

**СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Узагальнено результати останніх досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених щодо структури організаційної культури підприємства. Описано результати власних досліджень щодо внутрішньої будови організаційної культури. Подано короткий характеристику підсистем та окремих елементів організаційної культури*

**Постановка проблеми.** Формування у 80-90-х рр. ХХ століття нової парадигми менеджменту призвело до кардинальних змін у розумінні ролі організаційної культури у формуванні економічних показників діяльності підприємства, створенні його позитивного іміджу і бренду. По суті, еволюція технології і філософії менеджменту на сучасному етапі сприяла переходу організаційної культури із категорії другорядних факторів виробництва у категорію стратегічних ресурсів.

У зв'язку із цим проводиться активний науковий пошук у напрямку теоретико-методологічного обґрунтування організаційної культури. Багатогранність, складність і неоднозначність організаційної культури як об'єкту дослідження сприяла тому, що як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі з'явилась значна кількість різноманітних за змістом наукових праць щодо суті і структури організаційної культури.

Стан вивчення проблеми. В даний час вітчизняні та зарубіжні вчені зосередили свої дослідження на таких теоретичних і практичних аспектах організаційної культури підприємства: оцінка і управління організаційною культурою (К. Камерон, Р. Куїнн, Т. Діл, А. Кеннеді, Д. Денісон, Е. Шейн, Ч. Хенді, В. Співак, Л. Хаєт) [2; 10; 7; 3], роль організаційної культури у стратегічному управлінні персоналом і підприємством в цілому (Й. Кунде, Д. Ульріх, Г. Тульчинський, Е. Малінін, В. Воронкова) [9; 8; 4], оцінка впливу національних особливостей на організаційну культуру та управління полікультурними організаціями (Ч. Хамптед-Тернер, Ф. Тромпенаарес, Г. Хофстед, К. Хайяши, Г. Лейн, Дж. Дистефано, Р. Льюїс). Слід зазначити, що наукові погляди на проблему структури організаційної культури у різних авторів мають суттєві відмінності. На жаль, проводиться недостатньо вітчизняних досліджень щодо вивчення суті та внутрішньої будови організаційної культури, що зменшує можливості ефективного застосування цієї важливої наукової концепції в умовах транзитивної економіки України. А тому дана стаття покликана виправити це становище і зробити внесок у розробку теоретичної бази таких досліджень.

**Мета дослідження.** Метою даного дослідження є систематизація існуючих уявлень про суть та структуру організаційної культури підприємства, формулювання власного підходу до цієї наукової проблеми.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Хоча розмаїття наукових поглядів на структуру організаційної культури є достатньо значним, практично усі вчені сходяться на тому, що організаційна культура містить імпліцитну та експліцитну складові. Найчастіше у складі організаційної культури виділяють три рівні, які в певній послідовності пов'язані між собою. Подібна трактовка ґрунтується на розробках відомого фахівця в цій галузі Е. Шейна, який запропонував описувати культуру, виділяючи такі її рівні як: 1) базові уявлення (несвідомі, самоочевидні переконання, на яких базуються цінності і поведінка персоналу); 2) проголошені вірування і цінності, які знаходять своє вираження у стратегіях, цілях, філософії, баченні і дають можливість досягнути організаційної ефективності; 3) артефакти, тобто очевидні структури, процеси, ознаки, характеристики [10, с. 37]. Рівні культури в трактовці Е. Шейна – це рівнозначні, послідовно взаємопов'язані блоки, перший з яких (базові уявлення) є основою для створення і розвитку наступних рівнів; перші два рівні є невидимою частиною культури, а третій – видимою.

Інші автори описують структуру організаційної культури у вигляді піраміди; "айсберга" організаційної культури [4]; кола, яке має видимі (артефакти) та невидимі (цінності, уявлення) частини [1]; піраміди з двома вершинами [7]; багаторівневої системи послідовно взаємопов'язаних елементів [3]. Усі види пірамідальних структур підкреслюють наявність видимої та невидимої частини, крім того, більшість відомих на сьогоднішній день розробок щодо суті і складу організаційної культури є, фактично, певними варіаціями теоретичного підходу, запропонованого Е. Шейном.

Група науковців Донбаської державної машинобудівної академії (під керівництвом Г.Л. Хаєта) запропонувала свій оригінальний варіант загальноприйнятого підходу до розуміння суті організаційної культури – багаторівневу структуру. Її основу складає все та ж трирівнева структура Е. Шейна, але суттєво видозмінена. Згідно цього підходу, корпоративна культура включає три рівні: 1) індивідуальні цілі і цінності; 2) корпоративні цілі і цінності; 3) зовнішні дії та ознаки корпоративної культури. Перший рівень в свою чергу складається з трьох підрівнів: а) моралі як надперсональної і надкорпоративної категорії, б) сенсу життя і діяльності, в) індивідуальних вірувань, переконань, цінностей, уявлень та установок. Всі три рівні корпоративної культури є послідовно взаємопов'язаними, і такий вплив циклічно повторюється [3, с. 14-16].

Система 7-С Пітерса-Вотермана також є вагомим внеском у справу розуміння суті організаційної культури, це є спроба описати "непізнану, нерациональну, інтуїтивну, неформальну сторону організації, яка цілком може бути об'єктом управління" [5, с. 46]. Модель 7-С описує сім найважливіших елементів організації, які повинні бути об'єктами уваги управлінців: спільні цінності (знаходяться в центрі, є основою для усіх інших елементів), структура, системи, стиль, склад працівників, сума навичок, стратегія. Всі елементи є взаємопов'язаними, а модель в цілому є зручним інструментом для аналізу і розв'язання організаційних проблем.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** В свою чергу ми вважаємо, з методологічної та практичної точок зору більш виправданим є функціональний підхід до визначення структури організаційної культури підприємства, тобто у складі культури слід виділити функціонально відокремлені частини (підсистеми), кожна з яких містить як імпліцитні, так і експліцитні елементи. Вважаємо, що організаційна культура є системою, яка включає такі підсистеми, пов'язані тісними зв'язками прямого і зворотного характеру: 1) ціннісна: цінності, місія і філософія компанії; 2) символічна: герої, легенди, ритуали, символи; 3) нормативна: норми, процедури, правила, критерії та структури; 4) комунікативно-управлінська: стиль управління, система комунікацій, система управління персоналом; 5) ідентифікаційна: фірмовий стиль, імідж, бренд компанії як роботодавця та товарний бренд (рис. 1). Базовою підсистемою організаційної культури є ціннісна, інші чотири перебувають у тісній залежності від неї.

Основа організаційної культури складають цінності керівників, власників та працівників підприємства, які у взаємодії утворюють систему організаційних цінностей. Система цінностей є важливим елементом культури у широкому сенсі і організаційної культури, зокрема. Радугін А.А. стверджує, що "здатність підприємства створити ключові цінності, які об'єднують зусилля усіх структур того чи іншого підприємства, є одним із найбільш

глибоких джерел успішної діяльності підприємства" [6, с. 54]. З огляду на трудову поведінку, система цінностей виступає мотивують фактором, тобто впливає на ставлення людини до праці і до цілей підприємства. Цінності виступають як еталонне уявлення про систему світосприйняття, критерій вибору в процесі трудової діяльності, вони описують елементи, явища

життя суспільства, трудового колективу з точки зору їх соціального значення. У зв'язку із цим Е. Шейн справедливо зазначає: "Набір переконань і цінностей, який знаходить реальне втілення в ідеології або в організаційній філософії, може слугувати орієнтиром або моделлю поведінки в складних або невизначених обставинах" [10, с. 40].

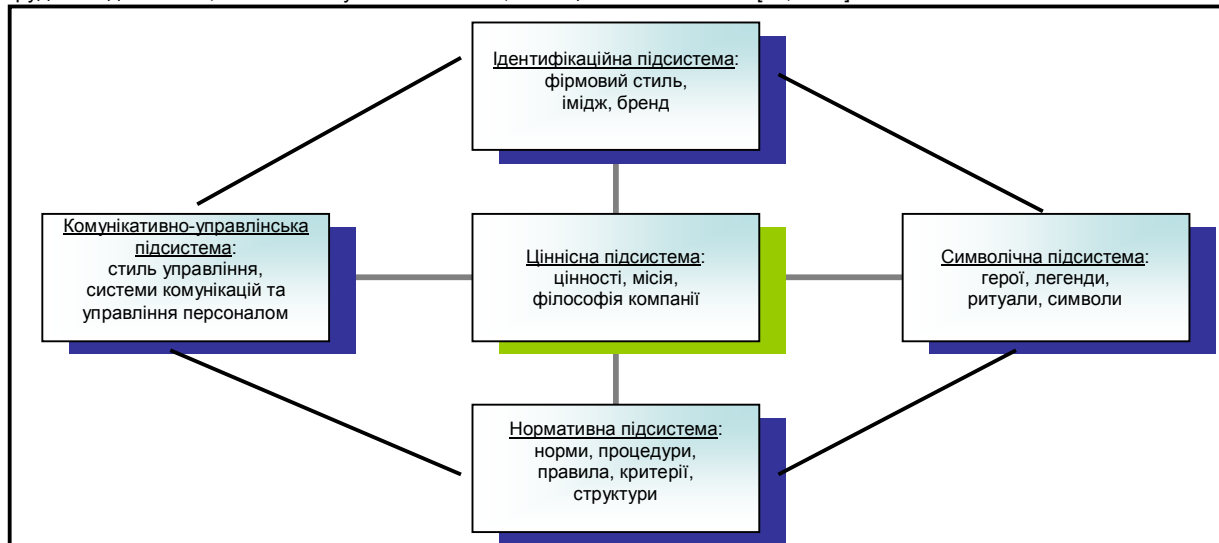


Рис. 1. Організаційна культура підприємства як система

Джерело: власні дослідження

Якщо формування певного типу культури здійснюється свідомо, то основу її будуть складати цінності керівництва та власників компанії; такі цінності будуть поступово переноситись на всі сторони діяльності компанії, буде поступово відбуватись адаптація персоналу та його ідентифікація із культурою компанії. Якщо формування культури відбувається як стихійний процес, то цінності керівництва, власників та працівників можуть конкурувати між собою, і в кінцевому випадку в основі організаційної культури будуть закладені цінності, які виявились більш життєздатними в короткостроковому періоді. Негативним наслідком некерованості процесу формування організаційної культури може стати її нежиттєздатність у довгостроковому періоді, що, в свою чергу, може спричинити кризовий стан підприємства.

На основі цінностей формується місія, яка у стислому вигляді відображає сенс існування компанії. Місія описує, яку роль підприємство хоче відігравати у суспільстві, а тому вона виступає засобом позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі. У формуванні місії, як правило, враховують інтереси усіх контактних груп відносно даної організації. Місія має зовнішню та внутрішню спрямування. Зовнішнє спрямування полягає у транслюванні споживачам, партнерам, суспільству в цілому інформації про цілі і філософію компанії, стратегію підприємства, засоби і тактику, які воно використовує для досягнення поставлених цілей. Внутрішнє спрямування місії полягає у забезпеченні єдності серед працівників, узгодження організаційних та індивідуальних цілей. Місія покликана формувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, створювати основу для розробки системи мотивації праці.

Філософія компанії включає в себе місію, опис цінностей та основних принципів і формується у вигляді документа, доступного до загального користування як працівниками підприємства, так і зовнішніми суб'єктами. Якщо місія формує сенс існування організації у стислому вигляді, то у філософії подається в розгорнутому вигляді опис основних цілей, детальна характеристика цінностей і принципів діяльності компанії.

Символічна підсистема відіграє важливу роль у процесі закріплення організаційної культури, сприяє адаптації, соціалізації нових співробітників, виступає ваговою складовою системи мотивації праці. Герой – це людина, яка є втіленням філософії компанії, зразком для наслідування. Така людина може бути реальною особою, але найчастіше це узагальнений або вигаданий образ керівника або рядового працівника підприємства, історія про діяльність якого є ілюстрацією до певних цінностей або принципів. Історії про героїв (реальні або вигадані) приймають форму легенд, які мають суттєвий виховний вплив на персонал. Легенди відображають історію підприємства, описують певний позитивний або негативний досвід, в образній, емоційній формі передають цінності організації. Науковці з Донбаської державної машинобудівної академії справедливо зазначають: "Там, де в організації відбулась зміна хоча б одного покоління співробітників, її історія у процесі багаторазової передачі інформації від одного співробітника до другого, від другого – ще до одного і т.д. обростає легендами, міфами. При цьому, як не дивно, історія стає більш осмисленою, тому що висвічує, хоча і дещо перебільшено, головне" [3, с. 181].

Основою легенди є цікаві події, випадки, факти, які реально відбувались (або гіпотетично могли відбуватись). Основу легенди можуть складати такі теми: 1) поведінка вищих керівників компанії, їхня реакція на певні зовнішні або внутрішні події; 2) умови кар'єрного зростання, можливість пройти шлях від простого працівника до керівника; 3) реакція керівників на неврі дії підлеглих; 4) ставлення компанії до персоналу в період кризи або у надзвичайних ситуаціях; 5) ставлення працівників один до одного, до ресурсів, виконаної роботи та споживачів [4, с. 186-188].

Ритуали є сукупністю певних дій, які послідовно повторюються за певних обставин. Якщо такі елементи як герої та легенди існують в усній формі, то ритуали є прикладом елементу організаційної культури, який чітко регламентується. Ритуали є дієвим відображенням цінностей і принципів, закріплених у філософії компанії, а їх важливість і необхідність для формування організаційної культури пояснюється сильним емоційним впливом на свідомість працівників. Ритуали супроводжують усі значимі події, які

відбуваються на підприємстві, і покликані надати цим подіям особливого значення. Перелік можливих ритуалів є надзвичайно різноманітним: представлення нового співробітника, представлення нового члена правління або топ-менеджера, нагорода найкращих працівників, відзначення ювілеїв, важливих дат і подій, вручення премій і нагород, ритуал початку робочого дня і спів гімну компанії, вихід працівника на пенсію та ін.

Символи поділяють на два види: 1) символи, які супроводжують ритуали – тобто перехідні нагороди, які вручаються переможцям, ювілярам, особам, які виходять на пенсію; 2) символи, які властиві працівникам даної компанії, працівникам даного підрозділу або даного рівня управління. В першому випадку символи відіграють роль нагород, в другому випадку є візуальною відзнакою певної групи людей, демонстрацією філософії компанії. Символи є важливим засобом екстеріоризації компанії та інструментом передачі накопиченого позитивного досвіду наступним поколінням.

Нормативна підсистема відіграє в організаційній культурі стабілізуючу роль, так як дозволяє передбачати поведінку персоналу як у звичайних, так і надзвичайних ситуаціях; вирішує проблему невизначеності, що сприяє кращій взаємодії працівників між собою і зовнішнім середовищем, а також виконує функцію контролю.

Комунікативно-управлінська підсистема покликана оптимізувати систему взаємодії в організації та підвищити ефективність управління. Стиль керівництва виступає інтегральною характеристикою менеджменту підприємства і відображає специфічну манеру, спосіб прийняття рішень і керівництва підлеглими. Існує значна кількість теорій, які пояснюють природу і види стилів керівництва та лідерства, найвідомішими з яких є типологія К. Левіна, модель "Управлінська матриця" Блейка-Муртона, ситуативна теорія Фідлера, динамічна модель стилів керівництва Херсі-Бланшарда. Узагальнюючи ці теорії з позиції оцінки взаємозв'язку понять «стиль керівництва – організаційна культура» слід виділити такі важливі фактори, які впливають на ефективність стилю управління та сприяють оптимізації культури підприємства: 1) ступінь визначеності робочого завдання, 2) ступінь вмотивованості працівників, 3) ступінь зрілості виконавців, 4) особливості ситуації, в якій здійснюється управлінський процес, 5) адекватне до ситуації поєднання орієнтації керівника на інтереси персоналу та результати виробництва, 6) стадія життєвого циклу підприємства та ін. Слід зазначити, що з позиції організаційно-культурного підходу немає "хороших" або "поганих" стилів керівництва, всі вони (авторитарний, демократичний, ліберальний) повинні використовуватись комплексно у відповідності до умов конкретної ситуації.

Система внутрішніх комунікацій покликана забезпечувати ефективний обмін інформацією між окремим працівниками, підрозділами, рівнями управління. Налагодження прямого і зворотного зв'язку є важливою умовою формування високої організаційної культури, а отже, забезпечення конкурентоспроможності усього підприємства. Комунікації можуть здійснюватись як у формальній формі, так і у неформальній. Найбільш ефективними елементами системи внутрішніх комунікацій є: 1) проведення зустрічей з персоналом (індивідуальних та колективних), надання інформації у формі записок, інструкцій; 2) організація нарад, зборів, семінарів; 3) збір і аналіз пропозицій від персоналу; 4) випуск корпоративних ЗМІ, радіопередач, створення фото і відео матеріалів про роботу підприємства; 5) оформлення стендів, стінних газет, виставок, дошок оголошень. Важливість системи комунікацій пояснюється, по-перше, її широкими можливостями впливу на окремі аспекти організаційної культури (соціально-психологічний клімат, лояльність персоналу,

мотивацію праці), а, по-друге, небезпекою створення альтернативних комунікацій (домисли, чутки, плітки, інтриги) в умовах дефіциту інформації.

В компаніях з високою організаційною культурою велика увага приділяється системі управління персоналом. На таких підприємствах діють суворі критерії відбору кадрів, мають місце чіткі програми адаптації нових співробітників, кар'єрного зростання і формування кадрового резерву, прозора і дієва система мотивації персоналу. З точки зору організаційної культури відбір кадрів розглядається як процес пошуку співробітників, які є не тільки хорошими фахівцями, але і здатні розвиватись, мають власну систему цінностей, яка відповідає задекларованій системі цінностей компанії. В процесі відбору кандидатів перевіряється не лише відповідність між роботою і людиною, але й відповідність між організацією і певною особистістю. Таким чином відбувається пошук і відбір осіб, які не просто здатні виконувати роботу, а здатні виконувати роботу так, як це потрібно фірмі.

Програми адаптації нових працівників впроваджуються з метою прискорення процесу соціалізації, що дає можливість новому працівникові швидше познайомитись із філософією діяльності компанії, правилами внутрішнього розпорядку, загальними процедурами та ін. Великі компанії з високим рівнем культури до програми адаптації включають: 1) відвідування музею фірми, де в оригінальній формі новачок може познайомитись з історією підприємства, дізнатись про видатних керівників, цінності і принципи організації; 2) проведення тренінгів (циклу тренінгів) з метою ознайомлення із філософією компанії та розвитку навиків і здібностей, закріплення ціннісних установок, важливих для організації; 3) надання інформаційної підтримки у вигляді довідника для новачка, який може містити такі розділи: а) список найбільш важливих для роботи внутрішніх і зовнішніх телефонів, б) перелік працівників і підрозділів, які відповідають за управління і обробку документів, обслуговування оргтехніки та інш., а також графіки їх роботи, в) перелік і зразки форм найбільш важливих документів, характеристика їх цільового призначення, строків подання і адресатів, г) правила внутрішнього розпорядку, д) глосарій, який містить перелік спеціальних термінів і скорочень, які використовуються в практиці роботи фірми, е) загальна інформація про організацію: опис філософії компанії та її стратегічних цілей, тенденції розвитку підприємства, відомості про вище керівництво, ж) інформація про діяльність організації: коротка характеристика основних виконуваних проектів і робіт, цільових ринків і груп споживачів, з) правила: перелік усіх основних норм, вимог, правил, процедур, яких повинен дотримуватись співробітник.

Програми кар'єрного зростання та формування кадрового резерву покликані, перш за все, продемонструвати працівникам, що фірма є зацікавленою у довгостроковому співробітництві з ними. Такі програми не тільки є важливими мотивуючими факторами, які укріплюють організаційну культуру, а й виступають вагомим засобом економії коштів. Часто застосовуваний у філософії компаній принцип "наш персонал – джерело нашої сили" має не тільки духовне і соціальне підґрунтя, але й матеріальне. За усіх інших рівних обставин для підприємства є набагато вигіднішим забезпечувати подальше навчання і просування власних кадрів, ніж здійснювати набір нових. Набір нових співробітників завжди пов'язаний для підприємства із значними витратами як на відбір кандидатів (публікування оголошень, тестування, співбесіди, виплата винагород агенціям з відбору персоналу), так і на адаптацію нових працівників. Крім того, протягом

адаптаційного періоду, який, за різними оцінками, може тривати від одного до трьох місяців, працівник об'єктивно ще не може працювати з повною віддачею. Тому інвестиції у власний персонал завжди є вигіднішими, а отже, програми поступового просування власних працівників є необхідними як з точки зору економії витрат, так і забезпечення конкурентоспроможності.

Важливою складовою організаційної культури є система мотивації праці, яка може включати матеріальні і нематеріальні, позитивні і негативні стимули. Підбір і використання стимулів повинен здійснюватись з урахуванням задекларованих цінностей і принципів компанії.

Ідентифікаційна система покликана забезпечити позитивне сприйняття компанії як суб'єктами зовнішнього середовища, так і власними співробітниками. Фірмовий стиль є важливим візуальним елементом організаційної культури, який за допомогою графічних, кольорових, мовних та інших прийомів забезпечує: а) ідентифікацію компанії споживачем, б) диференціацію компанії з іншими виробниками аналогічних товарів і послуг. Фірмовий стиль є важливою умовою успішної взаємодії організації із усіма контактними аудиторіями. До складових фірмового стилю відносять: 1) фірмову назву, товарний знак, фірмовий колір, шрифти; 2) зміст і оформлення елементів діловодства, документів і посвідчень; 3) архітектуру, зовнішнє і внутрішнє оформлення приміщень; 4) фірмовий одяг або фірмові елементи одягу. На основі фірмового стилю формується імідж фірми та її бренд. Імідж та бренд є елементами культури, які мають зовнішнє спрямування, саме вони є аргументами на користь того, що формування організаційної культури не є самоціллю, вона спрямована на підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії.

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Складність і неоднозначність організаційної культури як об'єкту дослідження породжує велику кількість уявлень щодо її структури. Результати значної кількості досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених з цього питання як спільні, так і відмінні риси. Узагальнивши результати досліджень інших науковців та опираючись на власні висновки і спостереження автор статті пропонує п'яти-компонентну модель організаційної

культури підприємства. Подальші дослідження будуть направлені на розробку методики діагностики організаційної культури.

#### **Список використаної літератури:**

1. *Дафт Р.* Менеджмент / Р. Дафт ; [пер. с англ.] – [6-е изд.]. – СПб.: Питер, 2007. – 864 с.
2. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; [пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой.] – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
3. Корпоративна культура: навч. посіб. / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г. Хаєт та інш. / [за заг. ред. Г.Л. Хаєта.] – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
4. *Малинин Е.Д.* Организационная культура и эффективность бизнеса: [учеб. пособие.] / Е.Д. Малинин – М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО "МОДЭК", 2004. – 368 с.
5. *Питерс Т.* В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен; [пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко.] – М.: Прогресс, 1986. – 424 с.
6. *Радугин А.А.* Организационная культура // Организационное поведение. Хрестоматия. / А.А. Радугин, [редактор-составитель Райгородский Д.Я.] – Самара: Изд. дом "Бахрах-М", 2006. – 752 с. – С. 50-72
7. *Спивак В.А.* Корпоративная культура. / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
8. *Тульчинский Г.* Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд. / Г. Тульчинский, В. Терентьева. – М.: Вершина, 2007. – 352 с.
9. *Ульрих Д.* Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. / Д. Ульрих; [пер. с англ.] – М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2007. – 304 с.
10. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. / Э. Шейн ; [пер. с англ. / под ред. Т.Ю. Ковалевой.] – [3-е изд.]. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.

ХАРЧИШИНА Олена Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри економіки і права Національного університету харчових технологій

Наукові інтереси:

- менеджмент організацій;
- управління організаційною культурою підприємства