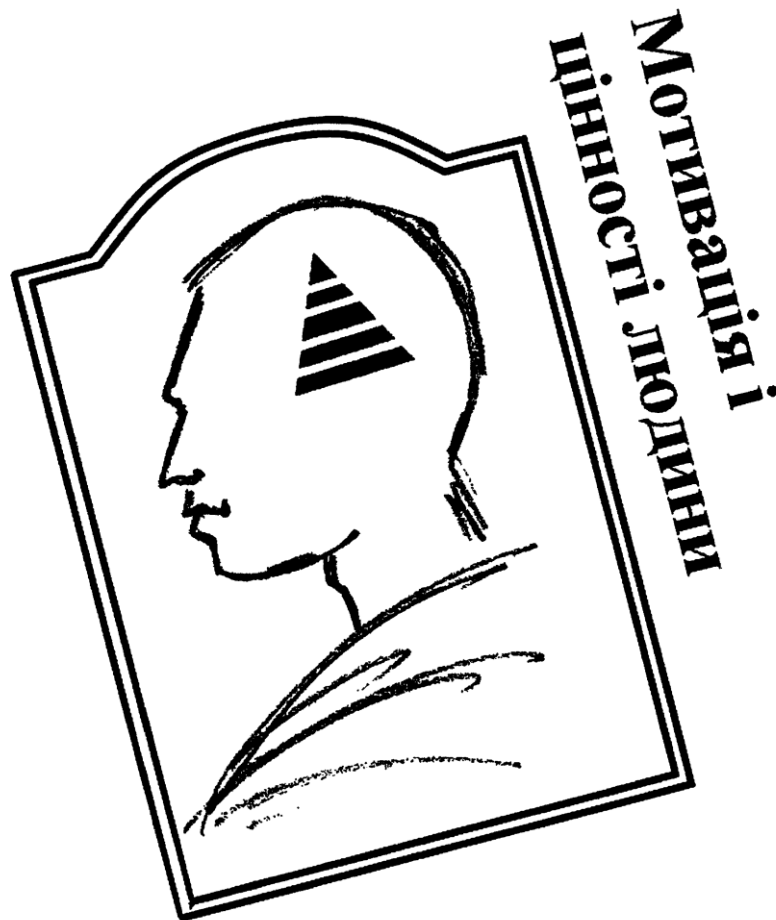




Глава 1

СУТНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Уявімо, що до нас звернулися з проханням дати одну пораду з питань управління на всі випадки життя, одну істину, яку нам вдалося сформулювати, вивчаючи зразкові компанії. Великою спокусою для нас було б відповісти: «Визначте вашу систему цінностей» ... Керівник не тільки вивчає раціональні аспекти організації, такі як структура і технологія, але він також творець символів, ідеологій, мови, вірувань, ритуалів і міфів.

Т. Пітерс, Р. Уотермен



ана глава є вступною — вона лише окреслює сутність корпоративної культури, яка розкривається в наступних главах.

В процесі розкриття сутності об'єкта важливий аналіз його структури (будови і внутрішньої форми), а з іншого боку — аналіз зв'язків з іншими об'єктами, що й виконується нижче у рамках можливого.

1.1. Основні поняття

Перш ніж дати визначення корпоративної культури, доцільно почати з визначення *культури взагалі*, хоча зробити це непросто. Існує декілька сот дефініцій поняття культури. Але наша задача — лише ввести читача в цю область і дати визначення, корисне для цілей.

Як зазначено у словнику, «культура (лат. cultura — обробка) — соціально прогресивна, творча діяльність людства у всіх сферах буття і свідомості, що є діалектичною єдністю процесів *опредмечування* (створення цінностей, норм, знакових систем і т.д.) і *розпредмечування* (освоєння культурної спадщини), спрямована на зміну дійсності, на перетворення багатства людської історії у внутрішнє багатство особистості, на всемірне виявлення і розвиток сутнісних сил людини». У цьому визначенні констатується гуманістична спрямованість культури як такої.

Прийняту на Заході традицію розглядати культуру в комплексі антропологічних дисциплін відображено у визначенні,

запропонованому в 1981 р. Е. Тейлором: культура — це «цілісний комплекс, що містить у собі знання, вірування, мистецтво, вдячу, право, звичаї та інші здібності, характерні риси і звички, сформовані у людини як члена суспільства» [109].

Існує глобальна єдність культури, проте у деяких випадках корисно розділити духовну і матеріальну культуру, а також такі поняття, як культура і цивілізація. У літературі зустрічаються найрізноманітніші тлумачення цього питання. Для подальшого розгляду корпоративної культури доцільним буде застосування підходу Спіркіна [87], який відображено у філософському словнику, що неодноразово перевидався у 1997–2001 рр. [97].

Спираючись на вчення І. Канта та інших мислителів, а також аналізуючи мовні відтінки відповідних термінів, Спіркін рекомендує використовувати поняття «культура» переважно тоді, коли мова йде про духовну культуру, а слово «цивілізація» — коли розглядається науково-технічний прогрес, матеріальне виробництво.

Але потрібно мати на увазі, що історики і культурологи часто розглядають цивілізацію як стадію розвитку культури, переважно її матеріальний і соціальний аспекти.

Загальновідоме вчення німецького філософа і культуролога О. Шпенглера, який різко протиставляв поняття культури і цивілізації. Він вважав культуру царством органічно життєвого, а цивілізацію — областю технічного. М. Бердяєв писав: «Культура не розвивається нескінченно. Вона несе у собі насінину смерті. В ній містяться зачатки, які неминуче ведуть до цивілізації. Цивілізація ж є смертю духу культури» [6]. Бердяєв відкидав банальну теорію прогресу, згідно з якою людство крокує висхідною прямою лінією до вищих форм життя.

Думки про неминучу кризу культури, антагоністичне взаємовідношення культури і цивілізації є крайнощами. Безсумнівно, матеріальна культура (цивілізація) і духовна культура впливають одна на одну, а розвиток переважно йде висхідною, але не прямою лінією. Крім того, в окремі епохи переважає рух до цивілізації, який нерідко супроводжується зневагою духовних цінностей, а в інші — до культури.

Предмет розгляду — корпоративна культура — є зразком того, як розвиток цивілізації, науково-технічний прогрес приводять суспільство до потреби у розвитку духовної культури і навіть до того, щоб у трудовій діяльності вимоги високої культури, етики були пріоритетними щодо вимог чистої економіки. Перефразовуючи

відомий вислів із Біблії, можна стверджувати, що на певному етапі розвитку суспільства служіння Мамоні є лише засобом забезпечення науково-технічного прогресу, а останній в деякий момент часу неминуче приводить до пріоритету духовних цінностей, пріоритету моральності, моралі.

Використовуючи метод членування епох, про який мова піде далі, можна сказати, що перехід від індустріального до постіндустріального, а потім до інформаційного суспільства остаточно веде до володарювання людської особистості, її духовних цінностей, освіченості й в цілому — культури. На основі цих позицій можна сформулювати визначення корпоративної культури.

Корпоративна культура — це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників*.

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

У Росії й на Україні до проблеми корпоративної культури в 90-і роки звернулися менеджери, соціологи, психологи, фахівці із загальної культурології, менеджменту. Серед них можна назвати Радугіна [75], Дмитренко [24, 25], Пригожина, Колеснікова [39], Єгоршина [27] та ін.

У цей же період ряд досліджень корпоративної культури і суміжних з нею питань психології та мотивації праці, оптимізації її умов були спільно проведені Донбаською державною машинобудівною академією (ДДМА), АТ «Новокраматорський машинобудівний завод» (НКМЗ) і Слов'янським державним педагогічним університетом (СДПУ) [101, 102, 103, 104].

Можна зазначити, що автори різних робіт використовують різні терміни: «ідеологія організації», «філософія організації», «організаційна культура», «ділова культура» і т.д.

* Щоб не принижувати роль людини, яка працює в організації на будь-якому рівні її ієрархії, замість слів «робітник», «виконавець», «працівник» (крім випадків, коли це необхідно для розкриття змісту якого-небудь твердження) буде вживатися слово «співробітник».

Жоден з цих термінів не характеризує достатньою мірою поняття, що розглядається. Наприклад, під «організаційною культурою» часто мають на увазі культуру організаційної роботи. Остання, як і культура праці, культура виробництва, торгівлі і взагалі культура будь-якої діяльності, може вважатися частиною корпоративної культури, але далеко не найголовнішою. До того ж ці питання вивчаються в інших дисциплінах. Тому доцільно залишити термін «корпоративна культура» (скорочено — КК), як найбільш вдалий і поширений у світовій літературі. Найближчим до нього є поняття «культура організації».

Разом з тим термін «тип організаційної культури» часто присутній у публікаціях, коли мова йде про види управління організацією. У посібнику в цьому випадку буде йти мова про те, що вид керування — це баланс типів організаційно-управлінських культур (скорочено — ОУК).

Щодо «ідеології організації», то вона становить дуже важливу частину корпоративної культури, яка має могутній потенціал впливу на людей. Тут хотілося б навести визначення, яке дають відомі психотерапевти М. Джоунс і Р. Рапопорт: «Ідеології — це формальні системи ідей або переконань, яких дотримуються з величезною чіпкістю, завзятістю та емоційним вкладом, вони мають властивість самі себе підживлювати, а також стійкі до зміни, викликані об'єктивним раціональним переглядом. Ідеології не тільки сприймають та інтерпретують світ навколо них у термінах об'єктів їх власної схеми переконань, але вони мають тенденцію бути особливо переконаними в моральній цінності й особливій важливості їх власної приватної орієнтації. Ідеологія поєднує аспекти середовища, що спостерігаються, у певну систему, заповнюючи прогалини у знанні різними проєкціями, що, врешті, пропонують узгоджену систему переконань, на якій може базуватися і узаконюватися дія». М. Джоунс і Р. Рапопорт запропонували так звану «терапію середовищем». Таким середовищем і є в нашому випадку корпоративна культура, але вона не тільки лікує, але й передає фірмі заряд бадьорості, високу енергетику, що дозволяють досягти чудових результатів у діяльності.

Поява у теорії і практиці феномена корпоративної культури пов'язана насамперед з необхідністю посиленої уваги до духовної культури. Це особливо актуально для вітчизняних організацій, бо при трансформації економіки і всього суспільства необхідно взяти правильний старт. У супротивному випадку наша країна приречена залишитися в ролі наздоганяючої.

Корпоративна культура — в основному невидима частина організації. Це не применшує її впливу на поведінку співробітників, але ускладнює аналіз і керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Так, Єгоршин рекомендує складати докладний опис «філософії підприємства (внутрішніх правил і принципів взаємин робітників і службовців фірми)», у який включати детальні гарантії особистих і громадянських прав, опис умов праці, питання оплати і т.д. [27]. Таке розширене трактування, а також жорстка, документально зафіксована регламентація поведінки цілком відповідають принципам адміністративно-командної системи, що пережила себе. До того ж багато із наведених вище питань регламентуються іншими документами, наприклад, для підприємства — різними положеннями відділу праці та зарплати, колективним договором і т.д. Необхідно чітко розрізняти питання юридичні (питання права) і питання моральності, питання культури. Правове поле і етичне поле взаємопов'язані і навіть деє перетинаються, але ототожнювати їх не можна.

Корпоративний дух організації, як і військовий дух армії, не можна розписати за параграфами. Корпоративна культура — це дещо колективне, яке стало особистісним. Регламентувати ж у деталях прояви особистості неможливо і шкідливо з погляду сучасного менеджменту. Це не виключає декларування головних положень корпоративної культури керівництвом організації, її пропаганду в засобах масової інформації і навіть написання короткого положення про корпоративну культуру. Зміст цього положення ніким не регламентовано.

Корпоративна культура — це цілісність, але вона є багатоаспектною. Так, існують норми поведінки, яких співробітники дотримуються «де факто», а також ті, які вони вважають ідеалом. Існує корпоративна культура, яка вже склалася, і та, до якої прагне колектив організації. Принципи співробітників можуть дещо відрізнятися від принципів керівників. Нарешті, у підрозділах організації може існувати своя субкультура.

Чим ефективніше працює організація, чим більше вона сприяє зростанню матеріальних і духовних благ її співробітників, усього суспільства, чим більший внесок у цю роботу власне корпоративної культури, тим більшою мірою конвергують, зближуються ці аспекти.



Рис. 1.1. Місце теорії корпоративної культури у системі знань

міння для тієї стіни». Третій вимовив: «Щоб побудувати цей чудовий храм». Можна вважати, що якщо більшість співробітників організації буде мати таку ж думку, як і третій майстер, це сприятиме підвищенню корпоративної культури організації, свідчитиме про її більш ефективну роботу.

Перед подальшим викладом матеріалу мимоволі виникає питання — до яких дисциплін можна віднести теорію корпоративної культури, як її розташувати у системі знань. На це питання відповідає рис. 1.1. Теорія КК є частиною теорії керування персоналом. З іншого боку, її можна розглядати як прикладну культурологію. Ця дисципліна використовує напрацювання етики, психології, соціології, теорії дизайну, валеології, різні математичні методи.

1.2. Структура корпоративної культури

Структуру корпоративної культури можна вважати багаторівневою (рис. 1.2).

Над корпоративною культурою, поза нею, як би в іншій площині, знаходиться мораль* як надперсональна і надкорпоративна

* Визначення цих та інших понять — див. Словник понять і термінів.

За наявності цих компонентів: ефективності для організації, користі для співробітників, усього суспільства і позитивного внеску власне корпоративної культури — ми будемо говорити про високу корпоративну культуру. У літературі використовуються й інші терміни, наприклад «конструктивна корпоративна культура» (на відміну від «деструктивної»).

«Для чого Ви працюєте?» — запитав перехожий майстрів, що тесали каміння. Перший відповів: «Щоб мати їжу». Другий сказав: «Щоб обтесати камінь».

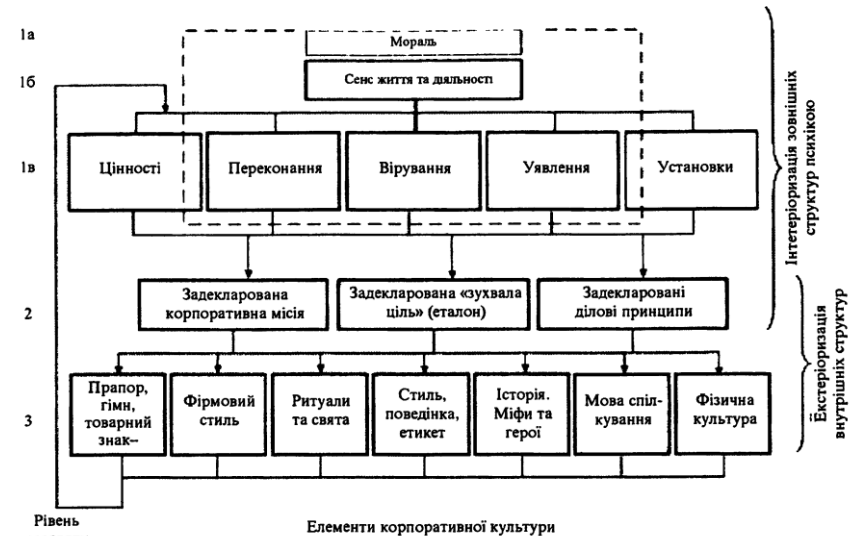


Рис. 1.2. Багаторівнева структура корпоративної культури організації

категорія. Будемо вважати це рівнем 1а. Детальне обговорення його не входить у задачі цієї книги, адже тоді виникне необхідність розглядати суперечливі погляди на фундаментальні питання філософії і психології. Так, зазначена категорія за І. Кантом — це деяка абсолютна ідея, за К. Юнгом — колективне несвідоме, архаїчні символи, архетипи, на думку раціоналістів — матеріальне і соціокультурне середовище і т.д.

На рівні 1б знаходиться сенс життя і діяльності*, а на рівні 1в — цінності* організації, її переконання*, вірування*, уявлення*, установки*, на другому — задекларована місія організації, як вона є, та її еталон («зухвала ціль»), а також основні принципи і, на решті, на третьому — зовнішні прояви корпоративної культури.

Цінності й інші елементи 1-го рівня визначають особистість людини, мотивують її діяльність, зокрема обумовлюють трудову поведінку. Тому вивчення цінностей, мотивації створює вихідну базу знань для розуміння КК.

При русі від рівня 1 до рівня 3 супроводжується двома протилежними процесами. Спочатку деякі надперсональні категорії, структури загальної соціальної діяльності (мораль та ін.), інтеріоризуються, засвоюються психікою людини, перетворюючись у внутрішні структури, а потім вони екстеріоризуються, породжують

зовнішні дії (ритуали, стиль поведінки та ін.). Отже, доти, доки принципи корпоративної культури не стануть своїми для кожного співробітника, не можна чекати від нього необхідних дій без жорсткого апарату примусу.

Можна вважати, що основний вплив — це вплив кожного елемента верхнього рівня на кожен елемент нижнього рівня. Однак існує і зворотний вплив. Наприклад, прапор, гімн і фірмовий знак призначені також для формування більш високих цінностей співробітників, посилення корпоративного духу, підйому всієї корпоративної культури організації, а зростання корпоративної культури організації підвищує культуру всього суспільства.

Таким чином, необхідно визнати наявність циклічного процесу впливу елементів культури 1-го рівня на 2-й, 2-го на 3-й, а потім 3-го на 1-й з повторенням дій циклічного процесу: інтеріоризація — екстеріоризація, знову інтеріоризація і т.д.

Усе ж, надаючи вагомості таким зовнішнім проявам КК, як фірмовий стиль, ніколи не можна забувати, що це не головні властивості КК і їхній високий рівень не може компенсувати, наприклад, низький рівень (за гуманістичним спрямуванням) ціннісних орієнтацій, недостатню увагу, що приділяється кожному співробітникові організації.

У наступних главах складові елементи КК будуть розглянуті відповідно до нумерації рівнів, зверху вниз: у главах 2–3-й — цінності, певною мірою сенс життя і діяльності, у 4-й — місія, принципи, у 5-й — зовнішні прояви КК.

Потрібно також зазначити, що границі між елементами корпоративної культури розмиті. Зважаючи на це, німецький психолог Р. Рюттенгер так образно описав корпоративну культуру: «Не тільки спостерігати і аналізувати культуру, але й розуміти її означає — схопитися спочатку за хмарину. Культура і пов'язані з нею уявлення про цінності не є жорсткими поняттями, як організація структури і процеси, керівні політичні і ділові напрямки, стратегія і бюджети. Культура — це найм'якший матеріал із усіх, які існують. Але «м'яке» виявляється «жорстким» на процвітаючих підприємствах» [78].

Доцільно розглянути структуру корпоративної культури і з точки зору розмірів досліджуваної спільності. КК організації складається із субкультур підрозділів 1-го рівня, які в свою чергу — із субкультур підрозділів 2-го рівня і т.д. Наприклад, для вузу це будуть КК усього навчального закладу, КК факультетів, КК кафедр. Іноді корпоративна культура підрозділу є поєднанням культур так

званих малих груп, наприклад, на кафедрі вузу може бути два або більше «табори».

Звичайно, ні про яке механічне складання елементів КК не може бути й мови, бо корпоративна культура є цілісністю. Тут швидше можна говорити про перетин і взаємодію менших за розміром елементів при утворенні більших. Тут має місце системний ефект, тобто 2+2 не є чотири. Цей ефект не завжди позитивний (наприклад, якщо «табори» усередині підрозділу ворогують).

Важливо підкреслити наявність власної культури кожного співробітника, бо він є особистістю зі своєю системою цінностей.

Який же взаємозв'язок, яка взаємодія корпоративної культури і культури індивіда — співробітника організації? Хоча в культурі далеко не все усвідомлюється індивідом, для пояснення цього питання доцільно звернутися до обговорюваної вже у філософії проблеми співвідношення суспільної й особистої свідомості [87].

Суспільна свідомість — це соціально обумовлений феномен, атрибут суспільства, який виникає одночасно з його буттям. Суспільна свідомість зафіксована у мові та інших формах культури. І. Кант іменував його трансцендентним, тобто таким, що виходить за межі досвіду даної людини.

З іншого боку, життя надособистісного духу походить з розуму і душі індивідів, хоча кожен з них бере участь у ньому лише частково й опосередковано. Наскільки ідеї особистості, продукт її духовної діяльності стають феноменом культури — залежить від масштабу особистості, її творчого, духовного потенціалу.

Інші аспекти взаємовпливу і взаємодії організації як групи людей з її членами будуть розглянуті у §4.3 «Колективізм та індивідуалізм».

З огляду на важливість історичного аспекту, у становленні КК слід особливо наголосити на ролі засновників організації, її «героїв». Необхідно також акцентувати увагу на значенні культури першого керівника, бо значною мірою саме він продовжує формувати КК. Хоча керівнику (директору, управителю, ректору і т.д.) влада делегована державою, власником або акціонерами приватного підприємства, у багатьох випадках він вважає себе повновладним хазяїном. Тому ніяка серйозна робота з розвитку КК неможлива без його прямої участі.

Виникає формальне питання — чи є структури корпоративної культури строго ієрархічними? На нього не можна дати позитивної відповіді. Не можна, наприклад, сказати, що КК організації — це

більше, ніж культура кожного, його особистість. Лише поважаючи особистість, можна забезпечити високу КК та успіх діяльності організації.

1.3. Взаємозв'язок корпоративної культури з іншими факторами

Успішно вивчити культуру організації і здійснити роботу щодо її розвитку можна тільки з використанням системного підходу. Для цього зручно подати систему факторів, з якими пов'язана КК, у вигляді повного графа (рис. 1.3). Вершини цього графа, зображені кружками, — фактори, а ребра — лінії зв'язку. Апроксимація у виді повного графа означає, що кожен фактор зв'язаний з усіма іншими. Цей граф — неорієнтований, стрілки на лініях зв'язку не стоять, отже, зв'язки є як прямими, так і зворотними. Таким чином, якщо змінюється будь-який один фактор, тією чи іншою мірою змінюються й інші фактори. Усі зв'язки здійснюються через людину, його особистість, яку можна розглядати як ще один — сьомий фактор. Кожний з факторів у свою чергу може бути поданий як система складових його елементів. Коротко опишемо ці фактори, будемо називати їх системними.

1. Насамперед, КК і всі інші досліджувані фактори повинні розглядатися з урахуванням *часу*. Маються на увазі три шкали часів — одна в іншій). По-перше, це — історичний період розвитку суспільства («історичний час»), по-друге, — період розвитку організації, по-третє, — час швидких змін ринку і відповідної швидкої реакції організації. Не існує поганої чи гарної КК. Різні періоди часу вимагають різної КК і в цілому — різного менеджменту. З іншого боку, характер КК і вид менеджменту визначають час змін і взагалі можливість швидких змін відповідно до змін ринкової чи іншої ситуації.

2. Далі слід вивчити *зовнішнє середовище*, у якому діє організація: культуру, демографію, політику і пра-

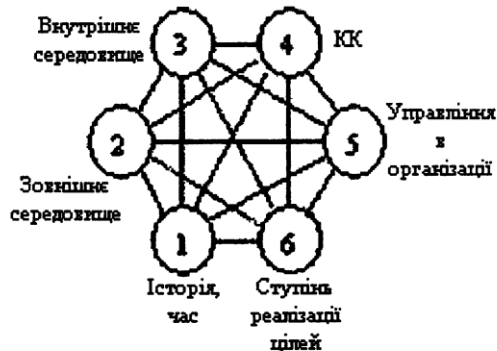


Рис. 1.3. Система факторів, з якими пов'язана КК, у вигляді головного графа

во, соціальні відносини, інформацію й освіту, економіку, технологію. Стан цих елементів буде різним для різних держав, регіонів, галузей діяльності. На КК надзвичайно сильно впливає національний менталітет, національний характер. Чим більша спільнота, тим стійкіша культура, має більше ознак інерційності у процесі змін. Так, наприклад, зрозуміло, що корпоративна культура може бути змінена швидше, ніж національна.

3. Багато залежить від *внутрішнього середовища*, загальної характеристики самої організації: її функції на ринку товарів і послуг, функції в суспільстві, розмірів організації, техніки і технології та, звичайно, кадрового складу, професіоналізму співробітників, їх освіти, здібностей і т.д.

4. Велике значення мають нерозривно пов'язані з КК та іншими факторами *питання організації та управління*. До них належать вид менеджменту, структура організації, методи комунікацій та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика і система навчання. Ці фактори настільки тісно пов'язані з корпоративною культурою, що важко їх вивчати окремо. Частину управлінських питань, найбільш важливих для КК, буде розглянуто наприкінці книги. Серед факторів управління на першому місці стоїть узагальнюючий інтегрований фактор — вид управління або вид менеджменту — парадигма управління, поєднання концептуальних характеристик головних методів управління.

5. Складові елементи *корпоративної культури* вже були описані у §1.2.

6. *Цілі* управління організацією і розвитку КК спільні: забезпечити задоволення потреб суспільства, споживачів і співробітників, підвищити ефективність їх праці, реалізувати економічні та інші утилітарні задачі функціонування організації. Важливо, що КК впливає на ступінь реалізації цих цінностей та цілей, з одного боку, безпосередньо, а з іншого, — через удосконалення управління.

7. Центральний фактор всієї системи — *особистість співробітника* (не сукупності працівників організації, а *кожної окремої людини*), що розглядається як складна унікальна система, як самоцінне явище. Співробітник організації здійснює якусь частину її діяльності, але одночасно він забезпечує зв'язок між попередніми шістьма факторами і нарешті — у процесі праці творить самого себе, свою особистість.

Слід зазначити, що стійкість до змін перелічених факторів, сила прямих і зворотних впливів на кожній лінії зв'язку різна.

Історичний час, зовнішнє середовище найбільш стійкі. Їх можна навіть вважати незалежними факторами, розглядати лише прямий вплив на інші фактори. КК менш стійка порівняно з ними, але в більшій мірі стійка, ніж методи управління. Так, змінити ціннісні орієнтації складніше, ніж структуру організації або систему мотивації праці. Часто розглядається лише прямий вплив часу, середовища, методів управління, КК на ступінь реалізації цілей. Але не можна забувати, що для КК важливий зворотний вплив: високий ступінь реалізації цілей позитивно впливає на значимість відповідних цінностей.

Таким чином, КК — елемент складної системи управлінських, соціально-психологічних, соціокультурних, техніко-економічних та інших факторів. З іншого боку, КК, як і кожен інший із наведених факторів, може бути структурована, представлена як система складових його елементів.

Завдання наступних глав — розглянути найважливіші з цих елементів окремо й у сукупності, з урахуванням усієї системи зв'язків.

Висновки

1. На шляху переходу від індустріального до постіндустріального і далі — до інформаційного суспільства, з розвитком духовного і матеріального виробництва, інтелектуально-освітнього компонента трудового потенціалу зростає роль корпоративної культури.

2. Корпоративна культура може бути представлена як багаторівнева структура з вертикальними і горизонтальними, прямими і зворотними зв'язками елементів. Над нею і поза нею стоїть мораль як надкорпоративне і надперсональне поняття (1а рівень). На 1б рівні знаходяться сенс життя і діяльності, на 1в — цінності організації, переконання, вірування, установки, на другому — задекларована корпоративна місія, як вона є, та її ідеальний образ («зухвала ціль»), а також ділові принципи. Нарешті, на третьому — зовнішні прояви КК: товарний знак, емблема, прапор, гімн, фірмовий стиль, ритуали і свята, герої і міфи, стиль поведінки і т.д. Важливою частиною КК є і фізична культура співробітників, їх здоровий спосіб життя.

3. При прямому русі від першого до третього рівня КК відбуваються два протилежні процеси. Спочатку деякі надперсональні категорії, структури загальної соціальної діяльності (мораль та ін.) інтеріоризуються, засвоюються психікою людини, перетворюю-

чись у внутрішні структури, а потім вони екстеріоризуються, породжують зовнішні дії (ритуали, стиль поведінки та ін.).

4. Існує складна система взаємозалежних факторів: 1) історія, час, 2) зовнішнє середовище, 3) внутрішнє середовище організації, 4) корпоративна культура, 5) управління в організації, 6) ступінь реалізації цілей. Цю систему можна подати у вигляді повного графа. Усі зв'язки між факторами здійснюються через людину, її особистість — 7-й фактор.

5. Вирішувати задачу позитивного розвитку КК можна тільки з урахуванням усіх факторів, прямих і зворотних зв'язків між ними.

Контрольні запитання

1. Що таке «культура»?
2. Поняття культури та цивілізації.
3. Визначення поняття «корпоративна культура».
4. Чому зростає значення корпоративної культури в управлінні персоналом?
5. Що таке висока або конструктивна корпоративна культура?
6. Місце теорії корпоративної культури в системі знань.
7. Багаторівнева структура корпоративної культури.
8. Процеси інтеріоризації та екстеріоризації при пересуванні від одного рівня ієрархії елементів КК до іншого.
9. Просторові та тимчасові фактори, що впливають на КК. Шкали часу.
10. Взаємовплив КК та інших факторів, що розглядаються у даний момент часу.
11. Роль особистості в системі факторів, що впливають на КК.