

## ОСОБИСТІСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

**М. Й. Дмитренко**

*кандидат філософських наук, доцент,  
завідувач кафедри соціально-гуманітарних дисциплін  
Черкаського інституту банківської справи УБС НБУ*

Стаття присвячена розгляду взаємодії корпоративної культури і особистості в умовах організації. Аналіз здійснено на прикладі тиску корпоративної культури на особистість працівника. Схарактеризовано ключові елементи за моделлю Шейна: артефакти організації, проголошені в цілях і стратегіях цінності, базові положення в уявленнях про компанію, а також подано й інші характеристики моделі організаційної культури. Розкрито охоронну, інтегративну, регулятивну, адаптивну, орієнтаційну, мотиваційну, іміджеву функції, що привносить культура в організацію. Виділено й описано декілька типів тиску на особистість та її реакцій через партисипацію, тотальну уніфікацію і деіндивідуалізацію. Звернено увагу на дві категорії проблем стосовно тиску і деструкції індивідуальності людини – проблеми моралі та проблеми ефективності. Наголошено на важливості збереження людиною власної індивідуальності.

*Ключові слова:* корпоративна (організаційна) культура, особистісний потенціал, особистість, індивідуальність, деструкція, корпоративна норма, взаємодія.

Українська економіка активно інтегрується у глобальний процес розвитку ринку. Виріс інтерес до іноземного капіталу, у свою чергу іноземний капітал проявляє великий інтерес до українського ринку. У зв'язку з цим велика увага приділяється іноземним інвестиціям. Це веде до припливу іноземних компаній на український ринок. Відкриваються дочірні філії, з'являються нові компанії в результаті злиття бізнесів, та й місцеві гравці, щоб привернути до себе інвесторів, активно розвивають свої компанії. Розвивається бізнес, який приносить свої напрацьовані традиції, досвід ведення бізнесу та цінності корпоративної культури. Однак, одна справа, коли корпоративна культура, прийнята центральним офісом, без змін переноситься на філіали. Інша — коли вітчизняні компанії самі намагаються перейняти елементи чужої корпоративної культури, не враховуючи її адаптаційний процес. Різноманітність менталітету і культур, призводять до того, що скопійовані корпоративні правила стають гнітом для вітчизняного працівника. Цей тиск проявляється саме через корпоративну культуру.

Історія досліджень питань корпоративної культури бере початок у середині минулого сторіччя. До проблеми корпоративної культури в 90-ті роки звернулися менеджери, соціологи, психологи, культурологи. Серед них можна назвати Е. Шейн, Камерон Д., Куїнін Р., Лазарев СВ., Лазарев М.С. Формування та функціонування корпоративної культури неминуче стосуються розвитку і реалізації особистісного потенціалу, визначають особистісну орієнтацію кожного працівника організації. Аналіз теоретичних засад особистісного потенціалу у

вітчизняній літературі визначено у працях таких вчених, як М. Семенов, С. Степанов, Д. Савенкова, О. Клепиков, Н. Кремнева, Я. Кудря, І. Кучерявий, О. Чаплигін та ін.

Мета статті – з'ясування сутності формування корпоративної культури через визначення її взаємозв'язку з існуванням особистісного потенціалу.

Відповідно до поставленої мети було визначено такі основні завдання: з'ясувати сутність поняття «корпоративна культура» та охарактеризувати її основні складові елементи; визначити ключові характеристики моделі організаційної культури; розглянути перелік функцій, які переслідує і виконує культура в організації; визначення впливу деструктивного і конструктивного тисків на особистість в результаті співіснування з корпоративною культурою при певному вигляді взаємовідносин.

Організація – це складний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура. Це те, через що люди вибирають ту чи іншу організацію, і, те, як вони в процесі взаємодіють. Це стійкі норми, принципи життя та діяльності організації, що можна віднести до цінностей, норм, сімейному укладу, вірувань і т.д. Все це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, а й істотної мірі зумовлює їх успішне функціонування і виживання в довгостроковій перспективі [1, 23]. Культура організації являє собою складний набір важливих припущень, бездоказово приймаються і поділяються членами групи чи організації. У більшості випадків корпоративна культура трактується як прийнята більшістю членів організації філософія і модель управління [4, 120]. Члени організації, поділяючи певні вірування і очіку-

вання, формують своє фізичне оточення, виробляють єдину мову спілкування, створюють єдині зразки поведінки в різних ситуаціях і виявляють прийнятні усіма почуття і емоції. Ці прояви культури сприймаються працівниками, дозволяючи їм осмислити і додати певне значення подіям і діям, що відбуваються в організації. Зміст організаційної культури являє собою те, як уявлення працівників формують певні зразки поведінки в процесі реалізації власного особистісного потенціалу.

Якщо врахувати, що «потенціал» – це: 1) ресурс, який може активно проявитися індивідом протягом життєдіяльності [3, 22]; 2) внутрішній світ людини [2, 48]; 3) приховані параметри, що визначають конкретні особливості поведінки та діяльності людини – самовдосконалення, то імовірно вважати «потенціал» не лише особистісним ресурсом, а й основою духовного розвитку, який має внутріш-

ню структуру, що формується та розкривається в контексті самореалізації [2, 52].

У сучасній літературі не вироблена єдина модель визначення поняття «корпоративної культури». Тим не менше можна зупинитися на визначенні, яке запропонував Едгард Шейн і яке більш повно характеризує дане поняття в контексті даного аналізу [5, 112]. Культура – це сукупність основних переконань (сформованих самостійно, засвоєних певною групою в процесі вирішення проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції), які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаються новим членам як правильний спосіб сприйняття, мислення та відношення до конкретних проблем. Корпоративна культура включає три ключові елементи, як свідчить класична модель Шейна (рис. 1).

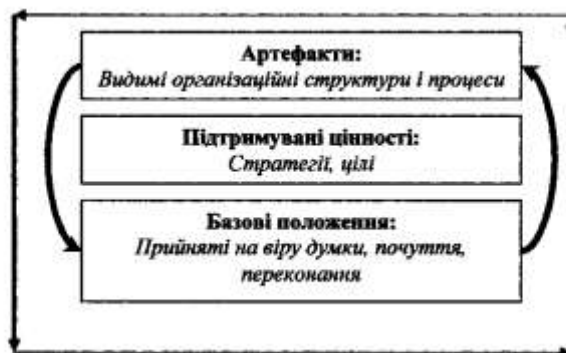


Рис. 1. Ключові елементи корпоративної культури

Перший рівень, найпростіший для спостереження, але самий поверхневий рівень культури – це артефакти. Вони включають видимі продукти групи: стиль одягу співробітників, аксесуари, мова (сленг), зовнішні ритуали, церемонії.

Другий – це проголошені цінності, які пояснюють наявність та існування артефактів і яких може дотримуватися індивід у прийнятті рішень і подальших дій. Цінності допомагають індивіду орієнтуватися в тому, яку поведінку слід вважати допустимою або неприпустимою.

Ще один рівень культури – це базові положення – найглибший в підсвідомості людей, що працюють в компанії. Ці положення часто пов'язані з усталеними в компанії уявленнями індивіда про навколишнє середовище (групу, організацію, суспільство тощо). Дослідники відзначають, якщо компанія дотримується якогось базового уявлення, та поведінка, яка базується на будь-яких інших уявленнях, буде вважатися членами організації незрозумілою і, більше того, непринятною [5, 133-139].

У цілому, модель організаційної культури відзначається декількома характеристиками:

- усвідомлення себе і свого місця в компанії;
- сталі уявлення про зовнішній вигляд людини на роботі;
- усталені традиції та звички в даній області;
- усвідомлення часу і його використання;
- структуровані взаємини між співробітниками;
- усталені цінності і норми компанії;
- оформлена комунікаційна система;
- усвідомлення віри в трансцендентне;
- представлення чіткого процесу розвитку працівника, його навчання;
- визнання етики в роботі та її мотивування [2; 3].

Основною характеристикою тієї чи іншої культури є послідовність, в якій розташовуються формують її базові положення. Наскільки вона дозволяє визначити, яка політика і які принципи вважаються більш важливими і повинні превалювати в разі виникнення конфлікту між різними наборами уявлень. Так, напри-

клад, дві компанії можуть проголошувати однакові цінності: співробітництво та внутрішню конкуренцію в роботі. Проте в одній компанії співробітництво буде більше вітатися при прийнятті рішень, а внутрішня конкуренція – при плануванні кар'єри. В іншій компанії акценти можуть бути розставлені навпаки. У такому випадку зміст культури цих двох компаній буде різним, не дивлячись на те, що набір базових положень і цінностей, по суті, один і той же.

Культура в організації переслідує і виконує ряд основних функцій [1, 23-38]:

- охороняє, створюючи бар'єр, який оберігає організацію від небажаних зовнішніх впливів (вона реалізується через різні заборони, «табу», що обмежують норми);
- культура інтегрує, формуючи почуття приналежності до організації, гордості за неї, прагнення сторонніх осіб включитися в неї (це полегшує вирішення кадрових проблем);
- культура регулює і підтримує необхідні правила і норми поведінки членів організації, їх взаємовідносин, контактів із зовнішнім світом, що є гарантією її

стабільності, зменшує можливість небажаних конфліктів;

- культура адаптує, полегшуючи взаємне пристосування людей один до одного і до організації; реалізується через загальні норми поведінки, ритуали, обряди, за допомогою яких здійснюється також виховання співробітників;
- культура орієнтує, направляючи організаційну діяльність та її учасників у необхідне русло;
- культура мотивує, створюючи для цього необхідні стимули;
- культура формує імідж організації, створюючи певний образ компанії в очах оточуючих.

Особистість може і повинна співіснувати і ефективно взаємодіяти з корпоративною культурою при певному вигляді взаємовідносин [3, 23]. Розглянемо кілька видів тиску однієї культури на іншу та культури на особистісний потенціал (рис.2). У повсякденності організації існує як деструктивний тиск, так і конструктивний. Відзначимо, що певний рівень тиску має місце при конкретному типі управління організацією [1, 133-137].



Рис. 2. Види тиску корпоративної культури на особистість

1. *Деструктивний тиск. Дезорганізаційна діяльність* є наслідком слабого тиску культури корпоративної на культуру особистості. У даному випадку відзначається низька організація упорядкування відносин, координації і контролю. У даних умовах індивіди діють практично автономно, прямуючи до задоволення власних цілей та особистих інтересів. На рівні неформальних відносин панує відчуженість і апатія до загальних цілей та ідей. При незначних змінах зовнішнього середовища люди залишають цю організацію. Таким чином, ефективність і осмисленість взаємодії корпоративної культури і культури особистості нульова.

2. *Конструктивний вплив. Координаційна діяльність* є наслідком достатнього тиску організаційної культури на особистість. У таких умовах загальні цілі значущі для задоволення

особистих інтересів, відносно висока лояльність персоналу (що передбачає деяке зниження трудової мобільності) як наслідок виникають тривожності відносно змін. Відносини регулюються в основному на неформальній основі. Велике значення мають формальна ієрархія і офіційний статус. При цьому важливі і трудові завдання як засіб отримання винагороди. З боку керівництва ініціатива і творчість не придушуються, однак і не стимулюються. Відсутність єдиного бачення майбутнього і сьогодення організації веде до марного пошуку якісних альтернатив адаптації до кількісних змін зовнішнього середовища. У даному випадку взаємовідношення набуває ефективності взаємодії культур, проте вона не завжди зрозуміла як для особистості, так і для організації (рис. 3).



Рис. 3. Наслідки впливу тиску корпоративної культури на особистість

Наслідком максимального тиску позитивного характеру на особистість є *партисипація*, тобто діяльність конструктивного тиску корпоративної культури. Вона проявляється симбіозом людини та організації. Кожен прагне в максимальній мірі реалізувати індивідуальні здібності для досягнення загальної особистісної значущої для всіх мети. Основна форма роботи – самоврядна команда. Має місце осмислена ефективна взаємодія організації і людини, без розмиття індивідуальності останнього. Виникає позитивний ефект групового мислення – організаційна рефлексія [2, 53], яка в цьому випадку наділяє організацію якісно іншою, істотно більш високою еволюційною ефективністю: механізми мінливості, спадковості і природного добору організаційного середовища переміщуються з об'єктивної реальності у вільно обговорювані і критиковані суб'єктивні конструкції співробітників.

*Тотальна уніфікація* є наслідком надмірного тиску. Уніфікація відбувається як на фізичному, так і на емоційному та когнітивному рівні [4, 10]. Організація в істотній мірі звільняє людину від необхідності критичної рефлексії, забезпечуючи її інструкціями, нормами, правилами, традиціями й порядками. Ідеологія починає тяжити над ідеями, а ідентичність над індивідуальністю. Загальна однаковість виснажує творчий потенціал людей і підриває саму можливість формулювання, розгляду та прийняття альтернатив. Істотно знижується трудова мобільність працівників: їм важко уявити себе поза контекстом своєї організації; невизначеність породжує тривогу, тривога приводить до уникнення змін. У цілому, людина зберігає свою індивідуальність поза організацією, але практично повністю втрачає її, потрапляючи в організаційне оточення.

*Деіндивідуалізація особистості* – діяльність, яка виступає як наслідок високого тиску негативного характеру або максимально деструктивного тиску. Це може називатися примусовим переконанням, зомбуванням або

«промиванням мізків» [5, 251]. Особистість потрапляє в абсолютну психічну залежність. Організація, яка має деструктивний характер, все і завжди вирішує одна людина, яка є «усім» в організації. Особистість втрачає свою індивідуальність як на роботі, так і поза її, внаслідок поглинання її корпоративною культурою. Надмірний деструктивний тиск на індивіда з боку організації підриває не тільки його психічне, а й фізичне здоров'я.

Важливість організацій в житті людини виняткова. Вони пронизують наше суспільство. Без перебільшення можна сказати, що кожен з нас є членом будь-якої організації. У них ми проводимо чимало часу, нерідко істотно більше, ніж вдома, в родині або серед друзів. Людина як особистість – продукт суспільства в тому сенсі, що від народження він не володіє тими особливими фактами та індивідуальними здібностями, які характерні для конкретного виду навколишнього середовища [2, 44]. Однак, будучи «суспільною твариною», людина від початку і до кінця свого існування відкрита (соціальним) впливам, тому, що в психології прийнято називати сугестією. Сугестія проявляється тоді, коли один організм починає керувати поведінкою іншого організму [5, 117]. При цьому останній веде себе не у відповідності з власним пристосуванням до середовища, тобто не за принципом першої сигнальної системи, а відповідно до вимог або запитів іншого. Подібне розуміння людської взаємодії приводить до наступного висновку.

Соціальні норми організації справляють істотний вплив на ідентичність і особистості їх співробітників – з огляду на обставини, описані вище, нерідко більше, ніж вплив сім'ї та кола друзів. Чим сильніше тиск корпоративних норм на людину, тобто чим більш жорстко вони наказують йому необхідність тих чи інших дій, тим сильніше і глибше деструкція його індивідуальності. Деструкція індивідуальності позначає втрату соціальної та психологічної незалежності при збереженні фізичної авто-

номності. Це виступає прямим свідченням втрати людської цінності свободи. Таке існування людини веде до двох категорій проблем.

Першу категорію можна позначити як «проблеми моралі» – незалежність представляє собою цінність в багатьох культурах. Систематичний спрямований замах організацій на незалежність співробітників розцінюється як акт агресії і засуджується з позицій суспільної моралі. Однак не менш цікавим видається той факт, що замах індивідуальності на норми суспільства караються куди як серйозніше.

Друга категорія – «проблеми ефективності» – полягає в тому, що повсюдне колективне мислення призводить до «руйнування мислення»: до відсутності критичної рефлексії та виснаження творчих здібностей, апатії і безініціативності, нездатності йти на ризик і брати на себе відповідальність. Людина в такій ситуації більш реагує, ніж вважає. Тому деструкція індивідуальності суттєво знижує здатність людини і групи в цілому змінюватися – адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Догматичні корпоративні культури не приводять до підвищення ефективності організацій. Навпаки, істотно знижуючи їх здатність до якісних змін і критичної рефлексії, вони ведуть до процвітання організаційної «еволюційної немочі» – таке утворення загине саме там, де могла б загинути лише гіпотеза. Деструкція індивідуальності людини в умовах тотальної уніфікації, які *de facto* створюються сильними корпоративними культурами, вимагає створення оформленої індивідуальності організації, яка б заповнювала втрачені функції, орієнтації та зберігала ідентичність. Іншими словами, людині необхідний орієнтир для усунення виникаючих когнітивних дисонансів. Ідентичність задає лише неформальний напрямок, створення загальноорганізаційної, якісно диверсифікованої «інструкції до дії» – корпоративної індивідуальності – звільняє людину від необхідності приймати рішення і критично оцінювати власний досвід. Сумніви і тривоги (дисонанс) просто не виникають там, де в нормі повинні б виникнути [2, 45].

Отже, культура суспільства (або групи) як набір об'єктивних у вигляді соціальних норм ідей розуміє певну програму (вимоги й запити) «навчання» індивіда в процесі соціалізації. При цьому людина не має практично жодних механізмів опору такого роду «навчання». Іншими словами, процес соціалізації підтримує певні риси в кожній особистості відповідно до

типу особистості, найбільш адекватним для даної культури. Особистість – це явище масове, результат існування в суспільстві [1, 115]. Громадська схожість домінує над індивідуальною різноманітністю; може бути який завгодно індивідуальний досвід, проте в основному способи його інтерпретації в рамках однієї спільноти будуть ідентичні. Причина цьому – єдине джерело нашого «Я» – об'єктивні ідеї, які отримані в процесі соціалізації. Розбіжності об'єктивних суспільних норм і суб'єктивної реальності індивіда, які виникають внаслідок відкритої поведінкової програми людини, ведуть до напруженості, когнітивного дисонансу [5, 16]. Саме ця напруженість між об'єктивним і суб'єктивним, між ідентичністю та індивідуальністю, лежить в основі більшої частини дій людини в суспільстві. Індивідуальність людини є результатом безперервного і систематичного опору груповому тиску і що лежить в основі сугестії. Природне розчинення особистості в суспільстві (що можна назвати деіндивідуалізація) знаходиться в постійному протиріччі з продуктами самосвідомості себе як відмінного від інших – підтвердженнями власної унікальності. Саме здатність чинити опір такого роду ентропії індивідуальності характеризує здатність людини до незалежності взагалі.

Механізми соціальної орієнтації індивіда, в основі яких лежить співвіднесення ідентичності з особистою чи корпоративною індивідуальністю, принципово різні. Різниця це складається головним чином у засобах прийняття рішення про дію. Коли людина апелює до особистої індивідуальності – це насичений інформаційний процес, що складається з безлічі ітерацій, за допомогою яких відбувається формулювання передбачаючих дію ідей та їх еволюція (в сенсі природного відбору через критику). Іншими словами, людина сама робить вибір. У разі апеляції до корпоративної індивідуальності, питання про вибір альтернативи дії не ставиться зовсім – воно вже наказано людині ззовні через формальні і неформальні норми: правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції, трудовий договір, корпоративний етичний кодекс, традиції, правила, ін. Таким чином, спостерігаємо наявність проблем, які виникають внаслідок тиску корпоративних норм. При цьому ці проблемні питання зачіпають всі рівні схеми корпоративної культури.

---

---

#### ЛІТЕРАТУРА

1. *Камерон Д.* Діагностика і зміна організаційної культури / Д. Камерон, Р. Куїнін. – СПб : Пітер, 2005. – 234 с.
2. *Кремнева Н. Ю.* Формування корпоративної культури: інновації та стереотипи / Н. Ю. Кремнева // Соціальні дослідження. – 2008. – № 5. – С. 45-56.
3. *Кудря Я. В.* Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом / Я. В. Кудря // Проблеми науки. – 2009. – № 7. – С.21-23.
4. *Лазарев С. В.* Корпоративне культура і управління знаннями в організації / С. В. Лазарев, М. С. Лазарев // Управління розвитком персоналу. – 2009. – № 2. – С.108-112.
5. *Шейн Е.* Організаційна культура і лідерство: підручник / Е. Шейн. – СПб: Пітер, 2002. – 336 с.

*Стаття надійшла до редакції 13.12.2011 р.*