

УДК 658.3

КРИГУЛЬСЬКА Т.Б.

м. Запоріжжя

## КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

***Анотація.** Статтю присвячено проблемі організаційної культури. Культура організації визначається як продукт взаємодії ділової культури макросередовища та оригінальної індивідуальної культури членів організації. Вказано на доцільність застосування терміна "культура організації". Визначено рівні вияву культури підприємства та обґрунтовано модель її структурування.*

***Ключові слова:** культура, культурний феномен, гуманістичний менеджмент, організація, організаційна культура, цінності, етична економіка.*

***Аннотация.** Статья посвящена проблеме организационной культуры. Культура организации определяется как продукт взаимодействия деловой культуры макросреды и оригинальной индивидуальной культуры членов организации. Указано на целесообразность применения термина "культура организации". Определены уровни проявления культуры предприятия и обоснована модель её структурирования.*

***Ключевые слова:** культура, культурный феномен, гуманистический менеджмент, организация, организационная культура, ценности, этическая экономика.*

***Abstract.** The article is sanctified to the problem of organizational culture. The culture of organization is determined as a product of cooperation of macroenvironment's business culture and original individual culture of it's members. It is indicated on expediency of application of term "culture of organization". Certainly levels of display of enterprise 's culture and the model of it's structure is reasonable.*

***Key words:** culture, cultural phenomenon, humanistic management, organization, organizational culture, values, ethical economy.*

**Постановка проблеми.** Суспільство відтворює та вдосконалює себе на шляху прогресу тільки сприймаючи, наслідуючи та творчо переробляючи культурні здобутки своїх попередників. Культура відображає сукупність "виробничих, суспільних і духовних досягнень людей" [1, С.456]. У загальному сенсі культура в суспільному житті визначає його цілісність, формує

умови для розвитку людини та якісну визначеність її буття. Виступаючи як потужний системоутворювальний чинник на будь-якому рівні функціонування, культура є засобом збереження раціонального досвіду людей. Вона допомагає суспільному утворенню виживати у найскладніші моменти та формує моделі майбутнього розвитку. У матеріальній сфері культу-

ра демонструє ступінь практичного оволодіння людьми можливостей природи, а в духовній – показує рівень моральності, духовних запитів, потреб та інтересів, що визначають поступальний розвиток.

Культура виявляє себе на різних рівнях буття. На макрорівні вона, насамперед, виявляється в поведінці окремих індивідумів та груп людей. Величезне значення для суспільного розвитку має таке інституціональне явище як організація. Організація – це системне утворення, яке поєднує співтовариство людей зі спільною метою, де процес розвитку є не менш важливим, ніж результат діяльності – так зазначається практично у кожному сучасному підручнику з наукового менеджменту. Нині організація розглядається як соціотехнічна система відкритого типу, яка поєднує тих, хто реалізує спільну мету. Ключовим елементом організації є люди. Сучасний науковий підхід, орієнтований на людину, зміщує акценти досліджень у сферу суспільних відносин, людських стосунків, психотехнік, колективної психології, психофізіології праці, вивчаючи проблеми підвищення ефективності управління у сфері людських ресурсів (HR) та зміцнення іміджу організації з огляду на це, особливого змісту набуває вивчення соціокультурних феноменів на різних рівнях управління. Таким феноменом є культура організацій сучасного типу.

Людські ресурси створюють особливий ресурс нематеріального гатунку під назвою культура. Цей ресурс нині є особливо значущим для розвитку потенціалу будь-якої організації. В економічній енциклопедії він визначається як “наявні в економічного суб’єкта ресурси, їх оптимальна структура та вміння використовувати їх для досягнення поставленої мети” [2, С.13]. Розвинена культура створює нематеріальні основи для успішного розвитку і процвітання. Нерозвиненість культури, навпаки, породжує протилежний результат – занепад і банкрутство підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Науковий інтерес до організаційної культури виявив себе ще у 70-80 –і роки ХХ століття. Роль і значення організаційної культури підприємства досліджувалися такими зарубіжними вченими як Д. Хемптон, Р. Харріс та Р. Моран, Г. Морган, Е. Шейн, П. Вейл, Р. Гріффін та інші. Вітчизняні науковці, серед яких В. Маслов, І. Лукинов, В. Співак, Б. Мільнер, В. Шихірев, А. Сур’як, М. Семикіна, О. Смолінська, Т. Соломанідіна та багато інших, різною мірою проводили дослідження управлінських аспектів організаційної культури підприємства.

Зростає актуальність поглибленого вивчення культурного феномену у межах сучасного етичного гуманістично орієнтованого менеджменту. Культура є ресурсом розвитку, зазначає українська дослідниця О.А. Грішнова: вона формує творчий потенціал людства, визначаючи рівень усвідомлення людством умов, можливостей і перспектив свого існування [3, С.190].

Результати наукових розробок переконливо свідчать: категорія організаційної культури є на-

стільки глибокою та багатоаспектною, що, на наш погляд, вважати всі існуючі спроби її дослідження вичерпними є передчасним.

**Мета статті** полягає в уточненні визначення самого поняття культури організації, а також в обґрунтуванні можливостей структурування її складників.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній науці розроблено різні визначення щодо організаційної культури підприємства, але єдина думка поки ще не склалася. З одного боку, вироблено раціоналістично-прагматичний підхід, що формує погляд на культуру як набір атрибутивних характеристик, на які можна впливати, формуючи їх та розвиваючи, а також феноменологічний, який ґрунтується на визначенні самої суті “феноменологічної моделі організації”. Співіснують різні, часом суперечливі підходи. І це не є дивним, тому що на початку ХХІ століття у наукових дослідженнях різних галузей знань зустрічається близько п’ятисот визначень загального поняття культури.

Г. Хофстеде визначає організаційну культуру як “колективне програмування думок, які відрізняють членів однієї організації від іншої” [4, С.315]. Вікіпедія подає організаційну культуру як сукупність стійких традицій, символів, цінностей, вір, що розкриває характер відносин і спрямованості поведінки людей.

Т. Дж. Пітерс, Е. Сордж та Х. Уотермен, пишуть, що це – домінуючі цінності організації, прийняття яких більшістю людей у компанії робить її діяльність ефективнішою [5, С. 312-314]. М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі взагалі розглядають її як атмосферу або клімат в організації [6, С.280].

Український дослідник В.О.Василенко, розмежовуючи поняття “організаційна культура” та “культура організації”, наголошує, що перше з них відображає статичну характеристику культурного феномена в організаційних відносинах, а друге – динамічну [7, С. 95].

Вітчизняні автори А.Е. Воронкова, М.М. Баб’як, Е.Н. Коренев, І.В. Маджур зазначають, що корпоративна культура, організаційна культура, культура фірми або підприємства, виробнича культура є по суті однаковими за змістом, що дає змогу використовувати термін узагальнюючого характеру – “культура підприємства” [8, С.330-331].

Насамперед зауважимо, що в процесі аналізу діяльності окремої організації, яка діє в умовах ринку, на наш погляд, доцільним є застосування саме поняття “культура підприємства”. Найточніше визначення його сформулював О.М. Скібіцький, зазначивши, що “культура підприємства – це сукупність цінностей, норм, ідей, що підсвідомо і свідомо формують стиль поведінки співробітників” [9, С. 330]. Це визначення акцентує увагу на тому, що зовнішнім проявом культури організації, яка займається виробничо-господарською діяльністю, є манера поведінки її працівників, що є певною мірою візитною карткою підприємства у соціальних відносинах.

Культуру організації структурують за трьома рівнями : 1) зовнішнім (все, що легко виявити через органи зору, слуху, відчуттів, але важко інтерпретувати за змістом; 2) базовий (цінності та атрибути, які на глибинному рівні продовжують зовнішній рівень прояву організаційної культури і потребують поглибленого аналізу в інтерпретації; 3) прихований або латентний (незадекларовані приписи, що виявляються не відразу) (табл.1).

Основними традиційними елементами організаційної культури вважаються:

- поведінкові стереотипи (усталена мова вжитку, звичаї і традиції, ритуали у заданих ситуаціях);
- групові норми (стандарти і зразки поведінки, які співробітники виявляють у життєвих ситуаціях);
- проголошені цінності, до реалізації яких, повідомляючи про них привселюдно, прагне організація;
- філософія організації як узагальнені політичні та ідеологічні принципи дій стосовно інших;
- правила гри ("заведений порядок", правила поведінки на роботі, традиції та обмеження стосовно новачків);
- організаційний клімат : почуття, обумовлене характерною манерою взаємодії членів організації між собою, з клієнтами та іншими сторонніми особами;
- існуючий практичний досвід, який включає здатність здійснювати визначені дії за певним алгоритмом, що передається у нефіксованому письмово вигляді від покоління до покоління, а також методи і технічні прийоми, які члени організації використовуються для досягнення поставлених цілей [10, С.132].

Для оцінки якості організаційної культури будь-якого підприємства найсуттєвіше значення має аналіз її структури з урахуванням практично-прикладного призначення, що дозволяє повною мірою оцінити її зміст та особливості. У сучасній практиці широко використовується модель поелементної характеристики організаційної культури, запропонована Ф. Харрісом та Р. Морганом [11, С.280]. Основні елементи цієї моделі включають у себе:

- усвідомлення себе і свого місця в організації;
- комунікаційну систему і мову спілкування;
- зовнішній вигляд, одяг і манеру подання себе на роботі;
- звичаї і традиції харчування;
- усвідомлення часу як ресурсу, ставлення до його використання;

- взаємовідносини між людьми;
- цінності як певний набір орієнтирів;
- віра;
- процес розвитку працівників та їх навчання;
- трудова етика і мотивація.

Аналіз компонентів наведених характеристик надає певного змісту організаційній культурі підприємства з точки зору практичного застосування.

Конкретизацією цієї моделі на основі системного підходу, на наш погляд, може бути декомпозиція культури підприємства на окремі підсистеми: 1) ціннісно-нормативну; 2) організаційно-структурну; 3) традиційно-звичаєву; 4) комунікативну; 5) зовнішньо-ідентифікативну (рис.1).

Ціннісно-нормативну підсистему культури підприємства представляють по-перше, філософія організації як комплекс політико-ідеологічних принципів, якими визначаються дії стосовно клієнтів, партнерів, суспільно-громадського середовища, і по-друге, норми і корпоративні правила, що визначають цю взаємодію.

Організаційно-структурна підсистема культури підприємства включає спосіб прийняття рішень, ступінь делегування повноважень, характер відносини підвладності та підпорядкованості управлінських зв'язків, систему ролей працівників, питання влади і лідерства лінійних та функціональних керівників, культуру управління посадових осіб.

Традиційно-звичаєва підсистема відображає поведінкові стереотипи працівників. Вона включає, на наш погляд, принципові засади "заведеного порядку", неписані правила поведінки на робочому місці ступінь дотримання вимог звичаєвої культури, слідування ритуалам, вшановування спадщини.

Комунікативна підсистема відображає використання методів та технічних прийомів роботи з інформацією, свідоме формування напрямків інформаційних потоків через створення інформаційно-комунікативної системи управління, ступінь володіння загальною мовою, яку використовують члени організації.

Підсистему зовнішньої ідентифікації, тобто певний фірмовий стиль підприємства, формують престижність або сприйняття компанії у суспільно-громадському середовищі, образ (імідж), який свідомо транслюється партнерам і клієнтам (бажаний) та який створюється у спілкуванні (реальний), а також рекламні атрибути, прапор, гімн, слоган, логотип, фірмовий одяг працівників.

Звісна річ, межі підсистем носять чисто умовний, абстрактний характер, а сам поділ культури підприємства на підсистеми не претендує на вичерпність. Хоч

Таблиця 1.

Рівні організаційної культури

Рівні	Характеристика атрибутів	Приклади атрибутів
Зовнішній	Видимі	Фірмовий стиль, слогани, організаційні церемонії, символи
Базовий	Офіційно-ділові	Місія, етичний кодекс, філософія, стандарти стосунків
Внутрішній	Латентні (приховані)	Неписані правила взаємостосунків

може слугувати інструментом дослідження організаційної фірмової культури.

За інституціональними ознаками класифікація елементів організаційної культури видається важливою з погляду її змістовної суті та зовнішньої форми прояву. Структуру організаційної культури як системної базової основи організації, що забезпечує інституціональний рівень її існування, формують чотири основних елементи: символи, взірці, ритуали та цінності. Їх взаємодія визначає основні артефакти та характеристики прояву організаційної культури (табл. 2).

Символи виступають своєрідним культурним кодом організації, знаковою системою її культури. Будучи формою вияву культури, її знаковість пов’язує сакральним змістом явища навколишнього світу з людьми. У такий спосіб забезпечується освоєння людьми навколишньої дійсності, формуються межі культурного середовища на мікрорівні, у якому людина реалізує себе як культурна істота. До символів належать засоби мовного спектру (слова, звуки, сама мова, жести, міміка), розуміння традиційної емблематики певних народів. В асоціативному контексті до символів можна віднести жаргон, фразеологізми, абрєвіатури, манеру вдягатися, поводити себе. Це все те, що здатне демонструвати належність до певних суспільних груп, прошарків, колективів, спільнот і надає можливість їх розрізнити.

Під ритуалами розуміють колективні дії, що у конкретних культурах відповідають соціальним потребам. Ритуали тісно пов’язані з традиціями суспільства або певної групи людей і проявляють себе через ці

традиції. Як форма соціокультурної спадщини вони передаються від покоління до покоління, зберігаючись впродовж тривалого часу як стереотипи. Традиції у свою чергу виявляють себе через конкретні звичаї, обряди, що фіксують усталені в суспільстві доцільні норми і правила поведінки. З одного боку, вони забезпечують стійкість культурних явищ у суспільстві, з іншого, – виступають джерелом розвитку культурних надбань. На інституціональному рівні окремої організації ритуали означають усталені традиції святкування знаменних дат та урочистих подій. Вони охоплюють такі організаційні заходи як проведення нарад, оперативок, зборів, переговорів з партнерами, визначають такі види спільної діяльності членів організації як розробка та затвердження планів розвитку, організація ділового листування, звичаєвих процедур підведення підсумків тощо.

Найсуттєвішим з огляду на змістовність, найпомітнішим, зважаючи на форму та напрями вияву, є такий компонент організаційної культури як цінності. Вони означають можливо не завжди осмислені та усвідомлені до кінця, але досить стійкі увявлення людей про найголовніші моральні та етичні категорії. В економічній та соціогуманітарній науковій літературі цінність визначається як здатність чого-небудь задовольнити певну життєво необхідну людську потребу. Об’єктивна необхідність цінностей для людей полягає у тому, без споживання даного блага існування людини буде або зовсім неможливим, або віддаленим від визнаних суспільних стандартів. Суб’єктивні цінності віддзеркалюють оцінки, установки, норми, настанови, закріплені у свідомості людей як певні критерії, на основі яких формується ставлення до навколишнього світу, діяльність людей у ньому.

Ціннісний вимір організаційної культури дозволяє дати відповідь на ключові питання існування і розвитку будь-якої організації: що спроможні створити і що фактично створюють люди, наскільки соціально значущою і гуманістичною є їхня діяльність, наскільки суспільно необхідним є сенс існування організації, наскільки шляхетними є її цілі та місія, а наскільки адекватними засоби їх досягнення. Цінності можуть безпосередньо впливати на людину, регламентуючи

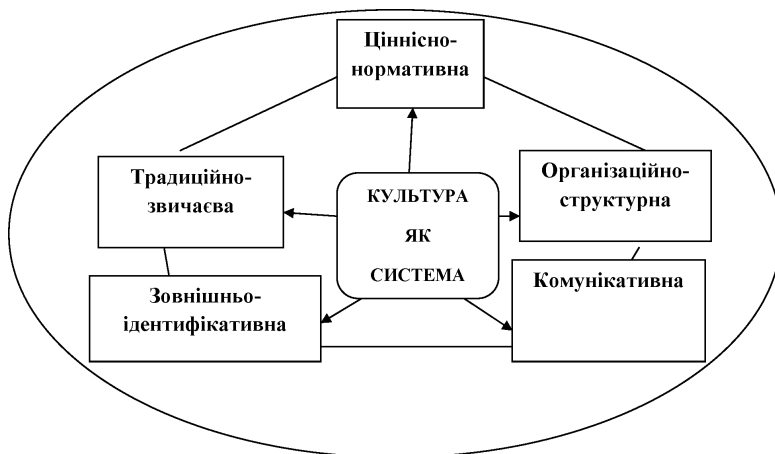


Рис.1. Підсистеми культури організації

Інституціональна композиційна структура культури підприємства

Таблиця 2.

Елементи	Змістовні складники
Символи	Слова; знаки; геральдика; жаргон; фразеологізми; мода та інші ознаки групової належності
Взірці	Літературні, мистецькі образи; реальні та вигадані особи; герої та інші зразки для наслідування
Ритуали	Свята; відзначення подій, переговори; збори; наради; ділові комунікації; обряди; неформальна традиційна поведінка
Цінності	Ідеали; ідеї; оцінки; настанови; етичні норми; групові та особистісні орієнтації

її організаційну поведінку та орієнтуючи до дій у певному напрямку, а також можуть викликати зміну емоційного стану, створюючи підґрунтя для формування поведінкових реакцій працівників.

Отже, аналіз елементів та компонентів такого важливого системного складника організації, яким є організаційна культура, має не просто важливе значення для усвідомлення його змісту, але й дозволяє використовувати ці знання у практично-прикладній управлінській діяльності.

На наш погляд, структурування на окремі елементи та компоненти такого важливого чинника розвитку організації, яким є культура підприємства, має важливе загальнонаукове та прикладне значення. Виокремлення запропонованих підсистем культури підприємства дає можливість з практично-прикладними цілями структурувати організаційну культуру на окремі елементи та компоненти, аби проаналізувати її зміст та особливості стосовно кожного конкретного суб'єкта господарювання з метою чіткого усвідомлення його місії та цілей.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Зважаючи на викладене вище, слід зазначити, що культура кожного підприємства забезпечує формування у його працівників відчуття ідентичності та причетності до загальної справи, відповідальності за діяльність організації, спільні результати. Спільні цінності, які свідомо формуються на всіх рівнях системи менеджменту організації, здатні інтегрувати здібності і зусилля працівників навколо визначальних спільних цілей, перетворюючи групу людей на колектив.

Організаційна культура визначає характер відносин між людьми та соціально-психологічний клімат в колективі. На рівні зовнішнього середовища саме через культурний феномен організації формується уявлення про неї інших та визначаються засадні умови її взаємодії з іншими суб'єктами суспільного розвитку. Саме культура виступає критерієм взаємодії структурних елементів організаційної системи та їх якості.

Поглиблене вивчення можливостей якісного формування кожного з цих структурних елементів культури на рівні організації відкриває можливості більш ефективного впливу на реалізацію тактичних і стратегічних завдань колективу.

Разом з тим організаційна культура будь-якого підприємства у вирі стрімких динамічних змін у сучасній економіці залишається мабуть найконсервативнішим складником, здатним гальмувати прогресивні зміни. Виходячи з цього наукове дослідження культурного феномена є одним із перспективних напрямків дослідження у межах концепції етичного менеджменту.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Большой экономический словарь / Под ред. А.И. Азриляна. – 6-ое изд. доп. – М.: Институт новой экономики, 2004. – 1376 с.
2. Економічна енциклопедія : у 3 томах / Редкол.: відп.ред. С.В.Мочерний та ін. – К.: Академія, 2000. – 864с.
3. Грішнова О.А. Людський розвиток / Олена Грішнова. – К.: КНЕУ. 2006. – 308 с.
4. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб: Питер, 2002. – 1200 с.
5. Корпорації: культура підприємства. Монографія. / А.Е.Воронкова, М. М. Баб'як, Е.Н.Коренев, І.В.Маджура; За ред. А.Е.Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. – М.: Дело, 2007. – 720 с.
7. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2005. – 502 с.
8. Корпорації: культура підприємства. Монографія. / А.Е.Воронкова, М. М. Баб'як, Е.Н.Коренев, І.В.Маджура; За ред. А.Е. Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
9. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент / О.М. Скібіцький. – К.: ЦУЛ, 2009. – 568 с.
10. Кабанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я.Кабанов. – М.: Гардарики, 2003. – 435 с.
11. Менеджмент: теорія і практика / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, І.К. Погодаєв, Ю.В. Поканевич, А.В. Семікін; за загальною ред. Г.Є.Мошека. - К.: Атака, 2007. – 584 с.