



---

**Original Article: LIVELLO DI CULTURA AZIENDALE E IL SUO IMPATTO SUGLI  
INDICATORI DI PERFORMANCE IN GRANDI E PICCOLE IMPRESE**

**Citation**

Shvartzsyzd E.R. Livello di cultura aziendale e il suo impatto sugli indicatori di performance in grandi e piccole imprese. *Italian Science Review*. 2014; 10(19). PP. 259-264.  
Available at URL: <http://www.ias-journal.org/archive/2014/october/Shvartzsyzd.pdf>

**Author**

E.R. Shvartzsyzd, National Research University Higher School of Economics, Russia.

Submitted: October 15, 2014; Accepted: October 20, 2014; Published: October 31, 2014

L'articolo analizza gli approcci alla definizione di cultura aziendale nell'organizzazione. Consideriamo l'interdipendenza di efficienza economica delle piccole e grandi imprese il livello di sviluppo della cultura aziendale.

Parole chiave: cultura aziendale, indicatori di performance, la dimensione della società.

La dipendenza del livello di sviluppo della cultura aziendale della dimensione aziendale è una questione importante, dal momento che questo aspetto non è sufficientemente esplorato. Tuttavia, il termine "cultura aziendale" era illuminato da molti ricercatori. Ad esempio, il termine è definito in studiosi come V. Sate come un insieme di impianti importanti, condivise dai membri di una società. Secondo il ricercatore, questi importanti concetti sono costituiti da norme, valori, atteggiamenti, credenze [10]. E. Sheyn chiamato cultura aziendale, l'insieme collettiva di base regole, invenzioni, scoperte, o sviluppati da un gruppo di persone come ha studiato per risolvere i problemi connessi con l'adattamento all'ambiente esterno e di integrazione interna, e progettato abbastanza bene per essere considerata un valido [11].

Gli elementi principali delle grandi società sono i seguenti elementi. [6]

Valori condivisi - valori condivisi dai membri dell'organizzazione.

Strategia - i piani a lungo termine dell'organizzazione per raggiungere il suo obiettivo principale.

Struttura - Gli elementi organizzativi che supportano la strategia a lungo termine (gerarchia, autorità, autorità).

Sistema - compresi i sistemi di comunicazione, il processo decisionale, la gestione, bonus, il processo decisionale.

Il personale - le caratteristiche e le capacità delle risorse umane (valori, credenze, desideri, motivazioni, atteggiamenti).

Style - Tendenze e elementi identici di condotta per i membri dell'organizzazione.

Competenze - le competenze e le abilità che il personale impiegato nell'organizzazione (gestione dei conflitti, e successive modifiche).

Questi elementi possono essere rappresentati in figura 1, dove la strategia, struttura e sistema formano il cosiddetto "triangolo freddo", e condivisi valori, personale, capacità e lo stile dello spazio formare un "rombo calda". In generale, i valori comuni impiegati sono al centro del circuito. [3]

Secondo il modello, il professore di sviluppo organizzativo della International Institute for Management Development di Losanna D. Denison cultura aziendale può essere valutata utilizzando quattro caratteristiche correlate: coinvolgimento, la coerenza (coerenza), e la capacità di adattare la missione aziendale. [9].

La cultura aziendale può essere schematicamente rappresentato come un cerchio, in cui la linea orizzontale divide in parametri organizzativi interni (comunitario, coerenza) ed esterna (adattabilità e di missione). La metà sinistra del cerchio mostra l'organizzazione flessibile, a destra - stabile. La flessibilità dell'organizzazione è determinata dal coinvolgimento e l'adattabilità, e la capacità di stabilità e controllabilità (Si veda la Figura 2) il coordinamento e la missione. [9]

Coinvolgimento implica la crescita del potenziale umano, la cooperazione e la responsabilizzazione dei dipendenti, grazie ad un efficiente sistema di comunicazione. Coerenza include i valori fondamentali della società, l'accordo (la capacità di risolvere in modo efficace i conflitti che sorgono a causa della presenza di una forte cultura aziendale), il coordinamento e l'integrazione. Consistenza - fonte di stabilità e coerenza interna, sulla base di una visione condivisa. [9].

Adattabilità si riferisce alla capacità di cambiare all'interno dell'organizzazione, nonché la volontà di tener conto delle osservazioni e raccomandazioni ai clienti. La missione è composta da quattro parametri - strategia (implica l'esistenza di un obiettivo a lungo termine), gli obiettivi e gli obiettivi, la visione (corrispondenti obiettivi a breve termine strategia a lungo termine della società). Società efficiente con una forte cultura aziendale caratterizzata da una chiara comprensione del suo scopo e la direzione, gli obiettivi che definiscono e gli obiettivi strategici. [9].

Missione e coerenza determinano la performance finanziaria della società. Coerenza e coinvolgimento influenzano la

qualità del prodotto, la soddisfazione dei dipendenti e di ritorno sugli investimenti. Il coinvolgimento e l'adattabilità influenzano lo sviluppo del prodotto e l'innovazione. Adattabilità e missione definiscono il reddito, la crescita delle vendite e quota di mercato. Così, i tassi di dati aggregati influenzano vari aspetti dello sviluppo. [9].

Riassumendo quanto sopra, si segnala che le aziende efficienti caratterizzate da alti tassi di questi parametri. Secondo gran parte dei ricercatori della cultura aziendale, i fattori chiave che determinano la sua efficacia in una società è quello di avere un team leader di successo, i sistemi di gestione orizzontali, atteggiamento creativo al lavoro, la fedeltà dei dipendenti e la formazione continua.

Qualsiasi organizzazione, la società ha la propria cultura aziendale, che è un riflesso dello stato dell'ambiente interno della società. Debole sviluppo della cultura aziendale per l'organizzazione è responsabile della bassa valutazione della competenza professionale del lavoratore, che porta ad abbassare la produttività delle sue operazioni. A sua volta, la presenza di scarsa cultura aziendale sviluppata porta a violazioni della disciplina del lavoro. [2]. In altre parole, lo sviluppo della cultura aziendale nell'organizzazione porta a migliori prestazioni produzione di dipendenti. La mancanza di cultura aziendale porta ad un processo di decostruzione in azienda. [3].

Processi migliorare le prestazioni dei lavoratori, aumentando la capacità di guadagno dei lavoratori, aumentando così l'efficienza delle performance delle aziende, ancora una volta migliorare lo stato psicologico dei dipendenti, come lo stato d'animo dei lavoratori interessati dal lavoro nell'azienda successo economico. In tal modo, il processo di miglioramento del rendimento economico mediante la cultura aziendale è ciclico.

Così, come è stato indicato in precedenza, la cultura aziendale può essere determinata sia forte e debole, e loro divisione in base ai parametri - un modo per

marcare la direzione del cambiamento organizzativo. Ad esempio, Peters e Waterman, i ricercatori ritengono che una cultura efficace dovrebbe essere incentrata sul consumatore, come la cultura d'impresa più grande è focalizzata all'esterno sul mercato, meno c'è la necessità di organigrammi, mansionari, le regole e le procedure dettagliate. Mercato indica come dipendenti si comportano in una data situazione, in modo che le poche linee guida che sono ben noti ai lavoratori, sono molto chiare. Uno dei principali obiettivi di una società - la creazione di una forte cultura aziendale. [5].

Nelle aziende con una forte necessità di sviluppo della cultura aziendale del sistema di gerarchia e di controllo burocratico è ridotta quando le persone hanno gli stessi valori e norme di comportamento. In genere, un business può prendere decisioni razionali sulla base di questi valori. In un mercato cultura aziendale è un potente vantaggio competitivo per l'azienda, aumentando il suo effettivo funzionamento nell'ambiente, di solito aumentando l'efficienza interna.

Così, la promozione della cultura d'impresa in azienda, è una leva per migliorare il funzionamento dell'impresa. In pratica, la cultura d'impresa è uno strumento strategico che si accumula tutte le unità e gli individui a raggiungere gli obiettivi comuni dell'impresa, per consentire la comunicazione dei lavoratori efficiente.

Esiste una relazione tra la dimensione dell'organizzazione, il livello di sviluppo della cultura aziendale, nonché l'estensione della sua influenza sugli indicatori di efficienza dell'impresa? Ovviamente, sì, e diamo esempi di molte multinazionali, come la maggior parte delle grandi organizzazioni. Esperti di ricerca empiricamente, questa dichiarazione è stata provata Boston Consulting Group Terrence Deal e Allan Kennedy "Cultura d'Impresa", che è stato pubblicato nel 1982 sulla base di questionari ottanta imprese americane di diversi livelli di successo, che si è basata

sulla disponibilità dei valori aziendali nelle organizzazioni. [8].

Sulla base dello studio, si è constatato che solo venticinque aziende avevano espresso valori e credenze, e solo diciotto aziende si sono concentrate sugli indicatori di qualità, e il resto dominato obiettivi finanziari. Tale società dati diciotto focalizzata su indicatori di qualità, è stato il leader della sua industria - General Electric, IBM, Procter & Gamble, Hewlett-Packard, Du Pont. Studi più approfonditi hanno portato Deal e Kennedy ha concluso che si trattava di aziende di successo tendono ad avere una cultura aziendale pronunciato. I ricercatori hanno identificato quattro livelli di cultura aziendale della società, come i valori, gli eroi, i rituali e la struttura della comunicazione. [4].

Come risulta dalla Deal studio e Kennedy, nelle aziende, di solito la cultura aziendale è altamente sviluppato. Le succursali di queste aziende sono distribuite in tutto il mondo, in modo da mantenere lo spirito d'impresa dell'organizzazione nel suo insieme deve essere l'esistenza di un codice uniforme di standard aziendali e di una cultura aziendale comune. Queste società possono allocare tutti selezionati in precedenza in questo articolo, gli elementi della cultura d'impresa - valori condivisi, strategia, sistemi, strutture, personale, stile, abilità.

Inoltre, le aziende possono distinguere la dipendenza di indicatori di efficienza economica del livello di sviluppo della cultura aziendale sui seguenti parametri: un alto livello di cultura aziendale - elevati tassi di efficienza economica delle imprese. Come dimostrano i dati finanziari della maggior parte delle aziende, le società hanno sempre ad alta efficienza, come il reddito netto, la redditività e di altri fattori di stabilità finanziaria e di liquidità. Oltre alla cultura aziendale, l'efficienza sociale della società consiste di efficienza economica, l'efficacia delle relazioni psicologiche e organizzative.

Tuttavia, la medaglia ha il suo rovescio, come le norme e i valori che esistono in

azienda, può essere positivo per l'azienda, così come negativo o che contribuiscono allo sviluppo di innovazione, o esercitando un'influenza negativa su di lei. La società di gestione deve analizzare i valori aziendali della società per la conformità con le politiche e le esigenze del contesto organizzativo, in quanto solo in questo caso, l'azienda è in grado di raggiungere alte performance. Inoltre, è spesso difficile cambiare una cultura aziendale consolidata nell'organizzazione, anche se non soddisfa i requisiti dell'ambiente.

Ecco alcuni esempi di sviluppo della cultura aziendale in aziende multinazionali. Ad esempio, nel Henkel Corporation di codici di condotta esistenti aziendale. Servizio conformità agli standard aziendali Henkel opera come partner e consulente per i dipendenti, comprese le questioni etiche, attuare e controllare le attività del personale e delle organizzazioni. Immagine e reputazione della società come una società che opera nel rispetto delle norme etiche e legali, sono inseparabili dal comportamento di ciascuno dei suoi dipendenti.

Il sistema di principi aziendali di LG include le credenze di base di LG, i valori e le aspirazioni della visione che guida i pensieri e le azioni del LG verso la meta. I principali obiettivi dell'attività di business della società è quello di creare valore per il cliente, il rispetto della dignità umana. Riassume l'intera cultura aziendale della società - un codice univoco di condotta, che è stata formulata dal fondatore nel 1947 e da allora è rimasto invariato. [4].

Hewlett-Packard Company - un esempio della società con una forte cultura organizzativa i cui valori sono noti a ciascun dipendente, e le relazioni all'interno del team privo di formalismi. Dal 1938 al 1999, la società ha operato in conformità con la sua ideologia ufficiale ("Path HP»), vale a dire i dipendenti hanno lavorato in condizioni di lavoro senza cambiare la cultura aziendale. [4].

Per quanto riguarda gli esempi di piccole imprese, notiamo che in ogni impresa ha la propria cultura aziendale

come l'insieme delle regole di base collettivi, solo il livello di sviluppo delle piccole imprese soggette a dubbi. In ogni organizzazione ci sono gli inizi della cultura d'impresa: è sufficiente sviluppare loro di trasformare i dipendenti in una squadra, uniti da uno scopo comune.

Se una piccola impresa (20-30 persone), la testa stessa può essere per il personale gli obiettivi e i valori aziendali, quindi non c'è necessità di un codice aziendale per iscritto. Vi è una significativa integrità, più della cultura aziendale nelle piccole imprese, in quanto con la crescita del responsabile di impresa deve delegare i propri poteri ad altri dipendenti, con la società ci sono diverse ideologie, distruggere l'integrità della cultura aziendale. Tuttavia, si può ovviamente identificare alto livello di cultura aziendale indicatori rilevanti "-" ad alta efficienza economica delle imprese, "dal momento che le piccole imprese possono avere sia ad alta efficienza economica e mantenere, le attività inefficienti in perdita.

In conformità con la tesi e di ricerca di cui sopra Deal e Kennedy, migliorare il livello di sviluppo della cultura d'impresa (la formazione dello spirito d'impresa) nelle piccole imprese in grado di migliorare il morale dei dipendenti, le prestazioni dei dipendenti, e quindi avere un impatto positivo sull'efficienza economica delle imprese. Tuttavia, lo sviluppo dello spirito d'impresa nelle piccole imprese non è del tutto per il successo economico dell'impresa così come le piccole imprese sono meno resistenti ai cambiamenti del mercato estero rispetto alle grandi aziende. Oltre allo spirito d'impresa, il lavoro di una piccola impresa può influenzare la concorrenza nel settore, gli indicatori finanziari di adeguatezza patrimoniale, la disponibilità di fornitori e clienti.

Così, se per le società multinazionali, ovviamente, elevato grado di interconnessione della cultura aziendale e l'alta efficienza economica delle imprese, le piccole aziende a migliorare il livello di cultura aziendale non comporta sempre un

miglioramento dei risultati economici dell'impresa e le piccole imprese sono meno resistenti ai cambiamenti del mercato esterno, rispetto alle grandi aziende. D'altra parte, secondo la ricerca da Dylan Kennedy, condotta nel 1982, vi è una relazione inversa: che successo grandi imprese tendono ad avere una cultura aziendale pronunciato. Ogni azienda è una grande impresa o piccolo, ha la sua propria cultura aziendale unica - la struttura organizzativa, i tipi di sistemi di comunicazione tasking, rituali intra.

**References:**

1. Gaydarzhi E.S. 2007. The influence of corporate culture on the effectiveness of the collective subjects of labor. Abstract of dissertation for the degree of candidate of psychological sciences.
2. Gaydarzhi E.S. 2007. Corporate culture and efficiency of enterprises. Proceedings of the XIV International Conference of Students and Young Scientists "Lomonosov" April 11-14, 2007. Moscow, electronic collection.
3. Zhuravleva E.A. 2012. How effective is your corporate culture. Management of corporate culture. P.52-57.
4. Zaitseva E.V. 2011. Analysis of organizational culture Hewlett-Packard and Dell using the approach Kennedy. Management of corporate culture. P.120-133.
5. Moyseenko N.V. 2014. Complexity of corporate culture in the company. Management of corporate culture. P.88-93.
6. Solomanidina T.S. 2003. The organizational culture of the company. 456 p.
7. Ebryu E. 2000. New Way Hewlett-Packard. Computerworld. P.109-112.
8. Deal T., Kennedy A. 1982. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life. Reading, Mass: Addison-Wesley.
9. Denison Leadership Model.
10. Sathe V. 1985. Culture and Related Corporate Realities.
11. Shein E.H. 1985. Organizational Culture And Leadership.

Figura 1. Gli elementi di cultura aziendale.

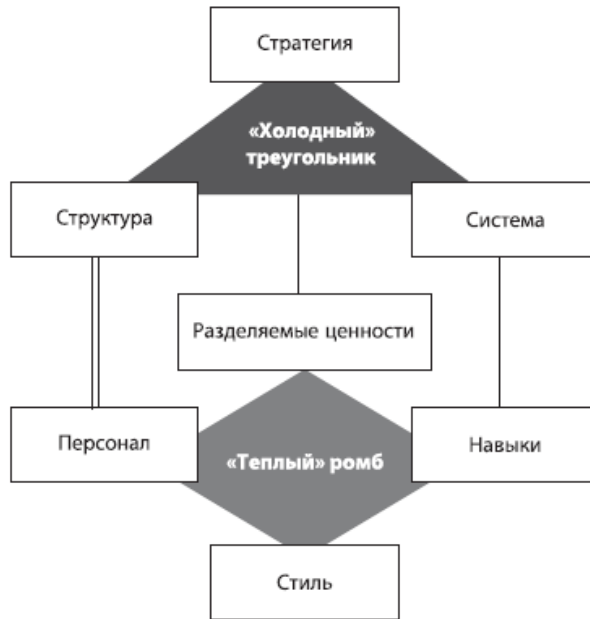


Figura 2. Schema del modello di cultura aziendale D. Denison.

