить в рух цінності є історія та культура, яка генерує образи справжніх та міфологічних героїв минулого: казкових героїв, пророків та святих, а в наш час — діячів культури, мистецтва; рідше — політиків та військових. Оскільки Україна позиціонує себе як європейська держава то «глибинний рівень» корпоративної культури живиться саме від *європейських цінностей*. На початку XIX ст. мислитель Чаадаєв П. Я. у «Філософічних листах» зазначив, що «... Всі народи Європи мають загальну фізіологію певну сімейну схожість. <...> Крім загального характеру в кожного з цих народів є ще свій окремий характер, але і той, і інший цілковито зітканий з історії і традиції. <...> Це ідеї

обов'язку, справедливості, права, порядку. Це і становить атмосферу Заходу; це більше, ніж історія, більше ніж психологія; це — фізіологія європейської людини.» [8].

На сьогодні не існує остаточного переліку цінностей закріпленому експертами. Стаття 2 Договору про Європейський Союз зазначає, що «... Союз заснований на цінностях поваги до людської гідності, свободи, демократії, рівності, правової держави та дотримання прав людини, включаючи права осіб, що належать до меншин.» [9]. Також зазначено, що цінності є спільними для усіх держав-членів у рамках суспільства, що характеризується плюралізмом, недискримінацією, терпимістю, справедливістю, солідарністю та рівністю жінок та чоловіків [9] (що, до речі, є частиною будь-якої адекватної корпоративної культури організації, яка себе поважає).

Аналогічно тлумачить європейські цінності Хартія основних прав Європейського Союзу: «... Союз ґрунтується на нероздільних та загальних цінностях — людській гідності, свободі, рівності та солідарності; він спирається на принципи демократії та верховенства права. Він ставить людину в основу своєї діяльності, запроваджуючи громадянство Союзу та створюючи простір свободи, безпеки та справедливості.» [10].

Таким чином до європейські цінностей, які формують глибинний рівень корпоративної культури можна віднести мультикультуралізм, толерантність з особливою увагою до прав меншин у суспільстві, світськість культури, пріоритет прав людини над державою, ринкова економіка, що спирається на право приватної власності, ліберальний індивідуалізм, верховенство закону, спільність історичної долі разом із правом націй на самовизначення.

У таблиці 1 представлено взаємозв'язок лояльності з рівнями корпоративної культури, а також відображається глибинне сприйняття, яке її формує.

Таблиця 1

Взаємозв'язок лояльності з рівнями корпоративної культури та цінностями

Складові	Сприйняття	Рівні під впливом лояльності	Лояльність
Цінності (не вираховуються).	Суб'єктивне. «Світогляд» (сукупність інформаційних модулів у психіці індивіда не пов'язаних з лексикою).	Глибинний рівень «Надлюдина. “Я твої сили частка”...»	Емоційна (афективна) «Я хочу і можу...»
Етика (не вираховується)		Підповерхневий рівень «Конфлікт надлюдина і зайвої людини всередині»	Нормативна «Я маю право ...»
Естетика (вираховується)	Об'єктивне. «Світорозуміння» (світогляд у лексичному вираженні).	Поверхневий рівень «Зайва людина. “Мені немає куди йти”...»	Вимушена «Я повинен...»

Сучасні умови розвитку організацій закликають шукати «революціонерів», а не виховувати їх — усі відібрані працівники мають бути налаштовані на єдину частоту «організаційного камертону». Працівник має почуватись в організації наче в сім'ї. Наступне завдання полягає у тому, щоб відсіяти тих працівників, кого можна навчати від тих, хто навчанню не піддається — здатність до змін, постійного навчання, перекваліфікації і саморозвитку є однією з важливих здатностей soft skills.

Також не менш важливо навчити своїх працівників притримуватися ритуалів у умовах хаосу і невизначеності — періоду кризи, коли закони економічних систем працюють погано і залишається одна надія на інтуїцію (позараціональне).

В якості інструментарію синхронізації всіх складових корпоративної культури нами пропонується використання трьохетапної алгоритміки управління корпоративною культурою, удосконаленої на основі праці [11]. Першим етапом пропонується перегляд традиційних концепцій ведення бізнесу, які застаріли та не гарантують досягнення успіху. В якості інструменту для реалізації даного етапу нами пропонується аспекти управління Друкера П. «Шість кроків до трансформації» [12], запропоновані Інститутом Друкера у

Відні. Мета концепції — налаштувати команду управлінців на правильну хвилю часу змін звичок і парадигм, нешаблонного мислення і прориву. В якості наступного етапу пропонується до використання «Підходи до залучення працівників в цілі компанії» Заднепровської А. [13], які по суті є напрямками розвитку персоналу між двох діаметрально протилежних полюсів «Розум» vs. «Серце». Це в кінцевому рахунку, задасть напрямок розвитку і гармонізує роботу двох півкуль мозку працівників, розвине їх креативність тощо. Останнім етапом стане допомога працівнику у формуванні його персональної бізнес-моделі Чернявської Д. [14] за спрямованими питаннями — складовими компонентами, які дадуть загальну картину максимального використання особистих унікальних внутрішніх ресурсів (див. табл. 2).

Таблиця 2

Передумови побудови корпоративної культури [11, с. 696]

<i>Eman I</i> — Реалізація аспектів управління «Шість кроків до трансформації» Друкера П. [12]				
Аспект		Тлумачення		
Виясніть, яка інформація вам потрібна		Навчитись розбиратись в походженні інформації для прийнятті управлінських рішень (більшість менеджерів покладаються оброблені дані від статуправління, відділу продаж, IT-відділу, а не першоджерело)		
Активно позбавляйтесь усього, що вичерпало себе		Практика Теорії обмеження систем Голдратта Е., Реінжинірингу бізнес-процесів Хаммера М. і Чампі Дж. [15] та інших відомих методів оптимізації бізнес-процесів і систем задля позбавлення від непрофільних активів, застарілого виробництва, товарних залишків. При ігноруванні даного аспекту організація втратить здатність приваблювати і утримувати кваліфікованих і знаючих працівників		
Будуйте організацію, яка постійно вчиться		Протиставити стару концепцію збільшення масштабів роботи і виробництва новій концепції, яка полягає у винайдені механізмів масштабування знань шляхом прискорення отримання нових.		
Підтримуйте самостійність своїх працівників		Делегувати повноваження і відмовитись від адміністративно-командного стилю управління, який притаманний «пірамідальним» структурам і цілій системи народного господарства радянської держави.		
Забезпечте мотивацію до цілі		Будувати ланки між щоденними задачами працівника і роботою на благо клієнта і суспільства в цілому.		
Нікого не списувати з рахунку		Слідкувати за перерозподілом благ всередині організації шляхом перегляду компенсацій і винагород, оскільки велика різниця в зарплаті шкодить і працівникам, і компанії		
<i>Eman II</i> — Реалізація двохмодульної концепції «Підходи до залучення працівників в цілі компанії» Заднепровської А. [13]				
Модуль залучення «Розум»		Модуль залучення «Серце»		
<i>Логіка</i>		<i>Емоції</i>		
<i>Аналіз</i>		<i>Уява</i>		
<i>Факти</i>		<i>Енергетика</i>		
<i>Звіти</i>		<i>Намхнення</i>		
<i>Аргументи</i>		<i>Залучення</i>		
<i>Eman III</i> — Підсилення за допомогою синектичного підходу «Персональна бізнес-модель» Чернявської Д. [14]				
Персональна бізнес-модель (англ. <i>The Business Model Canvas</i>)				
Хто допомагає вам? (англ. <i>Key Partners</i>)	Що ви робите? (англ. <i>Key Activities</i>)	Як ви допомагаєте? (англ. <i>Value Provided</i>)	Як ви взаємодієте? (англ. <i>Customer Relationships</i>)	Кому ви допомагаєте? (англ. <i>Customers</i>)
	Хто ви і що у вас є? (англ. <i>Key Resources</i>)		Як про вас дізнаються і які канали ви використовуєте? (англ. <i>Channels</i>)	
Що ви вкладаєте? (англ. <i>Costs</i>)		Що ви отримуєте? (англ. <i>Revenue and Benefits</i>)		

Дана модель значно ускладнить випадіння корпоративної культури організації з цінностей і комунікацій, адже сильна і унікальна корпоративна культура — це реальний бар'єр від переходу працівників до іншої організації. Сьогодні практика ручного

управління корпоративною культурою є скоріше за все помилкою, адже дії такого роду не сприяють прояву креативності працівників. З кожним роком вимоги до корпоративної культури збільшуються.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сильна корпоративна культура — це репутація компанії, привабливість бренду, міцність та стійкість, сильні позиції на ринку, конкурентоспроможність. Всі ці фактори для працівника трансформуються в гасло «я — команда, а отже, я сильний!» Майбутнє благополуччя особливо зараз, у період турбулентності залежить від здатності компанії тримати удар. Так, кров, як інформаційний агент організму, дає повну картину стану людського здоров'я. Носієм такої подібної інформації всередині організації є її працівники. «Плазмою» — корпоративна культура. Корпоративна культура є інструментом переведення загальноорганізаційних цілей у дії окремого працівника. Таких глобальних цілей є дві: внутрішня і зовнішня. Перша полягає у отриманні максимально можливого прибутку — ступеню повернення на капітал. Друга має на меті формування сприятливого іміджу соціально-економічної системи в очах працівників, споживачів та стейкхолдерів.

Не слід забувати, що подані рекомендації стосуються в першу чергу топ-менеджменту, адже останнє має дуже потужний та масштабний вплив на всю компанію. Від вищого керівництва до рядового працівника делегуються завдання разом з якими відбувається каскадування культури взаємодії, стилю менеджменту, корпоративних стандартів. Якщо управлінець закритий і звик провадити агресивне управління бізнесом то даний стиль поступово копіюється менеджерами середнього рівня, які «заражають» ним всю компанію. Метод «багога і пряника» в сучасних умовах малоєфективний.

Працівники самі по собі є безмежним джерелом натхнення — для багатьох ключову роль нарівні із задоволенням від процесу виконання поставлених завдань грає оточення. В першу чергу спільні цінності, а потім і підтримка колег, спільне подолання труднощів, спільні цілі, прагнення та досягнення надають потужний заряд позитиву, запускаючи зворотній мотиваційний ефект. Коли в команді з'являється новачок, він поступово просочується існуючою корпоративною культурою, переймаючи манеру спілкування та взаємодії. З іншого боку, кожна нова людина привносить у культуру організації щось своє, таким чином змінюючи її. Тому важливу роль відіграють працівники з підбору персоналу, які, крім бажаних компетенцій, повинні розглядати кожного кандидата з точки зору відповідності корпоративним цінностям. Подальші дослідження будуть проводитися в напрямку мотиваційного механізму сучасної корпоративної культури.

Література

1. Спивак В. А. Корпоративная культура. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 352 с.
2. Как измерить лояльность персонала к компании. URL: <https://cutt.ly/6HGRQIJ>. – 18.11.2019. (дата звернення: 20.05.2022).
3. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 496 с.
4. Нелояльная компетентность. URL: <https://companion.ua/12042/> (дата звернення: 20.05.2022).
5. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. Пер. с англ. О. В. Бредихина, В. Д. Соколова. Москва : ООО «Вершина», 2004. 880 с.
6. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. 8-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 560 с.
7. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. Под. ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 328 с.
8. Петр Яковлевич Чаадаев. «Философические письма». URL: <https://cutt.ly/fHKY2LT> (дата звернення: 20.05.2022).
9. Договір про Європейський Союз. URL: <https://cutt.ly/aHKPZev> (дата звернення: 20.05.2022).

10. Хартія основних прав Європейського Союзу. Центр громадських свобод. URL: <https://cutt.ly/MHKSivj> (дата звернення: 20.05.2022).
11. Tymoshenko D. Corporate culture as philosophy of building modern intellectual organization. *Advances of science: Proceedings of articles the international scientific conference (Czech Republic, Karlovy Vary — Ukraine, Kyiv, 28 September 2018)* Editors prof. L.N. Katjuhin, I.A. Salov, I.S. Danilova, N.S. Burina. Czech Republic, Karlovy Vary: Skleněný Můstek–Ukraine, Kyiv: MCNIP, 2018. pp. 692–699.
12. 6 шагов к трансформации: что Питер Друкер знал о 2022 годе. & *СТРАТЕГИИ*. 2014. № 7–10. С. 4–7.
13. Заднепровская А. Найти доступ к энергии изменений. *Комп&ньоН*. 2014. № 5–6. С. 20–21.
14. Чернявская Д. Персональная бизнес-модель. Как создать работу своей мечты. & *СТРАТЕГИИ*. 2014. № 11–12. С. 16–19.
15. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации : Манифест революции в би знесе. Пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2006. 287 с.

References

1. Spivak, V. A. (2001). *Korporativnaya kul'tura*. Sankt-Peterburg : Piter [in Russian].
2. Kak izmerit' loy'al'nost' personala k kompanii. URL: <https://cutt.ly/6HGRQIJ> . [in Russian].
3. Kharskiy, K. V. (2003). *Blagonadezhnost' i loy'al'nost' personala*. Sankt-Peterburg : Piter [in Russian].
4. Neloyal'naya kompetentnost'. URL: <https://companion.ua/12042/> [in Russian].
5. Grinberg Dzh., Beyron R. (2004). *Organizatsionnoye povedeniye: ot teorii k praktike*. Per. s angl. O. V. Bredikhina, V. D. Sokolova. Moskva : OOO «Vershina» [in Russian].
6. Shul'ts, D., Shul'ts S. (2003). *Psikhologiya i rabota*. 8-ye izd. Sankt-Peterburg : Piter. [in Russian].
7. Sheyn, E. (2002). *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo*. Per. s angl. Pod. red. V. A. Spivaka. Sankt-Peterburg : Piter, 2002. [in Russian].
8. Petr Yakovlevich Chaadayev. «Filosoficheskiye pis'ma». URL: <https://cutt.ly/fHKY2LT> [in Russian].
9. Dohovir pro Yevropeys'kyy Soyuz. URL: <https://cutt.ly/aHKPZev> [in Ukrainian].
10. Khartiya osnovnykh prav Yevropeys'koho Soyuzu. Tsentri hromads'kykh svobod. URL: <https://cutt.ly/MHKSivj> [in Ukrainian].
11. Tymoshenko, D. (2018) Corporate culture as philosophy of building modern intellectual organization. *Advances of science: Proceedings of articles the international scientific conference (Czech Republic, Karlovy Vary — Ukraine, Kyiv, 28 September 2018)* Editors prof. L.N. Katjuhin, I.A. Salov, I.S. Danilova, N.S. Burina. Czech Republic, Karlovy Vary: Skleněný Můstek–Ukraine, Kyiv: MCNIP, 692–699.
12. 6 shagov k transformatsii: chto Piter Druker znal o 2022 gode. (2014). & *STRATEGII – STRATEGIES 7–10, 4–7*. [in Russian].
13. Zadneprovskaya, A. (2014). Nayti dostup k energii izmeneniy. *Komp&n'oN – Companion*, 5–6, 20–21. [in Russian].
14. Chernyavskaya, D. (2014). Personal'naya biznes-model'. Kak sozdat' rabotu svoi'y mechty. & *STRATEGII – Strategies, 11–12, 16–19*. [in Russian].
15. Khammer, M., Champi, Dzh. (2006). *Reinzhiniring korporatsii : Manifest revolyutsii v bi znese*. Per. s angl. YU. Ye. Kornilovich. Moskva : Mann, Ivanov i Ferber. [in Russian].