

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЗМІСТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Сучасні умови функціонування підприємств обумовлюють необхідність вивчення їх організаційної культури, оскільки існує взаємозалежність між організаційною культурою і успіхом функціонування підприємства. Дослідження в області управління виробництвом показали, що найбільш процвітаючі підприємства характеризуються, перш за все, тим, що вони направляють свою діяльність відповідно до деяких основних цінностей і переконань, що розділяються працівниками цих підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні аспекти організаційної культури, проблеми її формування та зміни розглянуті в працях зарубіжних і вітчизняних авторів. Наприклад, К. Камерон і Р. Куинн розглядають організаційну культуру як один з рівнів світової культури людства поряд з культурами націй, релігіями й ін. [1, с. 44-45]. Російський дослідник В.А. Спивак, пропонує етапи формування й розвитку організаційної культури, які містять у собі постановку проблем організаційної культури, їхнє рішення, аналіз, контроль за виконанням [2, с. 287]. Э. Шейн вважає, що вирішальну роль у формуванні організаційної культури грає засновник, засновник організації, тому що він не тільки має оригінальну ідею, але й власне бачення того, як вона повинна бути реалізована, відповідно до його власної культури й особистості. Висуваючи ідею, засновник залучає до її реалізації групу однодумців, що володіють схожими поглядами на ситуацію, мети, способи їхнього досягнення [3, с. 188].

**Метою** даної статті є систематизація теоретичних підходів до поняття «організаційна культура», її структури і елементів.

**Виклад основного матеріалу.** Не можна не погодитися з відомим радянським виразом, що «кадри вирішують все». Давно не є таємницею, що висококваліфіковані людські ресурси є найбільш цінним ресурсом підприємства. Проте, створення атмосфери взаємної відповідальності найнятого робітника і працедавця, прагнення всіх працівників підприємства зробити його успішнішим за рахунок підтримки ініціативи на різних рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення проблем, створення атмосфери взаємної довіри і як наслідок здійснення ефективнішого управління підприємством, є не менш важливим. У зв'язку із цим стає актуальним питання про місце і роль організаційної культури в досягненні цілей організації, методах її формування, можливостях коректування і підтримки на оптимальному рівні.

Досліджуючи авторські підходи визначення терміну «організаційна культура», виділено чотири підходи до його визначення:

I. Визначення-характеристики діяльності організації і її членів:

- методи виконання роботи і те, як поведуться з людьми в цій організації;
- уявлення і підходи до постановки справи, форми відносин до досягнення результатів діяльності;
- 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 і внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними;
- положення, поняття і цінності, які створюють опору для дії.

II. Визначення, що містять перерахування елементів організаційної культури:

- набір допущень, переконань, цінностей і норм, які розділяються всіма членами організації;
- спостережувані регулярні форми поведінки, норми (відношення співробітників до своєї роботи), домінуючі цінності, філософія (прийняті в організації відносини співробітників між собою, відносини до клієнтів), правила, організаційний клімат;

- набір базових цінностей, переконань, негласних угод і норм, що розділяються всіма членами суспільства або організації;

- цінності, знання, норми, символи;

III. Визначення, що відображають характер дії елемента організаційної культури на підприємство:

- те, що цінно для організації, які стилі її лідерства, мова і символи, процедури і повсякденні норми, як визначається успіх. Все те, що визначає унікальність характеру організації;

- система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що властиві даній корпорації, відображають її індивідуальність;

- набір цінностей організації, які допомагають її членам зрозуміти, для чого була заснована організація, як вона працює, і що для неї важливе;

- усвідомлення працівниками себе і свого місця в організації; способи і мова спілкування в організації; зовнішній вигляд працівників, їх поведінка, вірування; організація живлення, навчання і розвитку; відношення до часу; характер відносин між людьми різного рангу, інтелекту, досвіду і т.д.; цінності організації, трудова етика і мотивація.

IV. Визначення, що трактують організаційну культуру як цілісну категорію:

- образ мислення і спосіб дії, які повинні бути засвоєні і хоч би частково прийняті новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми»;

- атмосфера або соціальний клімат в організації.

Об'єднує всі авторські думки те, що принципово є необхідність сприйняття організаційної культури всіма членами підприємства. Більшість авторів згадують як компонент організаційної культури цінності організації. Тому можна стверджувати, що цінності є центральною складовою організаційної культури, а її невід'ємною складовою – персонал. Існуючі концепції організаційної культури умовно можна розділити на два підходи (рис. 1).

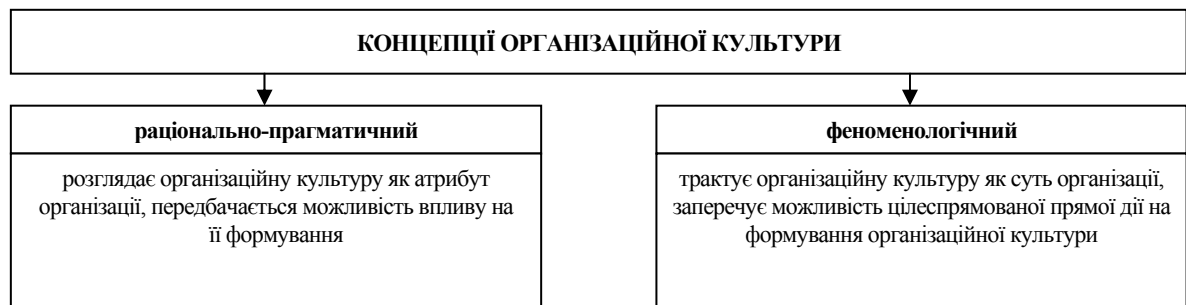


Рис. 1. Концепції організаційної культури (складено по [4])

Представники першого напрямку (Шейн Е., Ансофф І., Пітерс Т.) розглядають організаційну культуру як одну із змінних, яка виступає регулятором поведінки робітника в організації, разом з іншими (наприклад, такими як формальна або неформальна структура, організаційний клімат, технологія). Формування культури зв'язується переважно з процесами, що відбуваються усередині організації, хоча останні можуть спричинятися і змінами стану зовнішнього середовища. Організаційна культура розглядається, по-перше, як чинник, який може бути використаний керівництвом для максимізації ефективності організації, зміцнення її цілісності, поліпшення механізмів соціалізації робочих, підвищення їх продуктивності і мотивації; по-друге, формування культури розглядається як підсумок внутрішніх процесів, що протікають в організації.

Прихильники другого напрямку (Бергер П., Петтігрю А., Сильверман Д., Роббінс С.) трактують організаційну культуру як суть організації, а не її атрибут. Вони розглядають організаційну культуру як чинник, що забезпечує умову узгодженого сприйняття реальності і узгодженої групової поведінки людей. Для цього підходу характерний розгляд поведінкових актів як первинних по відношенню до їх осмислення. Інтерпретація останніх і є одна з найважливіших функцій організаційної культури. Основний висновок феноменологічного підходу полягає в тому, що його послідовники затверджують можливість зміни організаційної культури, причому цей процес повинен відбуватися через вплив на глибинні цінності, які складають підставу самої культури. Різноманіття існуючих визначень організаційної культури частково пояснюється тим, що різні рівні її прояву найчастіше не виділяються.

На рис. 2 представлена структура рівнів організаційної культури [3, с. 36].



Рис. 2. Структура рівнів організаційної культури

1. Артефакти включають все ті феномени, які можна побачити, почути і відчутти при вході до нової групи з незнайомою культурою.

2. Проголошувані цінності, що знаходять реальне втілення в ідеології або в організаційній філософії, які можуть служити орієнтиром або моделлю поведінки в складних або невизначених ситуаціях. Цінності цього рівня свідомості багато в чому зумовлюють поведінку, яка спостерігається на рівні артефактів. Якщо проголошувані цінності відповідають основоположним уявленням, то їх словесний вираз у формі принципів роботи сприяє консолідації членів організації, будучи засобом самоідентифікації і виразом суті її місії.

3. Базові уявлення, які представляються членам групи настільки очевидними, що зміна поведінки в їх рамках зводиться до мінімуму. На ділі, якщо група дотримується якогось базового уявлення, то поведінка, яка базується на будь-яких інших уявленнях, здаватиметься учасникам групи незрозумілим.

Структура рівнів організаційної культури є достатньо універсальною, оскільки вона інваріантна відносно галузевої приналежності підприємства, етапу життєвого циклу його розвитку, форми власності та ін. і носить теоретичний характер, тому її застосування в управлінській практиці не завжди зручно. Звертаючись до вітчизняного досвіду треба звернути увагу на запропоновану Л.Г. Хаєтом багаторівневу структуру організаційної культури, що враховує наявність прямих і зворотних зв'язків між рівнями (рис. 3) [5, с. 15].



Рис. 3. Багаторівнева структура організаційної культури

На першому рівні деякі надперсональні і надкорпоративні категорії і структури загальної соціальної діяльності (мораль та ін.) засвоюються психікою людини, перетворюючись на її внутрішні структури (цінності, переконання, вірування, уявлення, установки). Цінності і елементи першого рівня визначають особу людини, мотивують його діяльність, зокрема обумовлюють трудову поведінку. На другому рівні структури попереднього рівня усвідомлюються і декларуються у вигляді корпоративної місії, «креативної цілі», ділових принципів. На третьому рівні розробляються механізми впровадження в діяльність організації традицій, стилю, поведінки та ін.

Основний взаємовплив здійснюється дією кожного елементу верхнього рівня на кожен елемент нижнього рівня. При цьому існує і зворотний вплив. Наприклад, логотип, слоган і фірмовий стиль призначені для формування вищих цінностей співробітників, посилення духу об'єднання, підйому рівня всієї організаційної культури, що у свою чергу підвищує загальний культурний рівень суспільства.

Визначення Шейном Е. основних рівнів організаційної культури вважається базовим для розгляду, оскільки в значній мірі визначають вищі духовні елементи. Однак, необхідно враховувати і вітчизняну специфіку економічних, правових, політичних чинників на діяльність. На думку Погорадзе А.А. структура культури виробництва (тобто організаційної культури) включає п'ять елементів [6]:

1. Культура умов праці: характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов праці.

2. Культура засобів праці і трудового процесу: впровадження досягнень науки і техніки у виробництво, рівень автоматизації і механізації, якість устаткування і інструментів, ритмічність і планомірність роботи підприємства, рівень матеріально-технічного забезпечення, якість продукції, що випускається, використання передових методів праці, методи оцінки результатів, забезпечення дисципліни.

3. Культура міжособових відносин (комунікацій): соціально-психологічний клімат в трудовому колективі, відчуття колективізму, взаємодопомога, наявність і розділення працівниками цінностей і переконань компанії, особливості зовнішніх комунікацій з навколишнім середовищем («публік релейшенз»).

4. Культура управління: методи і стиль керівництва, гуманізм, індивідуальний підхід, відношення до персоналу, професіоналізм управлінців, методи мотивації і стимулювання, підвищення рівня задоволеності працюю.

5. Культура працівника: етична культура (поведінка, знання етикету і етики, ціннісні орієнтації, переконання і культура відчуттів) і культура праці (рівень освіти і кваліфікації, відношення до праці, дисциплінованість, старанність, творчість на робочому місці).

Проте, при виділенні окремих елементів структури організаційної культури підприємства доцільно виділити і зовнішні її складові. Так Співак В.А. структуру елементів організаційної культури показує у вигляді «двоголової» піраміди, яка включає елементи внутрішньої і зовнішньої культури, а також матеріальну і духовну культуру (рис. 4) [2].

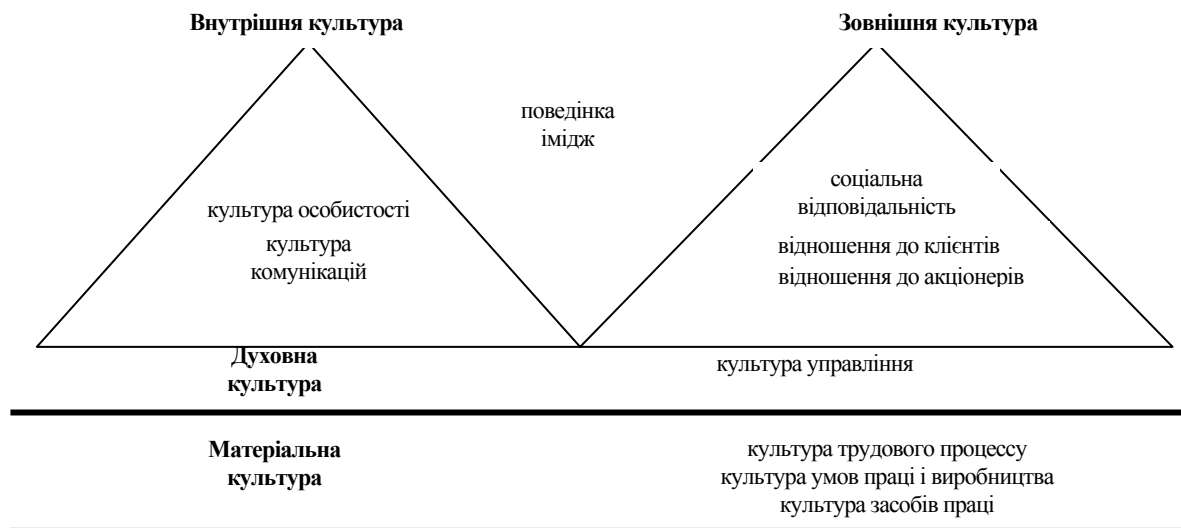


Рис. 4. Структура елементів корпоративної культури

Вважаємо, що таке відображення не може претендувати на універсальність, застосовність до кожної конкретної організації, оскільки саме неповторність всіх елементів культури і шляхів їх розвитку залежить від унікальності кожної окремо узяті організації. У загальному випадку, при розгляді елементів культури і їх взаєморозташування для формування відношення до матеріальних елементів як базисним, ця схема представляється корисною для використання менеджерами по управлінню персоналом.

Якщо ж порівнювати розглянуті вище підходи до структури організаційної культури, то стає очевидним, що всі вони описують практично одні і ті ж її елементи, відмінність полягає лише в акцентах, угрупованні чинників і приписуваному ним ступеню значущості, що ще раз підтверджує необхідність подальших досліджень практичного прояву дії організаційної культури на результати господарювання, а також формування елементів організаційної культури у зв'язку з галузевою особливістю діяльності підприємства.

**Висновки.** У сучасних умовах, що характеризуються високою нестабільністю зовнішнього середовища, організаційна культура може бути одним з внутрішніх чинників підвищення ефективності діяльності організації. Існуючі визначення організаційної культури характеризують її як цілісну категорію з обов'язковими зовнішніми (соціальна відповідальність, відношення до клієнтів, акціонерів) і внутрішніми (культура особи, культура комунікацій) елементами, але до теперішнього часу не існує єдиної думки щодо її структурного наповнення, тому подальші дослідження будуть направлені на вивчення галузевих особливостей структурного наповнення організаційної культури.

#### Література

1. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение корпоративной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В.Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
  2. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб: Питер, 2001. – 352 с.
  3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
  4. Евстигнеев И.С. Эффективность корпоративной культуры: методы анализа и проектирования: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Иван Сергеевич Евстигнеев. – М., 2005. – 151 с.
  5. Корпоративна культура: [навчальний посібник]; під заг. ред. Г.Л. Хаєта – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
- Погоразде А.А. Культура производства: сущность и факторы развития / А.А. Погоразде. – Новосибирск: Наука. Сиб. Отделение, 1990. – 246 с.