

3.2. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТІ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Формування корпоративної культури на підприємстві з одного боку, є природнім процесом, який відбувається під час його функціонування через спілкування працівників, дискусії щодо певних правил, а з іншого боку – організованим, оскільки вимагає чіткого розуміння цінностей та управління нормами поведінки працівників з метою ефективного розвитку підприємства.

Такий підхід вимагає детального розгляду поняття «корпоративна культура» та історії його виникнення і розвитку з метою визначення основних складових, функцій, напрямів ефективного формування й реалізації.

Розкриття сутності корпоративної культури повинне базуватися на визначенні поняття «культура».

Існують різні підходи до розуміння цієї сторони соціальної реальності, яка стоїть за поняттям культура. Уявлення про культуру відображали в своїх працях античні мислителі Цицерон, Вергілій, Сенека, учені Середньовіччя, зокрема Аврелій, Августин і ін., мислителі європейського Відродження – Ф. Петрарка, М. Монтень, філософи Нового часу – Ф. Бекон, Т. Гоббс, Дж. Локк, Дж. Б. Віко. Величезний вклад до систематизації обґрунтування загальної теорії культури внесли Ф. Гегель, О. Шпенглер, З. Фрейд, Л. Уайт, Е. Тейлор, А. Кребер, К. Клакхон і багато інших.

У останній чверті двадцятого століття у вітчизняній науці виникли два підходи до осмислення загальної природи культури. Один з них полягав в розумінні культури як процесу творчої діяльності (А. І. Арнольдов, Е. А. Баллер, Н. С. Злобін, Л. Н. Коган, В. М. Межуев і ін.), інший як специфічного способу людської діяльності (В. Е. Давидович, М. С. Каган, Е. С. Маркарян, З. І. Файнбург, В. В. Трушков і ін.). Загальне для них полягало в діяльнісній інтерпретації культури, хоча обґрунтування даної інтерпретації істотно розрізнялися. Прибічники другої концепції зробили предметом свого дослідження питання, пов'язані із загальною характеристикою

культури як універсальної властивості суспільного життя людей.

Як зазначено в словнику, «культура (лат. cultura – обробка) – соціально прогресивна, творча діяльність людства у всіх сферах буття і свідомості, що є діалектичною єдністю процесів уречевлення (створення цінностей, норм, знакових систем і т. ін.) та розречевлення (освоєння культурної спадщини), спрямоване на зміну дійсності, на перетворення багатства людської історії у внутрішнє багатство особистості, на всемірне виявлення і розвиток сутнісних сил людини» [1, с. 386].

Прийняту на Заході традицію розглядати культуру в комплексі антропологічних дисциплін відображено у визначенні Е. Тейлора (1981 р.): культура – це «цілісний комплекс, що містить у собі знання, вірування, мистецтво, вдачу, право, звичаї та інші здібності, характерні риси і звички, сформовані в людини як члена суспільства» [1].

Розуміння генезису і розвитку корпоративної культури пов'язане з розкриттям процесу переходу індустріального світу в останній третині ХХ століття в постіндустріальний з постеконіомічною системою. У роботах зарубіжних учених Д. Бела, Дж. Гелбрайта, П. Дракера, Й. Масуда, Ф. Тоффлера і ін., а також вітчизняних – Ю. Д. Красовського, О. С. Віханського, А. І. Наумова, О. Н. Антіпіної, С. Л. Іноземцева, С. А. Красильщикова, А. І. Субетто тощо розглянуті інноваційні основи розвитку суспільства, нові критерії праці, що породжують сучасні креативні корпорації і адекватну їм нову форму культури – корпоративну культуру.

Термін «корпоративна культура» вперше було використано німецьким фельдмаршалом Мольтке у ХІХ сторіччі для визначення відносин в офіцерському середовищі.

У другій половині ХХ сторіччя почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення культури організації. Поняття корпоративна культура охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали тощо.

В Україні до проблеми корпоративної культури в 90-ті роки звернулися менеджери, соціологи, психологи, фахівці із

3.2. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин

загальної культурології, менеджменту. Серед них можна назвати М. Й. Дмитренка [2], Г. А. Колеснікова [3], О. П. Єгоршина [4] та ін.

Оскільки існує велика кількість інтерпретацій поняття «корпоративна культура» як в іноземній, так і у вітчизняній літературі, нами запропоновано п'ять основних підходів для їх систематизації.

Функціональні визначення корпоративної культури описують функції корпоративної культури підприємства: роль культури як комплексного механізму регуляції поведінки і передачі цінностей між працівниками організації, а також її соціальну роль (табл. 3.2.1).

Таблиця 3.2.1 – Сутність корпоративної культури за функціональним підходом [узагальнено авторами]

№ з/п	Автори	Визначення
1	Е. Браун	Корпоративна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації
2	К. Голд	Корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі
3	Г. Морган	Корпоративна культура (у метафізичному розумінні) – один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств
4	В. А. Погребняк	Корпоративна культура – це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих

Продовж. табл. 3.2.1

№ з/п	Автори	Визначення
4	В. А. Погребняк	матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособових стосунків, об'єднує сукупності взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому
5	І. Г. Самойлова	Корпоративна культура є інтегральною характеристикою організації (її цінностей, зразків поведінки, способів оцінки результатів діяльності, представленої в образі організації)
6	Є. А. Смірнов	Корпоративна культура – це система суспільно-прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу цієї організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці і сумісності організації працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку
7	В. В. Томілов	Корпоративна культура – сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації
8	Г. Хофстеде	Корпоративна культура – колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої

Психологічні визначення корпоративної культури описують особливості адаптації працівника до організаційного середовища, формування звичок та навчання працівника (табл. 3.2.2).

Таблиця 3.2.2 – Сутність корпоративної культури за психологічним підходом [узагальнено авторами]

№ з/п	Автори	Визначення
1	Т. Ю. Базаров	Корпоративна культура – це складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації і задають загальні рамки поведінки, що приймаються переважною більшістю організації
2	П. Вейл	Корпоративна культура – унікальна загальна психологія організації
3	В.А. Гневко та І. П. Яковлев	Корпоративна культура – це певна картина більш менш однорідних і погоджених один з одним уявлень, значень і узагальнень, які діють в трудовому процесі і розділяються різними категоріями фахівців, орієнтуючи їх і додаючи сенс їх діяльності в певній системі
4	Є. Жак	Корпоративна культура – образ мислення, що увійшов до звички і став традицією, а також спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють всі працівники підприємства і який має бути засвоєний та хоч би частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали «своїми»
5	Р. Кричевський	Корпоративна культура охоплює велику частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манеру персоналу одягатися і встановлені стандарти якості продукту, що випускається і т. д.
6	М. Мескон	Корпоративна культура – клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації
7	Ю. Г. Одегов, П. В. Журавльов	Корпоративна культура – це сукупність типових для організації цінностей, норм і точок зору або ідей, які свідомо або підсвідомо формують зразок поведінки для співробітників організації

Продовж. табл. 3.2.2

№ з/п	Автори	Визначення
8	Є. Шейн	Корпоративна культура – сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними

Описові визначення корпоративної культури включають перелічення усіх елементів корпоративної культури – вичерпний список усього, що охоплює корпоративна культура (табл. 3.2.3).

Таблиця 3.2.3 – Сутність корпоративної культури за описовим підходом [узагальнено автором]

№ з/п	Автор	Визначення
1	Д. Елдрідж, А. Кромбі	Корпоративна культура – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань
2	М. С. Злобін	Корпоративна культура – це творча діяльність організації: як минула, втілена в цінностях, традиціях, нормах; так і справжня, така, що ґрунтується на уречевленні цінностей, норм і традицій
3	А. В. Карпов	Корпоративна культура – сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади і задають загальні рамки поведінки працівників, що узгоджуються із стратегією організації
4	Р. Кілманн, М. Сакстон	Корпоративна культура – це філософські і ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, чекання, відносини і норми, які зв'язують організацію в єдине ціле і розділяються її членами

3.2. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудо­вих відносин

Продовж. табл. 3.2.3

№ з/п	Автор	Визначення
5	М. Мескон, М. Альберт	Корпоративна культура – переважуючі пере­конання, звичаї і очікування організації
6	Д. Ньюстром, К. Девіс	Корпоративна культура – набір припущень, переконань, цінностей і норм, які розділя­ються всіма членами організації
7	Т. О. Солома­нідіна	Корпоративна культура – соціально-духовне поле компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і при­хованих, усвідомлюваних і неусвідомлюва­них процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем та поведінки персоналу компанії і дозволяють організації просува­тися до успіху
8	С. В. Шекшня	Корпоративна культура – це цінності, сто­сунки, поведінкові норми, характерні для даної організації

Історико-генетичні визначення корпоративної культури представляють автори, які включають до поняття корпоратив­ної культури процеси соціального та культурного насліду­вання, традицію, здатність корпоративної культури до розвит­ку та участь працівників в її перетворенні та зміні (табл. 3.2.4).

Таблиця 3.2.4 – Сутність корпоративної культури за історико-генетичним підходом [узагальнено авторами]

№ з/п	Автори	Визначення
1	А. О. Блінов, О. В. Василев­ська	Корпоративна культура – це набір най­більш важливих припущень, що прийма­ються членами організації і виражаються в цінностях, які заявляються організацією, задаючи людям орієнтири їх поведінки і дій, які передаються через символічні засо­би духовного і матеріального внутрішньо­організаційного спілкування

Продовж. табл. 3.2.4

№ з/п	Автори	Визначення
2	М. Коул	Корпоративна культура виникає скрізь, де люди впродовж якогось періоду часу включені в спільну діяльність
3	О. О. Максименко	Корпоративна культура – стосунки, норми і цінності, стилі поведінки, яка відтворюється між людьми, вважаючи ознаку відтворення ключовою в аналізі і функціонуванні організаційної культури
4	С. Мішон, П. Штерн	Корпоративна культура – це сукупність поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, властивим підприємствам, і передаються кожному членові організації як життєвий досвід
5	У. Оучі	Корпоративна культура – це символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання
6	В. Співак	Корпоративна культура – дуже складне, багат шарове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища і до власних співробітників
7	Б. Ф. Усманов	Корпоративна культура є традиціями і манерою поведінки, в яку втілюються основні цінності організації та її кадрового складу
8	К. Шольц	Корпоративна культура є неявною, невидимою і неформальною свідомістю організації, яка управляє поведінкою людей і, у свою чергу, сама формується під впливом їх поведінки

Нормативні визначення корпоративної культури об'єднують ті інтерпретації культури, які орієнтовані на норми і зразки поведінки, загальноприйняті або очікувані схеми вчинків і дій працівників підприємства (табл. 3.2.5).

Таблиця 3.2.5 – Сутність корпоративної культури за нормативним підходом [узагальнено авторами]

№ з/п	Автори	Визначення
1	М. Армстронг	Корпоративна культура – це сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації
2	О. С. Віханський, О. І. Наумов	Корпоративна культура – набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій
3	В. Козлов, А. Козлова	Корпоративна культура – система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці, ідентифікації працівників з підприємством і перспективами його розвитку
4	Д. Мацумото	Корпоративна культура – динамічна система правил, що розділяються членами організації
5	З. Румянцева	Корпоративна культура – це спільні цінності, що виробляються організацією; соціальні норми, установки поведінки, яка регламентує дії особи
6	В. Сате	Корпоративна культура – набір важливих установок (часто не сформульованих), що розділяються членами того або іншого суспільства. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів, переконань

№ з/п	Автори	Визначення
7	Є. Уткін	Корпоративна культура – система цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації
8	Х. Шварц, С. Девіс	Корпоративна культура – комплекс переконань і чекань, що розділяються членами організації

Узагальнюючи наведені визначення, можемо дійти висновку, що корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися на підприємстві або в його підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю працівників.

Корпоративна культура має свої інструменти для її передачі, розповсюдження: первинні та вторинні.

Серед первинних механізмів передачі корпоративної культури серед працівників, знов прийнятих працівників слід виділити такі (рис. 3.2.1).

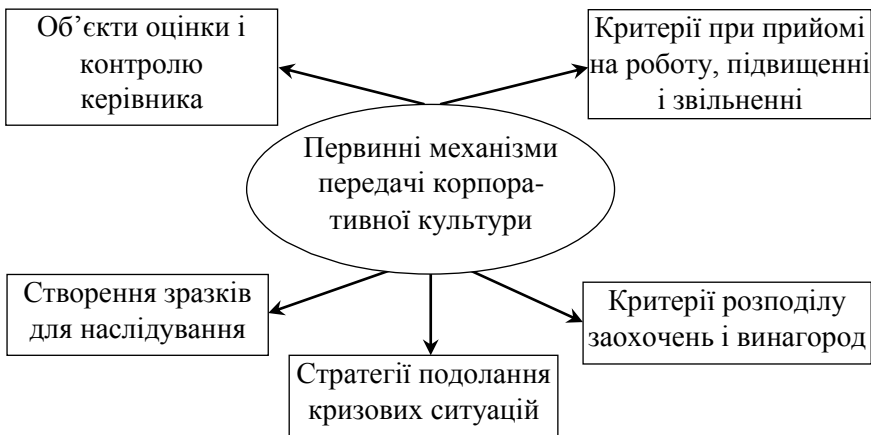


Рисунок 3.2.1 – Первинні механізми передачі корпоративної культури на підприємстві

Перший механізм – певні об’єкти оцінки та контролю керівника – це такий інструмент, що дає змогу зацентувати увагу працівників на цінностях керівника, на тому, що він дійсно вважає важливим, актуальним. Отже, можливо досягнути прийняття і розділення цінностей підприємства, просування у напрямі прийняття корпоративної культури.

Другий механізм – критерії прийому, відбору персоналу, підвищення у посаді та звільнення – характеризує ті цінності, правила та норми, за якими на підприємстві здійснюються ці процеси. Саме такий HR-підхід дозволяє винаймати лояльних до цінностей підприємства працівників та передавати їм ці цінності у процесі просування їх у кар’єрі, та карати за поведінку, несумісну із цінностями і правилами підприємства.

Третій механізм – критерії розподілу заохочень і винагород – дають можливість передати цінності підприємства через мотивацію, тобто працівники знають, яка поведінка, які вчинки, управлінські рішення вітаються на підприємстві, є для нього нормою, а які – ні.

Стратегії подолання криз – сильний інструмент передачі корпоративної культури, оскільки він є елементом бренду роботодавця: існують підприємства, де діють такі правила і норми, при яких працівники в останню чергу страждають (зменшення заробітної плати, звільнення, скорочення) від кризових ситуацій.

Ще один механізм передачі корпоративної культури – створення зразків для наслідування – це інструмент, через який також передаються основні цінності підприємства, описуючи певні компетенції, якості, які вимагає у працівника підприємство.

Вторинні механізми передачі корпоративної культури створюють допоміжне підґрунтя для первинних і полягають у певних елементах, речах, які непрямо розкривають корпоративну культуру (рис. 3.2.2).

Формування підприємства завжди починається з побудови організаційної та ієрархічної структури, зокрема власник чи засновник передбачає і свої цінності, стиль управління при її побудові. Такий підхід зразу закладає підґрунтя корпоративної культури, який потім не прямо, а дотично передається працівникам.

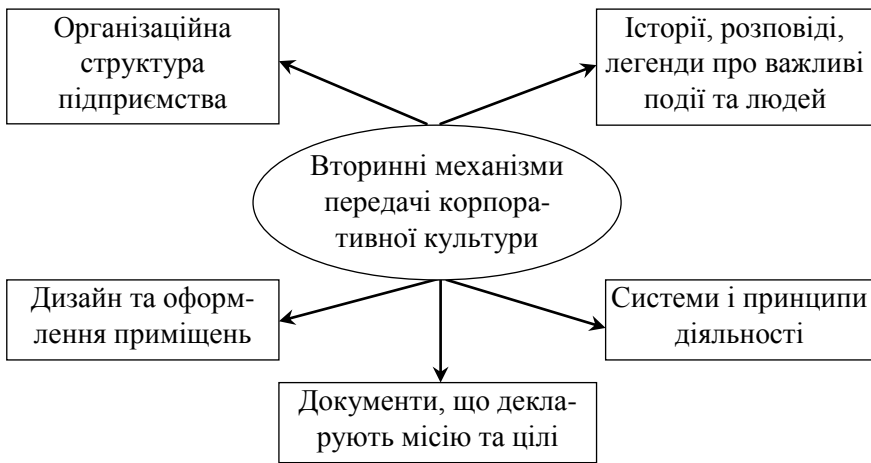


Рисунок 3.2.2 – Вторинні механізми передачі корпоративної культури

Ще одним механізмом, який характеризує та передає корпоративну культуру працівникам є система і принципи діяльності. Вони закладають щоденні, щомісячні ритуали, які є на підприємстві, тим самим передаючи ці норми і правила новим працівникам.

Дизайн та оформлення приміщень досить потужний механізм передачі корпоративної культури, оскільки передбачає декілька напрямів:

- власне дизайн (розміщення столів, закритий чи відкритий простір офісу тощо);
- оформлення (кольори стін, колір меблів, підлоги, стелі тощо);
- переважання в інтер'єрі корпоративних кольорів, атрибутики.

Оскільки корпоративна культура може бути закріплена документами, то механізмом її передачі можуть слугувати офіційні папери: статут, кадрова політика, стратегія тощо, де будуть відображені структурні елементи корпоративної культури.

Серед чинників, які впливають на передачу корпоративної культури новим працівникам, ми вже називали механізми передачі у процесі підбору та відбору персоналу. Ми розро-

били анкету, яка може бути частиною опитувальника на співбесіді, інтерв'ю.

У цій анкеті ми передбачаємо такі питання, що виявлятимуть цінності, норми поведінки працівника та дадуть можливість з'ясувати, чи співпадають вони з цінностями та нормами підприємства:

- назвіть Ваші основні цінності;
- якій мотивації Ви віддасте перевагу – матеріальній або нематеріальній;
- який стиль одягу для Вас є більш прийнятним;
- який колір Ви любите/не любите найбільше;
- де Ви віддасте перевагу снідати, обідати;
- яв Ви зазвичай звертаєтеся до незнайомих людей;
- у кризовій ситуації Ви віддасте перевагу самотійним діям чи наказам/розпорядженням;
- чи допускаєте Ви у діловій мові вживання «кріпкого слівця»;
- чи можете Ви вголос визнати свою помилку;
- чий інтерес для Вас вищий: Ваш, клієнта, постачальника, начальника.

Такі питання, або інші в залежності від потреб чи цінностей підприємства, які воно декларує, можуть бути додані в інтерв'ю та сприятимуть виявленню лояльних працівників, яким легше бути передавати корпоративну культуру підприємства.

На етапі адаптації працівників, слідом за розвинутими компаніями, ми пропонуємо проводити вхідний тренінг або надавати хоча б «пам'ятку новачка». І в тому, і в іншому випадку, в цих заходах можна передавати корпоративну культуру новим працівникам, декларуючи основні позиції, норми та правила поведінки на підприємстві.

Наприклад, перший тренінг для всіх прийнятих на роботу в Proktor & Gamble, охоплює такі завдання, як ознайомлення з основною метою компанії та її корпоративними цінностями, уявлення про структуру організації і місце в ній знову прийнятих на роботу, визначення принципів лідерства, особистого професійного зростання, методів роботи з замовниками, норм

поведінки в компанії тощо. Нові працівники Діснейленду проводять два перших робочих дні за переглядом фільмів і прослуховуванням лекцій про те, як повинен виглядати і вести себе працівник компанії Disney. Процес спеціального навчання нових працівників на деяких фірмах триває до року – тестуються інтелект, уміння працювати в команді тощо. І хоча в цих тренінгах використовуються різні матеріали і методи (лекції, відеофільми, тексти), інформація про корпоративну культуру представлена до фактичного вступу новачка в посаду, під час так званого випробувального терміну. Мета подібних тренінгів – зробити новачкові як би щеплення від можливих хибних уявлень і очікувань від нової роботи і організації. Матеріали, представлені на таких тренінгах, дають уявлення про корпоративні цінності, символи, стилі управління, відносно до співпраці, змагання та підтримки.

У процесі відбору та адаптації працівник проходить декілька стадій, які можна назвати акультурацією або соціалізацією.

Акультурація – це процес прийняття певних цінностей, норм та правил підприємства, примірювання їх на себе, погодження з ними або їх відторгнення. Якщо працівник погоджується з корпоративною культурою підприємства, вона є для нього зрозумілою та прийнятною, то він стає лояльним працівником, якщо ж ні, то працівник може звільнитися з підприємства або створювати конфлікти всередині колективу.

Певні етапи акультурації відображені на рис. 3.2.3.



Рисунок 3.2.3 – Етапи акультурації працівників на підприємстві

На етапі підготовки працівник знайомиться з видом та галуззю діяльності підприємства, його принципами, структурною організацією, що є вже елементами корпоративної культури. З різних джерел (офіційний сайт, відгуки в Інтернеті, від знайомих, колишніх працівників) кандидат отримує інформацію про норми і правила на даному підприємстві, і якщо імідж роботодавця його задовольняє, то він дійде до співбесіди на певну посаду.

На етапі «зіткнення» кандидат стає новим працівником, і вперше стикається з корпоративною культурою підприємства. На практиці вона може відрізнятись від того, що працівник аналізував до цього, а може так само влаштовувати його. Організація акультурації має великий вплив на швидкість та ефективність прийняття працівником корпоративної культури підприємства.

На цьому етапі значну роль відіграють «агенти акультурації» – співробітники (представники релевантної групи або незалежні експерти), інші новачки, безпосередній начальник, наставник, замовники або клієнти тощо.

Співробітники, рівні за статусом новому члену організації, вносять великий вклад в акультурацію працівника. Вони щодня допомагають йому в розумінні того, що відбувається і у вирішенні багатьох проблем, дають йому уявлення про неформальних ролях, прийнятих на підприємстві методах і підходах. При цьому роль колег, що перебувають на одному ієрархічному рівні з новачком, стає тим більш значущою, чим складніші чи незрозуміліші стоїть перед ним завдання. Саме у взаєминах з рівними собі новачок вчиться вирішувати одноментні робочі проблеми. Спостерігаючи за членами релевантної групи і спілкуючись з ними, новачок усвідомлює не лише своє місце в групі, а й норми групи, її цінності і відносини в ній. Отже, взаємини з рівними в групі полегшують акультурацію, зокрема оволодіння груповою культурою, включаючи її норми, цінності, ставлення до роботи і усвідомлення свого місця у виробничих ситуаціях.

Агенти акультурації – новачки – також використовуються для допомоги новим працівникам на етапі «зіткнення»

чи адаптації. Зазвичай новачкам простіше звернутися до таких, як він сам, особливо в складних ситуаціях. Але інші новачки, хоча й можуть надати емоційну підтримку, часом теж не здатні пояснити незрозумілі речі, дії або ситуації, а значить, можуть дати невірну інформацію. Отже, процес акультурації буде складнішим, якщо новачок спілкується в основному із собі подібними: він може не помітити важливі правила або категорії і йому потрібно більше часу для «входження» в корпоративну культуру.

Безпосередній керівник, спілкуючись з новачком, виступає як офіційний носій корпоративної культури. Його посада, наділена владою заохочувати або карати, викликає менше довіри у новачка. Керівник може служити зразком для наслідування, якщо він як людина викликає довіру і повагу, але це зазвичай відбувається при відсутності рівних по положенню, але більш досвідчених працівників. Отже, безпосередній керівник у меншій мірі, ніж рівний співробітник, сприяє акультурації новачка, по-перше, тому що він меншою мірою володіє необхідною інформацією про внутрішні взаємодії на підприємстві на нижчому рівні, а по-друге, тому що підлеглі рідше звертаються до нього за допомогою. Єдина сфера, в якій керівники готові і дійсно можуть допомогти новачкам в процесі акультурації, – це усвідомлення міжрівневих взаємин (між рівнозначними відділами або між відділом та іншими підрозділами, як вищого, так і нижчого ланки).

На відміну від безпосереднього керівника наставник не обов'язково повинен мати формальні ієрархічні відносини з новачком. Деякі компанії створюють спеціалізовані кураторські програми, в яких призначають старших досвідчених працівників наставниками молодих. При цьому кураторами стають добровільно, вибір наставника і підопічного здійснюється за взаємною домовленістю. Наставник дає новачкові менше необхідної інформації про миттєві завдання, ніж інші агенти акультурації, він швидше надає йому загальні знання і уявлення про минуле і майбутнє підприємства. У цьому його сильні і одночасно слабкі сторони: представляючи широку, часом абстрактну картину корпоративної культури, наставник

не здатний підказати новачкові, як вирішувати щоденні проблеми.

Отже, взаємини з наставником, по-перше, полегшують процес залучення до корпоративної культури в широкому сенсі слова (до її ідеології, корпоративних цінностей, історичної перспективи) а, по-друге, полегшують процес акультурації, зокрема, у розумінні новачком його ролі і місця у структурі підприємства.

Люди, які не є працівниками підприємства, але взаємодіють з нею в якості замовників, клієнтів, пацієнтів, партнерів і т. д., можуть виконувати роль провідників корпоративної культури у процесі соціалізації новачка. Спілкування з ними полегшує процес акультурації, зокрема в засвоєнні норм, цінностей, стандартних процедур, у здійсненні взаємодії через організаційні кордони.

Нарешті, на етапі, «метаморфози» працівник стає носієм корпоративної культури, справжнім працівником підприємства, оскільки приймає її як прийнятну для нього. В подальшому працівник сам стає агентом корпоративної культури підприємства, передаючи певні її елементи своїм колегам або новим працівникам.

Такі механізми та інструменти передачі корпоративної культури є дієвими способами розкриття усіх її елементів, її реалізації, що сприяє підвищенню ефективності працівника та діяльності підприємства загалом.

Інформаційні джерела

1. Энциклопедический словарь по культурологии / под общ. ред. А. А. Радугина. – Москва : Центр, 1997. – 478 с.
2. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти / М. Й. Дмитренко // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. – 2014. – Вип. 5. – С. 3–7.
3. Колесніков Г. А. Концепція сучасної організаційної культури управління виробничих підприємств / Г. А. Колесніков. – Луцьк : ВІЕМ, 1997. – 350 с.
4. Егоршин А. П. Этика деловых отношений : учеб. пособие по спец. «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» / А. П. Егоршин, В. П. Распопов, Н. В. Шашкова. – Нижний Новгород : Нижегородский ин-т менеджмента и бизнеса, 2005. – 404 с.