

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**С. О. Гайдученко**

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА**  
**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*(для студентів бакалавріату всіх форм навчання  
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2020**

УДК: 342.59

**Гайдученко С. О.** Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / С. О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. – 75 с.

Автор д-р наук з держ. упр., проф. С. О. Гайдученко

Рецензент

**Н. О. Кондратенко**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол № 1 від 28.08.2020.*

У конспекті лекцій розглянуто основні теоретико-методологічні засади організаційної культури як окремого наукового напрямку теорії публічного управління та шляхи їх практичної реалізації в органах державної влади та місцевого самоврядування, в бізнесових та громадських структурах у сучасних умовах України.

© С.О. Гайдученко, 2020

© ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1 ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, СТРУКТУРА І ЗМІСТ КУРСУ «ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА».....	6
1.1 Основні поняття курсу.....	6
1.2 Структура організаційної культури.....	9
1.3 Системний підхід до вивчення організаційної культури.....	10
ТЕМА 2 ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	12
2.1 Цінності – ядро організаційної культури.....	12
2.2 Норми як елемент організаційної культури.....	15
2.3 Комунікаційні системи.....	16
2.4 Інформаційно-історичний фон та соціально-психологічний клімат...	17
2.5 Зовнішній вигляд персоналу та трудова етика і мораль.....	18
ТЕМА 3 ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ І ПІДТРИМКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	20
3.1 Основні підходи до проблеми формування організаційної культури..	20
3.2 Основні джерела та етапи формування культури організації.....	21
3.3 Методи формування, підтримки і зміцнення організаційної культури.....	23
ТЕМА 4 МЕТОДИ ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	27
4.1 Зміни в організації.....	27
4.2 Чинники, що визначають зміни організаційної культури.....	28
4.3 Механізми зміни організаційної культури.....	29
ТЕМА 5 ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ .....	32
5.1 Поняття ефективності в управлінні.....	32
5.2 Моделі впливу організаційної культури на організаційну ефективність.....	32
5.3 Оцінка ефективності організаційної культури.....	38

ТЕМА 6 ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	41
6.1 Чинники, які впливають на характеристики організаційної культури.....	41
6.2 Чинники, що впливають на формування організаційної культури.....	44
ТЕМА 7 ПОНЯТТЯ І ВИДИ СУБКУЛЬТУРИ. СИЛЬНА І СЛАБКА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА.....	45
7.1 Поняття і види субкультури.....	45
7.2 Сильні і слабкі організаційні культури.....	51
ТЕМА 8 ТИПОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КУЛЬТУР, ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ТИПІВ.....	53
8.1 Види організаційних культур.....	53
8.2 Характеристика основних типів.....	55
ТЕМА 9 ЗМІСТ І ПОКАЗНИКИ АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	63
9.1 Взаємозв'язок культури і стратегії організації.....	63
9.2 Показники, які знаходяться під прямою дією культури організації.....	67
9.3 Характеристики і параметри організаційної культури.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

## ВСТУП

Сучасна управлінська наука все частіше звертає увагу на «людський фактор», говорячи про його важливість і труднощі урахування і використання.

Говорити про організаційну культуру розпочали у 1970–80-х роках як про феномен, що визначає діяльність організацій. Однак явище організаційної культури виникло набагато раніше, разом з виникненням організацій.

У різні часи у залежності від соціально-економічних умов існували різні типи організаційних культур. З розвитком ринкової економіки, переходом до інформаційного суспільства великої ролі набувають знання, кваліфікація, мотивація персоналу без яких не можливо реалізовувати ідеї, ініціативи працівників.

Організаційну культуру зараз вважають сильнішим мотиватором, регулятором і індикатором діяльності персоналу у організації. Організаційна культура – це ідеологія управління і організації соціально-економічної системи. Організаційна культура спрямована на підвищення трудового потенціалу системи і виражає основні цінності організації. Формується організаційна культура і в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Організаційна культура публічного управління встановлює правила і норми поведінки, формує відносини і зв'язки між працівниками і підрозділами організації.

Актуальність вивчення організаційної культури пов'язана з тим, що знання особливостей організаційної культури організації дозволить оцінити ступінь стабільності організації, передбачити можливі напрямки управлінських рішень, а також сприятиме досягненню запланованих результатів.

Вивчення дисципліни «Організаційна культура» дозволить не тільки діагностувати проблеми, викликані культурним фактором, але і свідомо планувати і формувати ефективну організаційну культуру у будь-якій організації публічного сектору.

# ТЕМА 1 ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, СТРУКТУРА І ЗМІСТ КУРСУ «ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА»

## 1.1 Основні поняття курсу

Часто успішну діяльність організації безпосередньо зв'язують з її культурою. Адже головний показник хорошого стану справ в організації – здатність зацікавлювати і утримувати талановитих співробітників [4, с. 5].

Значення і роль організаційної культури були усвідомлені практиками і теоретиками менеджменту наприкінці 70-х років ХХ століття і був викликаний переоцінкою ролі персоналу в діяльності організації, а також служби персоналу в системі управління організацією. Істотний крок вперед був зроблений в 80-х роках ХХ століття Едгаром Шейном. Він розглядає організаційну культуру як своєрідний спосіб адаптації організації до соціокультурного середовища.

Серед причин, що сприяли розробці західними дослідниками концепції організаційної культури у кінці 70-х рр. ХХ століття, можна виділити наступні:

1. Економічні. Економічний прорив Японії у лідери ринку був названий західними фахівцями «японським дивом», а аналізу успіху була присвячена велика кількість робіт, в яких стверджується, що в основі фінансового досягнення успіху організацій лежать культурні чинники управління діяльністю.

2. Кросскультурні. Розростання великих промислових підприємств до розмірів транснаціональних корпорацій підняло ряд проблем, пов'язаних з управлінням географічно видаленими структурами. Керівники підприємств помітили, що одні і ті ж методи управління по-різному спрацьовують в центральному офісі і його представництві, зануреному в інше соціокультурне середовище.

3. Раціональні / наукові. Успіхи наук про людину, зокрема, соціальної психології, звернули увагу до нераціональних рис індивідуальної поведінки в організаціях [1, с. 40].

Актуальність вивчення організаційної культури пов'язана з тим, що знання особливостей організаційної культури організації дозволяє оцінити міру стабільності організації, припустити можливі напрями управлінських рішень, а також досягати запланованих результатів, свідомо планувати і формувати ефективну командну роботу.

Вплив організаційної культури на різні аспекти діяльності організації розглядається такими науками, як управління персоналом, економіка і соціологія праці, теорія організації, стратегічне управління, психологія управління, соціологія управління. Розглянемо загальне поняття культури.

Культура – це:

1) сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людським суспільством (антична культура, культура Древньої Русі);

2) сфера людської діяльності, пов'язана з мистецтвом, літературою, просвітницькою роботою. (діячі науки і культури);

3) рівень розвитку чого-небудь, міра відповідності зразкам (культура мовлення, поведінки, культура праці);

4) обізнаність, вченість, вихованість [4, с. 6].

Культура на рівні організації регулює діяльність людей, має деякі особливості, які дозволяють відокремити її від культури суспільства. До таких особливостей можна віднести:

– невеликий, в порівнянні з культурою суспільства, термін існування організаційної культури, що визначає велику динамічність (змінюються самі ознаки тієї або іншої культури: система цінностей, норми поведінки, традиції);

– організаційна культура виникає в трудових колективах, регулює стосунки, що виникають в процесі досягнення цілей організації і її співробітників;

– засвоєння організаційної культури відбувається не з народження і не з «чистого аркуша», тому великий вплив національною, релігійною, професійною і т. д. культур, можлива критична переробка і дія культури особи на організаційну культуру;

– на організаційну культуру сильний вплив здійснює характер діяльності організації;

– невеликий розмір спільноти, в якій вона виникає, дозволяє управляти нею, і на цьому рівні найбільше проявляється вплив лідера на зміст і особливості культури організації [8, с. 9].

Організаційна культура – це соціальне явище, яке виникає у будь-якій організації і є системою цінностей, переконань, а також норм, ролей, правил, які направляють діяльність організації (підприємства), формує стосунки і зв'язки між працівниками і підрозділами організації.

Організаційна культура має ряд специфічних рис, які виділяють цю організацію серед інших і є, як правило, продуктом історичного розвитку організації: традиції, мова (сленг), гасла, звичаї, – все те, що сприяє передачі культурних цінностей, переконань, норм і змісту ролей іншим поколінням працівників, прийоми адаптації і об'єднання (інтеграції) працівників цього підприємства.

Організаційна культура є результатом багатократної взаємодії працівників, їх індивідуальних цінностей, переконань, пошуку прийнятних

норм поведінки, розподілу ролей, вироблення прийомів і методів взаємодії (ефективній комунікації). З одного боку, організаційна культура є продуктом людських відносин працівників підприємства, пов'язаних спільною метою, з іншого боку, культура знаходиться над людьми – направляє і коригує поведінку людей відповідно до загальноприйнятих норм і цінностей [8, с.10].

Саме організаційна культура визначає систему поглядів, ідей, пов'язаних з управлінням організацією, стратегією її розвитку, способами і методами досягнення цілей, з діловою етикою організації (тобто з моральними принципами, нормами, правилами організації, пов'язаними з поведінкою організації, стосунками з діловими партнерами, споживачами, суспільством, тощо). Вона проявляється в місії і цілях організації; вона робить істотний вплив на відношення працівників до організації і організації до свого персоналу (умови праці, соціальні гарантії та ін.), на основні принципи діяльності працівників і організації в цілому, на сукупність позицій організації відносно суспільства, ділових партнерів, споживачів і тому подібне, тобто, на світогляд організації по відношенню до зовнішнього і внутрішнього середовища. Культура групи може бути визначена як патерн колективних базових уявлень, що набуті групою при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і розгляду названих проблем [9, с. 32].

Поняття «організація» є більш містким, оскільки включає не лише комерційні організації, що здійснюють підприємницьку діяльність, але і різні некомерційні організації, органи державної влади та місцевого самоврядування.

Організаційна культура формується лідерами (формальними – керівниками організацій, і неформальними), в той же час організаційна культура чинить сильну дію на мотивацію працівників.

Ієрархія організаційної культури – це певні рівні сходинки, на яких послідовно формується організаційна культура. Перший рівень організаційної культури - культура індивіда - працівника організації. Другий рівень – культура структурних підрозділів. Третій рівень – культура організації.

Функції організаційної культури:

1. Формування, накопичення, передача, зберігання цінностей організації [6, с.10].

2. Формування системи знань.

3. Формування системи внутрішніх комунікацій, і зв'язків усередині організації по вертикалі і горизонталі.

4. Формування системи зовнішніх комунікацій і зв'язків організації.



5. Формулювання цілей.

6. Формування культури трудового, виробничого і інших матеріальних процесів.

## 1.2 Структура організаційної культури

Структура організаційної культури має два виміри: горизонтальне і вертикальне.

Горизонтальний вимір характеризується різноманіттям культурних форм, з яких можна виділити чотири:

1. Економічна культура організації – результат її економічного мислення. Економічна культура включає: 1) культуру виробництва – культура організації праці, культура умов праці, культура засобів праці і так далі; 2) культуру розподілу; 3) культуру споживання; 4) культуру обміну.

2. Соціально-психологічна культура обумовлена механізмом мислення співробітників. Соціально-психологічна культура включає безліч компонентів, найбільш явні з них: 1) культура керівників, співробітників; 2) етична і естетична культура; 3) культура поведінки (мотивації); 4) культура комунікацій; 5) культура вирішення конфліктів.

Зі свого боку, кожен з елементів культури може ділитися на інші складові.

3. Правова культура;

4. Політична культура.

Вертикальний вимір характеризується трьома рівнями:

1) поверхневим – вивчаються зовнішні прояви культури;

2) підповерхневим – аналізуються цінності і вірування, сприйняття яких носить свідомий характер;

3) глибинним – базові припущення, що важко усвідомлюються навіть членами колективу, приховані, такі, що приймаються на віру припущення, що допомагають сприйняти атрибути (артефакти, що проголошуються цінності і базові уявлення), що характеризують культуру [4, с. 6].

Деякі дослідники розглядають культуру організації тільки на двох рівнях – поверхневому і глибинному.

Поверхневий рівень організаційної культури:

Об'єктивна культура: технологія роботи; архітектура; місце розташування; інтер'єр; робоче місце; парковка для машин.

Суб'єктивна культура: логотип; символи, гасла; традиції, ритуали; мова спілкування; моделі поведінки; міфологія.

Глибинний рівень організаційної культури (суб'єктивна культура): відношення до роботи; відношення до людини; ціннісні орієнтації; вірування, переконання; норми і принципи.

Об'єктивна культура: фізичне оточення, що створюється в організації; сама будівля, його дизайн; місце розташування; устаткування робочих місць; кольори і об'єм простору; зручність роботи і відпочинку; кімнати прийому; стоянки для автомобілів і самі автомобілі.

Суб'єктивна культура: «герої» організації; лідери організації; історії про організацію і її лідерів; обряди і ритуали; мова спілкування і гасла; організаційні табу.

Управлінська культура: стилі керівництва і рішення проблем; поведінка керівників.

Будь-яке дослідження організаційної культури повинне проходити виключно на усіх виділених рівнях, оскільки суть організаційної культури можна встановити лише на глибинному рівні – рівні базових уявлень, що лежать в основі діяльності організації. Встановивши їх, можна зрозуміти сенс більше поверхневих проявів цієї культури і дати їм відповідну оцінку [2, с.17].

### **1.3 Системний підхід до вивчення Організаційної культури**

Системний підхід припускає, що ми розглядаємо яке-небудь явище як систему взаємозв'язаних елементів, певним чином впорядкованих і орієнтованих на досягнення цілей системи. У такому разі культура організації є підсистемою, спрямованою на виживання організації (основна мета діяльності і існування організації). Організаційну культуру не можна розглядати у відриві від соціально-культурної системи того суспільства, в якому знаходиться це підприємство.

Культуру суспільства можна представити як систему, що складається з декількох рівнів:

1) початковим, найрізноманітнішим, серед усіх рівнів культури буде рівень культури особи;

2) культура малої соціальної групи складається з культур осіб, з урахуванням обмежень і чинників, які накладаються у зв'язку з характером діяльності людей, національними, регіональними особливостями, часом існування цієї групи, характером управління (стилем керівництва), необхідністю високого рівня інтегрованості групи, просторовими характеристиками знаходження групи і т. п.;

3) організаційна культура знаходиться на третьому рівні. Цінності, норми, традиції, ролі, ритуали малих груп взаємодіють, і ті, які співпадають і

приймаються усіма членами організації повністю або частково, стають культурою цієї організації;

4) культура міста складається під дією культури регіону, його економіки, ресурсної, законодавчої бази, стилю і можливостей управління;

5) наступним рівнем культури є національна культура. У кожній національності є свої характерні риси, які визначаються у тому числі і географічним положенням, і історичним розвитком;

6) наступним по рівню має бути культура країни;

7) релігійна культура [8, с.12].

Основними компонентами організаційної культури прийнято виділяти: культуру управління, культуру виробництва, культуру зовнішніх стосунків, підприємницьку культуру, екологічну культуру та ін. Поняття «Культура управління» охоплює широкий спектр питань, включаючи культуру проведення ділових нарад, переговорів, зборів, конференцій, зустрічей, круглих столів і т.д., сюди відноситься також культура діловодства і комунікацій, культура рекламної діяльності. Культура виробництва означає, що на робочих місцях повинні підтримуватися чистота і порядок, виконання технологічних операцій повинне здійснюватися в строгій відповідності з вимогами технічної документації, впродовж робочого дня недопустимі невинуваті відсутність на робочому місці, тривалі неслужбові розмови і інші відступи від робочого регламенту. Культура зовнішніх стосунків означає дотримання принципів етичних взаємодій з усіма партнерами і клієнтами : підприємствами-постачальниками, підприємствами-замовниками, дилерськими компаніями, інжиніринговими компаніями, банками, податковими органами, місцевими і федеральними органами управління і влади, освітніми, медичними і культурними організаціями та ін. Комерційна (підприємницька) культура охоплює сферу комерційних взаємовідносин з діловими партнерами підприємства. Головні принципи тут: суворе дотримання, добросовісне і якісне виконання усіх умов договорів, що укладаються, уважне відношення до прохань партнерів, підтримка стабільних довгострокових стосунків з постійними клієнтами, надання достатньої інформації про свою продукцію. Екологічна культура проявляється в дбайливому відношенні підприємства до довкілля, його готовності піти на додаткові витрати з довкілля охорони і недопущенню шкідливих викидів та ін.

## ТЕМА 2 ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

### 2.1 Цінності – ядро організаційної культури

Цінність – це те, що значимо для людини, що йому дорого і важливо, на що він орієнтується у своєму житті і діяльності.

Організаційні цінності – усі навколишні об'єкти (як усередині так і поза організацією), відносно яких члени організації займають позицію оцінки відповідно до своїх потреб і цілей організації. Цінності організації можуть підрозділятися на ті, якими організація володіє, і ті, на які вона орієнтується (декларовані). Моральність, мораль – найважливіші регулятори життя організаційної системи. На підставі цінностей виробляються норми і форми поведінки у організації. Прагнення до загальних цінностей здатне об'єднувати людей в групи, створюючи потужну силу в досягненні поставлених цілей. Цінності забезпечують збереження цілісності соціальної системи (організації), внаслідок того, що в цінностях виражається особлива значущість певних матеріальних і духовних благ для існування і розвитку системи. Важливі як цінності-цілі, що відбивають стратегічні цілі існування організації, так і цінності-засоби, ті цінні для цієї організації якості персоналу (наприклад, дисциплінованість, чесність, ініціативність) і характеристики внутрішнього середовища (наприклад, командний дух), які дозволяють досягти цінності-мети. Цінності-цілі виражаються в місії організації і є найважливішим елементом організаційної культури. Вони формуються, як правило, на початковому етапі утворення організації під безпосереднім впливом керівника (безпосередньо керівником, з урахуванням його здібностей, рівня компетентності, стилю керівництва і навіть його характеру). Цінності-цілі сприяють формуванню єдності усередині організації і створенню корпоративного духу. Доведені до свідомості співробітників цінності-цілі орієнтують їх в невизначеній ситуації, створюють можливість для ефективнішого управління організацією. Цінність–мета стає основою організаційної культури підприємства, якщо її розвивають і впроваджують у свідомість працівників в комплексі з іншими елементами. Цінності-засоби (цінності, що дозволяють досягати мети організації, наприклад, якості персоналу, принципи роботи організації) можуть як цілеспрямовано впроваджуватися в організацію, так і утворюватися (формуватися) стихійно – на основі досвіду трудового колективу або випадково, за збігом обставин. Необхідно заохочувати дисциплінованість, чесність, відповідальне відношення до виконання своєї роботи, зібраність і засуджувати прояв негативних сторін характеру [8, с.15]. Зміст цінностей-засобів, а також прийняття і неприйняття їх членами організації може істотним чином впливати на досягнення цілей організації. Тобто цінності-цілі мають бути погоджені з цінностями-засобами.

До числа останніх слід віднести принципи, які існують в організації і які допомагають членові цієї організації орієнтуватися у виборі форм поведінки в процесі діяльності.

Цінності – це відносно загальні переконання, які визначають, що правильно і що неправильно, і встановлюють загальні переваги людей. Цінності можуть бути позитивними, орієнтуючими людей на такі зразки поведінки, які підтримують досягнення стратегічних цілей організації, але можуть бути і негативними, які негативно впливають на ефективність організації в цілому.

Цінності можна також розділити на індивідуальні і організаційні, проте вони багато в чому співпадають, але є і такі, які відносяться виключно або до однієї групи, або до іншої. Наприклад, такі як «благополуччя», «безпека», «ініціатива», «якість», «незалежність» можуть відноситися до обох груп, а такі як «сім'я», «передбачуваність», «робота», «авторитетність» відносяться до індивідуальних, а «взаємозаміна», «гнучкість», «зміна» пов'язані з організацією.

Цінностями в організації можуть виступати: безпека; благополуччя; влада; взаємозаміна; гнучкість; дисципліна; законність; зміна; ініціатива; кар'єра; якість; споживач послуг; колектив, тощо.

Цінності тих, що становлять організацію суб'єктів можна умовно розділити на дві групи, цінності підсистеми, що управляє, і цінності керованої підсистеми. Деяка частина цінностей цих підсистем співпадає, а деяка відрізняється. Чим більше та частина, в якій цінності цих двох підсистем співпадають, тим стійкіше і ефективніше організація [8, с.18]. Усі цінності організації є ієрархічною системою, серед них можна виділити основні і супутні цінності.

Принципи формування єдиної системи цінностей організації:

– принцип системності – зумовлює розгляд культури що формується як системи взаємозв'язаних елементів;

– принцип комплексності – полягає в розгляді культури з урахуванням впливу психологічних, соціальних, організаційних, економічних, правових і інших чинників;

– принцип націоналістичності – передбачає при формуванні культури облік національних особливостей, менталітету, звичаїв регіону, країни, в якій знаходиться і діє організація;

– принцип історичності – необхідність відповідності системи цінностей організації і практики міжособистісних стосунків засадничим сучасним людським цінностям, а також облік їх динаміки за часом;

– принцип науковості – необхідність використання обґрунтованих методів при формуванні культури організації;

– принцип ціннісної орієнтації – принцип базової орієнтуючої ролі системи цінностей для усієї організації;

– принцип сценаріїв передбачає наявність рекомендацій, актів, визначальних і таких, що регулюють стосунки і дії персоналу організації, пропонує їм певний характер і стиль поведінки;

– принцип ефективності – припускає необхідність цілеспрямованої дії на елементи культури організації з метою досягнення найкращих соціально-психологічних умов діяльності персоналу і підвищення ефективності діяльності власне організації;

– принцип особистої відданості – включає виконавську готовність, здатність виконувати директиви точно в строк та ін.

Виділяють три форми існування цінностей:

1) громадські ідеали – вироблені суспільною свідомістю і присутні в ній узагальнені уявлення про досконалість в різних сферах громадського життя;

2) мотиваційних структури (моделі, як повинно бути) – ті, що спонукають її до предметного втілення у своїй діяльності громадських ціннісних ідеалів;

3) предметне втілення цих ідеалів [4, с. 14 - 15]. Ці три форми постійно розвиваються і удосконалюються, перетікаючи одна в одну, так розвивається культура організації.

Усі загальноорганізаційні цінності реально проявляються на поверхневому рівні організаційної культури у вигляді символів високого і низького профілю. Символи високого профілю були створені з метою формування іміджу організації і орієнтовані на споживачів і партнерів – логотипи, гасла, місія, уніформа і так далі. Символи низького профілю створені для спостереження, як конкретно виконується робота: 1) фізичні форми: розташування будівлі; відкриті приміщення або окремі офіси; офісна їдальня або талони на обід; костюми або неофіційний стиль одягу; комп'ютери на одного користувача; меблі; 2) процедури: обряди – це стандартні і такі, що повторюються заходи колективу, що проводяться у встановлений час і із спеціального приводу для роботи впливу на поведінку і розуміння працівниками організаційного оточення; ритуали – є системою обрядів; звичаї – це сприйнята з минулого форма соціальної регуляції діяльності і відношення людей; традиції – елементи соціального – культурної спадщини, що передаються з покоління в покоління і що зберігаються в певному співтоваристві впродовж тривалого часу; спільна мова – це об'єктивна форма акумуляції, зберігання і передачі людського досвіду. 3) комунікації: історії; міфи; легенди [4, с.16].

## 2.2 Норми як елемент організаційної культури

Норми – вимоги до поведінки ролі, людини, що займає певну сходинку в структурі організації, суспільстві. Норми засвоюються разом з цінностями в процесі соціалізації, адаптації, але мають менш стійкий характер, ніж цінності. Роблять вплив на поведінку за наявності санкцій, які формуються одночасно з нормами.

Соціальні норми – це стандарти поведінки і діяльності, що історично склалися або встановлені, дотримання яких виступає для індивіда і групи необхідною умовою для включення в певне соціальне ціле. Норми поведінки – вимоги, які суспільство пред'являє своїм членам, і за допомогою яких суспільство регулює, а також направляє, контролює і оцінюють їх поведінку.

Більшість норм, що регламентують організаційну поведінку, впроваджуються через санкції, вживані керівництвом або іншими членами організації, і/або через внутрішнє засвоєння, прийняття правил. Функції норми: норми регламентують власну поведінку людини і поведінку інших, позбавляючи від необхідності всякий раз вирішувати типову задачу і, дозволяючи передбачити поведінку іншого, полегшують координацію спільних дій. Дотримання норм дозволяє не здійснювати типові для цієї ситуації помилки [8, с.19].

Близьким до соціальних норм по функціях поняттям є «правило». Правило входить складовим елементом в деякі нормативні утворення, такі як соціальна роль, сценарії, соціальні установки. З соціальною роллю тісно пов'язаний ряд правил, яким необхідно слідувати в різних ситуаціях, знаходячись в цій ролі. Сценарії, або скрипти, є не що інше, як послідовна сукупність правил. На особовому рівні правило, природно, пов'язано з мотиваційною складовою. Правила виникають для виконання якихось завдань або в силу соціальних причин, з тим, щоб регламентувати, контролювати різні форми ділової взаємодії. Норми і правила не є чимось статичним. Це динамічні утворення, які мають тенденцію змінюватися під впливом певних чинників. Вони зберігаються на індивідуальному рівні до того моменту, поки їх дотримання є функціонально корисним для організації, групи або окремих людей.

Основним механізмом засвоєння цінностей і норм є демонстрація їх значущості з боку вищого керівництва організації, оформлення їх в різних нормативних документах, узгодженість принципів кадрової політики з прийнятими і бажаними цінностями і нормами. Розробку принципів, елементів і заходів по впровадженню організаційної культури необхідно здійснювати спільно з керівництвом підприємства, яке повинне визначати основні характеристики бажаної організаційної культури [8, с. 20].

## 2.3 Комунікаційні системи

Комунікація – це соціально обумовлений процес передачі і сприйняття інформації, як в міжособистісному, так і в масовому спілкуванні по різних каналах за допомогою різних вербальних і невербальних комунікаційних засобів. Комунікація і спілкування є найважливішою частиною організаційного життя і частиною культури.

Можна уявити собі організаційну культуру у вигляді айсберга, в основі якого лежать культурні цінності і норми, а його вершиною є індивідуальна поведінка людини, що базується на них і проявляється, передусім, в спілкуванні з іншими людьми. Через спілкування співробітник стає представником конкретної організації, проходить соціалізацію. Саме спілкування в усіх формах (вербальне і невербальне), видах (формальне і неформальне), типах (міжособистісне, міжгрупове, міжкультурне) якнайповніше розкриває специфіку конкретної культури організації [4, с. 17].

Система інформування – система передачі і циркуляції інформації в організації, що використовує формальні, неформальні, культурні засоби інформування членів організації.

Система інформування забезпечує реалізацію наступних завдань:

- забезпечення базовою інформацією про закони, правила, вимоги організації, її структуру, основні процедури вирішення питань в організації;
- оперативне інформування про зміни до законів, правил, вимог організації, її структури, основних процедур вирішення питань в організації;
- інформування про рух фірми, її успіхи і проблеми;
- розвиток і корекція фонові інформації;
- мотивація на участь в моніторингових дослідженнях;
- корекція зовнішньої інформації;
- розвиток менеджерів і ключових фахівців (навчальна інформація);
- забезпечення інформаційної бази для прийняття організаційно-управлінських рішень;
- адаптаційна функція (первинне інформування про організацію);
- координаційна функція (інформація про стратегічні завдання, акценти в рішенні цих завдань, переважні способи);
- мотиваційна функція (система інформування про заохочення і стягненнях);
- забезпечення двостороннього руху інформації [8, с. 23].

Щоб сама робота була мотивуючим чинником, необхідно щоб індивіди відчували, що роблять щось значиме і їм необхідно обов'язково отримувати зворотний зв'язок.



## 2.4 Інформаційно-історичний фон та соціально-психологічний клімат

Істотним елементом, що забезпечує управління організаційною культурою, являється емоційний інформаційно-історичний фон. Він, по суті, є основним і найбільш складним інструментом дії на організаційну культуру. У завдання суб'єкта управління організаційною культурою входить розробка і поширення серед співробітників організації культурних форм, що несуть в собі певні ідеї і переконання. За допомогою культурних форм керівництво може здійснювати механізм культивування нових і/або підтримка (збереження) старих ідеологічних зразків. Культурні форми підрозділяються на чотири основні категорії: символи, мова, оповідання і звичаї.

Символ – служить умовним знаком якогось поняття, явища, ідеї, найбільш проста і в той же час категорія культурних форм, що найчастіше зустрічається. Існують так звані ключові символи, що виражають зміст організаційної культури «у відносно чистому виді». Ключові символи у свою чергу підрозділяються на дві основні групи. Символи, що відбивають особливості образу (чи зовнішнього іміджу) організації. Символи, спрямовані на вираження ідеології внутрішніх стосунків.

Мова – система звуків, письмових знаків або жестів, використовується членами організації як засіб міжособистісного спілкування, в ході якого індивіди обмінюються між собою різними представленнями, ідеями, інтересами, почуттями і установками (основа взаємодії між індивідами). Будь-яка організація має власну, характерну для неї мову.

Оповідання – виклад реальних або вигаданих подій, що дозволяє зрозуміти основні цінності і інтерпретувати символи, спрямоване на передачу і закріплення певних зразків поведінки.

Звичаї – це звичні, нормальні, найбільш зручні і широко поширені способи групової діяльності, стереотипний спосіб поведінки, який відтворюється в певному суспільстві або соціальній групі. На основі успішного досвіду поведінкові зразки стають частиною буденної культури або звичаями.

Є і такі форми, як табу, обряд, ритуал.

Ритуал – певна норма та форма символічної поведінки, що історично склалася або спеціально встановлена та відображає цінності, традиції, соціальні та культурні взаємовідносини, притаманні організації.

Табу – термін, що є категоричною заборонаю на певні дії по відношенню до певних предметів.

Обряд – стійка, впорядкована послідовність символічних колективних дій, що утілює в собі ті або інші соціальні ідеї, представлення, норми, цінності і що викликає певні колективні почуття (обряд прийому в штат або призначення

на керівну посаду, наприклад, символізує зміна статусних позицій співробітників організації).

Соціально-психологічний клімат – це стійка система внутрішніх зв'язків групи, що проявляється в емоційному настрої, громадській думці і результатах діяльності. Цей соціально-психологічний стан колективу, характер ціннісних орієнтацій, міжособистісних стосунків, взаємних очікувань. Соціально-психологічний клімат залежить від середовища і рівня розвитку колективу, безпосередньо впливає на діяльність його членів, на здійснення його основних функцій. Соціально-психологічний клімат є відображенням стану культури групи в конкретний момент часу і при існуючих в даний момент обставинах. Він може бути сприятливим і несприятливим залежно від того, як він впливає на загальну працездатність колективу [8, с. 24]. Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується наступним: цінності і стосунки в колективі відповідають в основному цінностям і завданням суспільства; у членів колективу досить розвинена потреба в праці на благо суспільства як сфері самоактуалізації особи; розвинене творче відношення до праці, заохочується ініціатива; у міжособистісних стосунках панує взаємна довіра і повага один до одного; групова діяльність ефективна, колектив характеризується високим рівнем згуртованості; існує достатня взаємовиручка і взаємна відповідальність. Несприятливий, нездоровий соціально-психологічний клімат характеризується наступним: неповага до товаришів; пригнічення творчості, ініціативи; байдужість і черствість в спілкуванні; склоки, плітки, підсиджування; неможливість привести в дію груповий потенціал; падіння результативності.

## **2.5 Зовнішній вигляд персоналу та трудова етика і мораль**

Зовнішній вигляд персоналу – діловий вигляд співробітника. Головну роль в створенні іміджу фірми (враження про фірму) грають люди: діловий вигляд співробітників – це обличчя організації, по якому можна судити про її професійні, інтелектуальні і інші якості. Стиль одягу співробітників регламентується в тому або іншому ступені нормативністю і заборонами. У деяких фірмах вводиться уніформа і спецодяг, в інших правила торкаються деталей (краватки, ювелірні прикраси, взуття і тому подібне).

Етика – це система моральних принципів і цінностей, яка керує поведінкою людини або групи людей, визначаючи, що правильно, а що неправильно. Етичні цінності встановлюють набір стандартів відносно того, що добре і що погано в області ведення справ і ухвалення рішень.

Етика управління є набором принципів, якими керуються менеджери при виборі рішень, визначаючи, що правильно, а що ні (з моральної точки зору) [4, с. 18].

Коли індивід стає членом організації, він стає пов'язаним з нею безліччю потреб, очікувань і надій, які організація здатна задовольнити, виконати або здійснити. Цими можливостями організація володіє завдяки своїм ресурсам. Розподіляючи ресурси тим або іншим способом, організація отримує в своє розпорядження потужний інструмент зміни поведінки працівників. Індивід, що реалізує свої потреби, вступає у організацію, розраховуючи, що організація забезпечить його частиною своїх ресурсів, що є предметом його потреб. До таких організаційних ресурсів відносяться не тільки матеріально-фінансові ресурси (зарплата, бонуси, надання різних послуг і так далі), але і ресурси організаційно-психологічні – символічні, статусні, розвиваючі та інші, здатні задовольнити потреби працівників в самоповазі і самореалізації. Доступ до цих ресурсів відкритий індивідові лише за певних умов: якщо його поведінка відповідатиме певним вимогам і стандартам [2, с. 25].

## **ТЕМА 3 ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ І ПІДТРИМКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

### **3.1 Основні підходи до проблеми формування організаційної культури**

Існує декілька підходів до формування організаційної культури:

1. Організаційна культура – продукт «природного розвитку» організації, вона складається спонтанно в процесі спілкування і взаємодії людей і незалежно від їх суб'єктивних бажань.

2. Організаційна культура – штучний винахід, що створений людьми і є результатом їх раціонального вибору (раціональна модель культури).

3. Організаційна культура – змішана, природно-штучна система, що сполучає в собі формально-раціональні і спонтанні життєві процеси (моделі корпоративної і цивільної культур).

Основним принципом формування будь-якої з перерахованих моделей, з позиції менеджменту, має бути відповідність культури усім елементам системи управління. При розробці або впровадженні змін в стратегії, структурі і в інших елементах системи управління менеджери повинні оцінювати ступень їх реалізації у рамках існуючої культури, а при необхідності робити кроки по її зміні [4, с. 21]. Зазвичай організація росте за рахунок прийому нових членів, вони обов'язково привносять елементи «іншої» культури. На думку деяких учених, «Не існує двох схожих організаційних культур, як немає двох схожих культур національних» (Б.Уоррер). Стихійно організаційна культура завжди формується як реакція на проблемні ситуації (усередині і поза організацією), що дозволяє організації адаптуватися до умов, що змінюються, і досягати своєї мети. Стихійний розвиток організаційної культури (тобто рішення проблем у міру вступу, без усвідомлення системотворної ролі соціально-культурного чинника в життєдіяльності організації) викликає зрештою загострення найважливішого організаційного протиріччя – невідповідності індивідуальних і загальноорганізаційних цілей.

Проблеми, що впливають на формування організаційної культури. Проблеми зовнішньої адаптації. Процес зовнішньої адаптації і виживання пов'язаний з пошуком і знаходженням організацією своєї ніші на ринку і її пристосуванням до зовнішнього оточення, що постійно міняється. Це процес досягнення цілей і взаємодії із зовнішнім середовищем. Місія і стратегія: визначення місії організації і головних завдань; вибір стратегії виконання місії. Цілі: встановлення специфічних цілей; досягнення згоди по цілях. Засоби: методи досягнення цілей; рішення по організаційній структурі, системам стимулювання і підлеглості. Контроль: встановлення критеріїв зміни

досягнутих результатів; створення інформаційної системи. Корекція: типи дій, потрібні відносно індивідів і груп, що не виконали завдання.

Проблеми внутрішньої інтеграції. Процес внутрішньої інтеграції пов'язаний зі встановленням і підтримкою ефективних стосунків по роботі між членами організації. Це процес знаходження способів спільної роботи і співіснування в організації. Процес внутрішньої інтеграції часто розпочинається із визначення себе, що відноситься як до окремих груп (субкультура), так і до усього колективу організації [9, с. 57]. Спільна мова і концептуальні категорії: вибір методів комунікації; визначення значення використовуваної мови і концепції. Межі груп і критерії входу і виходу з груп: встановлення критеріїв членства в організації і групах. Влада і статус: встановлення правил з придбання, підтримки і втрати влади; розподіл статусів в організації. Особові стосунки: встановлення правил про рівень і характер соціальних стосунків між полами, віками; визначення додаткового рівня відкритості на роботі. Нагородження і покарання: визначення бажаної і небажаної поведінки.

### **3.2 Основні джерела та етапи формування культури організації**

Основними джерелами є:

- 1) погляди і цінності засновника організації (особливо, якщо лідер харизматичний);
- 2) колективний досвід;
- 3) нові погляди і цінності, привнесені членами організації, що нещодавно з'явилися, і керівниками («новачками») [4, с. 26].

Перше джерело є визначальним на стадії формування організації і організаційної культури. Засновники (організатори) визначають основну мету існування організації – місію, принципи взаємодії, а також підбирають співробітників, які є однодумцями в основних питаннях, направляють і регулюють їх поведінку. Комбінація того, на що звертають увагу, і на що не звертають увагу лідери дозволяє підлеглим познайомитися з представленнями лідера по різних аспектах діяльності організації. По предметах, на які лідери звертають особливу увагу, можна скласти думку про їх пріоритети, цілі і уявлення. У тих випадках, коли організація опиняється в кризовій ситуації, спосіб виходу з неї, запропонований її лідерами і працівниками, призводить до формування нових норм, цінностей і робочих процедур і виявляє важливі базові уявлення.

Принципи формування організаційної культури, загалом, відбивають особливості організації і бажані параметри формованої організаційної

культури. Формуючи організаційну культуру, слід керуватися наступними принципами:

- 1) культура повинна відбивати основні ідеї існування організації;
- 2) ці ідеї повинні нести позитивний емоційний заряд;
- 3) розроблені елементи і заходи повинні гармоніювати між собою, підтверджуватися поведінкою і відношенням до них керівництва (поведінка керівництва не повинна суперечити проголошуваним цінностям і нормам);
- 4) сформована культура повинна відповідати типу, розміру і характерним особливостям організації, а також умовам її існування;
- 5) не можна заперечувати накопичений попередніми поколіннями культурний досвід, можна поступово видозмінювати або використати його як основу, плацдарм для нової культури [1, с. 227].

Можна виділити наступні основні етапи роботи по формуванню ефективної організаційної культури.

1. Вибір місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки).
2. Вивчення організаційної культури, що склалася. Визначення міри відповідності оргкультури виробленої керівництвом стратегії розвитку організації, що склалася, виявлення позитивних і негативних цінностей.
3. Розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки.
4. Цілеспрямовані дії на організаційну культуру з метою позбавлення негативних цінностей і розвитку установок, сприяючі реалізації стратегії.
5. Оцінка успішності впливу на організаційну культуру і внесення необхідних корективів.

Вибір місії і вироблення стратегії організації

Управління організаційною культурою має підвищити віддачу персоналу, створити умови для самомотивації співробітників у рамках прийнятих в організації норм і правил поведінки. Організаційна культура покликана не лише сприяти підвищенню продуктивності і якості праці окремих співробітників, але і підтримувати місію і стратегію організації.

Для того, щоб відповідно до вимог стратегії фірми змінювати і розвивати організаційну культуру, її потрібно глибоко вивчити. Перш, ніж вносити які-небудь зміни, необхідно відповісти на два питання:

1. Що з себе представляє сьогоднішня організаційна культура?
2. Якою має бути організаційна культура, щоб підтримувати вибрану керівництвом стратегію організації? Іншими словами: яка має бути ефективна організаційна культура?

З'ясувавши бажаний (ідеальне) стан організаційної культури і визначивши її сьогоденний (фактичне) стан, можна прийняти рішення про ті дії, які дозволять перейти з сьогоденного стану у бажаний. Вивчати культуру можна різними способами, серед яких: інтерв'ю; анкетування; вивчення усного фольклору; вивчення документів; вивчення правил, що склалися в організації, традицій, церемоній і ритуалів; вивчення практики управління персоналом, що склалася [8, с. 65 - 66]. Нині розроблені різні методи, які дозволять керівникам формувати і підтримувати культуру підприємства, необхідну для успіху стратегії розвитку організації. Для різних країн і галузей ефективною є різна організаційна культура. В принципі, керівництво підприємства може впливати на розвиток культури двома способами. Перший спосіб є оцінкою культури і перспектив її розвитку згори з розрахунком на те, що це викличе ентузіазм і підтримку у більшості членів організації. Цей спосіб припускає наявність ширих особистих зобов'язань керівника по відношенню до цінностей, в які він вірить. Застосування другого способу починається знизу: менеджери повинні відстежувати в усій організації, які ціннісні установки існують в кожному підрозділі, намагаючись при цьому крок за кроком впливати в необхідному напрямі на культуру організації.

### **3.3 Методи формування, підтримки і зміцнення організаційної культури**

1) Поведінка керівника. Є найефективнішим, але і самим важкореалізованим інструментом дії. Безумовно, керівникові необхідно розпочати з себе. Підлеглі краще всього засвоюватимуть зразок поведінки через наслідування. Керівник має бути прикладом, ролевою моделлю, показуючи приклад такого відношення до справи, такої поведінки, які передбачається закріпити і розвинути у підлеглих.

2) Заяви, заклики, декларації керівництва. Для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведінки велике значення має звернення не лише до розуму, але і до емоцій, до кращих почуттів працівників. «Ми повинні стати першими», «Найвища якість запорука нашої перемоги». Почуття упевненості, гордості, захоплення виробляють автоматичну реакцію на образ компанії.

3) Об'єкти і предмети уваги, оцінки, контролю з боку менеджерів. Це один з найбільш сильних методів підтримки культури в організації, оскільки своїми діями, що повторюються, менеджер дає знати працівникам, що є важливими, що очікується від них. Зазвичай об'єкти уваги закріплюються в місії, в міфах і легендах, виділяються на прикладі героїв, які правильно поводитися в неоднозначній ситуації. Реакція керівництва на критичні ситуації і організаційні кризи. Глибина і розмах кризи можуть зажадати від організації або посилення існуючої культури, або введення нових цінностей і норм, що

мінняють її до певної міри. Наприклад, у разі різкого скорочення попиту на продукцію у організації є дві альтернативи: звільнити частину працівників або частково скоротити робочий час при тому ж числі зайнятих. У організаціях, де людина заявлена як цінність «номер один», мабуть, приймуть другий варіант. Такий вчинок керівництва перетвориться з часом у організаційний фольклор, що поза сумнівом посилить цей аспект культури в компанії.

4) Моделювання ролей, навчання і тренування. Аспекти організаційної культури засвоюються підлеглими через те, як вони повинні виконувати свої ролі. Навчання і підвищення кваліфікації персоналу покликане передавати працівникам необхідні знання і розвивати у них професійні навички. Навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного відношення до справи, до організації; роз'яснення того, яку поведінку організація чекає від своїх працівників, яка поведінка буде заохочуватися, вітатися. Навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного відношення до справи, до організації. З точки зору стратегічного управління персоналом дуже важливо, щоб навчання передбачало також оволодіння працівниками не лише тими професійними знаннями, які потрібні для виконання ними сьогоденної роботи, але і знаннями для виконання тих функцій, які знадобляться через декілька років відповідно до стратегії фірми. Зрештою повинно йтися про систему безперервного навчання.

5) Критерії визначення винагороди і статусу. Система стимулювання і мотивації. Культура в організації може вивчатися через систему нагороди та привілеїв. Останні зазвичай «прив'язані» до певних зразків поведінки і таким чином розставляють для працівників пріоритети і вказують на цінності, що мають велике значення для окремих менеджерів і організації в цілому. У цьому ж напрямі працює система статусних позицій в організації. Великий вплив на організаційну культуру робить те, яка поведінка персоналу підтримується. Наскільки вітається керівництвом прояв самостійності і ініціативи з боку підлеглих. В якості показників дієвості мотивації трудової діяльності можна виділити: включення у трудову діяльність; мотиваційне ядро (яке можна формувати); задоволеність працею, що залежить від відповідності характеру виконуваної роботи інтересам людини; трудова поведінка.

6) Критерії прийняття на роботу, просування і звільнення.

Це один з основних способів підтримки культури в організації. Те, з чого виходить організація (і її керівництво), регулюючи увесь кадровий процес, стає швидко відомо її членам по руху співробітників усередині організації.

Необхідно визначити, яким працівникам при прийомі на роботу віддаватиметься перевага: професіоналам, що мають необхідні знання і досвід для виконання сьогоденних функцій, або ж працівникам, які, – при



необхідному професійному рівні – є потенційно ціннішими для фірми, оскільки здатні і готові освоїти нові професії, щоб вирішувати завдання завтрашнього дня.

7) Підтримка організаційної культури в процесі реалізації основних управлінських функцій. Значний вплив на організаційну культуру робить те, яка поведінка персоналу підтримується, а яка не підтримується в процесі управління. Наскільки вітається керівництвом прояв самостійності і ініціативи з боку підлеглих.

8) Організаційні традиції і порядки. Культура підприємства закріплюється і транслюється в традиціях і порядках, що діють в організації. При цьому на організаційну культуру можуть вплинути навіть разові відступи від встановленого (чи декларованого) порядку.

9) Організаційні символи і обрядовість [4, с. 23]. Досвід кращих організацій показує, що символіка, вживана на упаковці готової продукції, в рекламних матеріалах, в оформленні підприємства, транспортних засобів, робочому одязі, сувенірній продукції, позитивно відбивається на відношенні персоналу до компанії, підвищує відданість, прихильність працівників своїй організації і почуття гордості за неї.

Методи, що сприяють впровадженню бажаних цінностей:

1) Економічні методи використовуються для дії на потреби співробітників. Економічна стабільність підприємства, участь у власності, в прибутку і/або в процесі ухвалення рішень, преміювання, пільги демонструють ефективність принципів, цінностей, норм поведінки, що пропагуються керівництвом.

2) Адміністративні – до них можна віднести методи прямої, офіційної вказівки, стандартів, норм і правил поведінки у поєднанні з адміністративними санкціями з боку керівництва організації, ґрунтуються на стосунках влади і підпорядкування, наприклад, статут, трудовий розпорядок, організація дисциплінарних стосунків, інформування. Адміністративні методи відрізняються точністю, визначеністю, однозначністю і стійкістю. Критерії відбору кадрів, розвитку і навчання персоналу, формування місії і стратегії, структура організації, розподіл функцій і обов'язків можна віднести до адміністративних методів.

3) Психологічні методи – пов'язані з використанням групових процесів для дії на особу, що входить в трудовий колектив, і окремих, особливо авторитетних працівників (груповий тиск, вплив), а також психологічних способів впливу на особу і особливостей сприйняття і засвоєння потрібних зразків поведінки (зараження, наслідування, навчання). Давно доведено, що люди краще всього засвоюють нові для себе зразки через наслідування.

4) Символічні – пов'язані з матеріальним втіленням основних ідей і цінностей організаційної культури (у вигляді символів, гасел, логічних і смислових асоціацій, поведінкових культурних форм, просторового розташування і т. п.).

Методи, вживані для формування інноваційної організаційної культури, повинні використовуватися в комплексі, впливаючи відразу на усі сторони життєдіяльності організації.

## ТЕМА 4 МЕТОДИ ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

### 4.1 Зміни в організації

Зміни – це дії, в процесі яких відбуваються різні перетворення в нашому житті. Говорячи про зміну культури організації, необхідно враховувати те, що вона спричиняє зміну поведінки кожного члена організації і його унікальній психології. Це відбувається з двох головних причин. Організаційна культура: або еволюціонує природним чином під впливом змін, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі; або може бути свідомо змінена керівництвом або іншою впливовою групою співробітників. Процес трансформації організаційної культури пов'язаний з необхідністю встановлення певного типу стосунків між членами організації, знаходженням способів спільної роботи і співіснування. Зміни бувають: насильницькі і добровільні; оборотні і безповоротні; плановані і непередбачені; усвідомлені і неусвідомлені. При аналізі організаційної культури підприємства намагаються виявити одну (дві) провідні (головні) причини змін. Внутрішні зміни: цілей організації; стратегії розвитку; організаційної структури підприємства; інноваційних процесів на підприємстві; зміна власника (керівника); характеру праці і змісту роботи; умов праці; рівня освіти і загального рівня розвитку працівників; рівня професіоналізму працівників; соціально-психологічні причини (потреба в змінах, зміна настроїв колективу і так далі). Процес внутрішніх змін пов'язаний з підвищенням ефективності виробництва, змінами в рівні професіоналізму персоналу, встановленням і підтримкою стосунків між членами колективу. Зовнішні зміни: загальних економічних умов; політичної обстановки в країні; демографічні причини (зміни у складі населення, процес зміни поколінь і так далі); ділового середовища в цілому і конкретній галузі; виснаження ресурсів, забруднення середовища; науково-технічний прогрес і інноваційні процеси в суспільстві. Зовнішнє середовище для організації складається з окремих людей, груп або установ, що надають їй ресурси, впливають на те, як приймаються рішення усередині організації. Можна виділити наступні елементи зовнішнього середовища: клієнти, споживачі продукції і послуг (ринки збуту); постачальники (ринки ресурсів, у тому числі ринок праці); конкуренти; техніка і технологія; держава і урядові органи; громадські організації і групи. Дію на зміни організаційної культури чинять політичні, економічні, демографічні, соціокультурні, технологічні, географічні і кліматичні чинники. Головними причинами змін є внутрішні зміни, що визначаються особливостями самої організації. Зовнішні можуть уповільнити або прискорити внутрісистемні процеси.

## 4.2 Чинники, що визначають зміни організаційної культури

В процесі еволюції організації найбільш дієвими чинниками, що визначають зміни, є наступні:

### 1) Організаційна криза

Рішення складних проблем, що породжуються як зовнішніми, так і внутрішніми причинами може зажадати перебудови структури підприємства, коригування окремих його функцій. Якщо зміни сильно впливають на організаційну культуру, вона може трансформуватися радикально.

### 2) Управлінська дія керівників

Якщо керівник прагне підвищити надійність, обов'язковість в роботі співробітників, він сам має бути підкреслено акуратний у виконанні своїх обіцянок і вимог. При зміні керівництва неминуча зміна цінностей, але це ще не факт, що співробітники приймуть нові цінності. Лише ефективна робота керівника сприятиме засвоєнню нових принципів роботи.

### 3) Стадії життєвого циклу організації

Змінити культуру організації легше в перехідні періоди від її створення до зростання і від зрілості до занепаду.

### 4) Вік організації

Чим менший вік організації, тим менш сталі у неї цінності. Зміна культури вірогідніша в молодій організації. Необхідно мати на увазі, що організаційна культура потрібна фірмі для самозбереження, інакше вона ризикує бути знищеною конкурентами або зовнішнім середовищем.

### 5) Розмір організації

Легше змінити культуру в малій організації

### 6) Міра засвоєння організаційної культури членами організації

Чим ширше розповсюджена культура в організації і вище згуртованість колективу, що розділяє загальні цінності, тим складніше змінити культуру. Слабка культура більше схильна до змін. Для кращого засвоєння необхідно, щоб: цілі підприємства були відомі і зрозумілі працівникам; цілі повинні співпадати з інтересами, життєвими планами працівників; працівникові необхідно бачити зв'язок між своїми діями і рухом до загальноорганізаційних цілей, оцінювати свій вклад. При поєднанні цих умов формується сильна культура, ознакою якої є висока інтеграція персоналу з фірмою.

### 7) Наявність субкультур

Субкультура, існуюча на підприємстві, виступає важливим чинником зміни. Домінуюча субкультура цементує групи і окремих людей. Чим більше субкультур, тим сильніше загальний опір зміні домінуючої культури. Процес зміни культури в організації може зайняти тривалий час 5-10 років.

Певну допомогу можуть надати наступні прості рекомендації: сформувані в колективі відчуття приналежності до організації; налагодити конструктивний обмін думками; розвинути в колективі почуття історії; не можна відмовлятися від своїх витоків і сліпо копіювати «успішні» [4. с.67-68].

### 4.3 Механізми зміни організаційної культури

Зміни в організаційній культурі можуть відбуватися залежно від стадії, на якій знаходиться організація. На різних стадіях еволюції культури організації виникають свої можливості для змін. Пояснюється це зміною функцій культури залежно від стадії розвитку. Механізми зміни мають властивість кумулятивності, тобто на кожній подальшій стадії діють усі попередні механізми і додаються свої, нові.

1) Зміни на стадії заснування і раннього розвитку. Основний поштовх виходить від засновників і їх представників. Далі культурна парадигма може розглядатися як прояв відмітних особливостей компетенції цієї організації, основа єдності її членів, «психологічний магніт», що не дає організації розвалитися. Особлива увага приділяється виділенню із середовища і відділенню від інших організацій. Організація робить свою культуру ясною, визначеною, як можна більше інтерактивною і знайомить з нею нових співробітників. Пропозиції умисно змінити культуру, швидше за все, повністю ігноруються або зустрічають активний опір.

2) Зміни на стадії зростання організації. Відбувається адаптація окремих частин організації до їх конкретних середовищ і вплив культурного різноманіття на основну культуру.

3) Зміни на стадії середнього віку. Сформувалася і повинна підтримувати своє існування за допомогою безперервного зростання і процесу оновлення. Якщо в період зростання культура була необхідним «клеєм», то тепер елементи культури увійшли до структури організації і в її основні процеси. Все те, що організація придбала в перші роки свого існування, тепер сприймається як само собою зрозуміле. На цій стадії створюються: проголошується філософія і ідеологія, що закріплюють культуру організації; кредо фірми і домінуючі цінності; слогани; офіційні документи; інші суспільно видимі заяви про те, чим компанія прагне бути, що вона підтримує.

4) «Підживлення» з найбільш ефективною субкультури. Сила організації середнього віку полягає в різноманітності її субкультур. Якщо для молодих організацій це загроза, то тут – перевага. Якщо швидкість культурних змін треба збільшити, слід удатися до проектів системного розвитку організації.

5) Структурні зміни в організації.

Керівникам необхідно розуміти важливість динамічних перетворень навіть на стадії високої ефективності організації. Потрібне введення нових підрозділів або скасування тих, які вичерпали свій потенціал прибутковості, створення паралельних повчальних систем, забезпечення міжособистісної інтеграції і так далі. Відповідні перетворення відбуваються і в організаційній культурі підприємства. В цілях посилення адаптації організації до нової ситуації міняються її вірування, стосунки, цінності.

6) Техніко-технологічні впровадження. Можливо прихована, іноді неумисна дія нової техніки і технології. У одному випадку відбувається поступове еволюційне поширення інновацій, в іншому – технологічний чинник виступає у вигляді добре продуманого, керованого впровадження конкретних технологій з метою залучення членів організації до нового типу поведінки, що зажадає від них переоцінки існуючих уявлень і, можливо, прийняття нових цінностей, переконань, уявлень. Організаційна культура максимально об'єднує інтереси персоналу навколо безпосередніх загальнофірмових цілей.

7) Змін на стадії зрілості і можливого занепаду організації. Тривала історія успіху призводить до утворення міцно укорінених у свідомості усіх працівників уявлень і, як наслідок, потужної культури. Проте якщо відбуваються зміни, деякі з цих уявлень можуть перетворитися на тягар саме унаслідок своєї сили. Зрілість не завжди пов'язана з віком, розміром чи числом поколінь менеджерів, що змінилися, а швидше відбиває взаємодії між продукцією організації і середовищем, її можливостями і обмеженнями.

Практика пропонує наступні методи зміни організаційної культури на стадії зрілості-занепаду: 1) Зміна за допомогою впровадження сторонніх менеджерів. Найбільший ефект цей механізм зміни має, коли рада директорів призначає нового виконавчого директора. Новий директор зазвичай вводить в компанію своїх людей і позбавляється від неугодних йому співробітників. Тим самим, він руйнує групову ієрархічну культуру і починає процес формування нової. Людям може не подобатися новий підхід, але вони не можуть не погодитися з ним за умови, що компанія знову стала прибутковою. Ті, хто продовжують триматися за старе або витісняються, або йдуть самі. 2) Зміна за допомогою скандалів і розвінчання міфів. Там, де є невідповідність між проголошуваними цінностями і фактичним положенням. До тих пір, поки фактично діючі уявлення не приведуть до публічного скандалу, який не можна буде приховати, зам'яти або спростувати, нічого не зміниться. Катастрофи і скандали автоматично не викликають зміну культури. Вони починають процес «розморожування» і тим самим дають можливість здійснення змін для приведення уявлень організації у відповідність з реаліями внутрішнього і зовнішнього середовища. Працівники компанії іноді самі провокують скандали,

влаштовуючи в потрібний час і в потрібному місці просочування інформації. Такі дії можуть форсувати настання кризи, що приведе до перегляду культурних уявлень. 3) Зміна за допомогою нав'язування переконань. Для здійснення змін в таких ситуаціях треба спочатку усунути усіляку можливість для виходу з ситуації, а потім загострити протиріччя, одночасно забезпечуючи психологічну безпеку. Зробити це нелегко, але саме так поступають менеджери-реформатори. Правильно використовуючи потрібні стимули, вони заважають піти з організації тим, хто повинен залишитися. 4) Зміна за допомогою перетворення. Це комбінація прийомів, об'єднаних в єдину програму талановитим менеджером або командою суб'єктів змін. Зміна може бути здійснена, якщо менеджер-реформатор або команда реформаторів чітко розуміють: якою повинна стати організація; чи є модель культури необхідної для цієї зміни; чи є у керівника необхідні повноваження для впровадження цієї моделі. За відсутності хоч би одного елементу неминуча невдача. Вироблення нових уявлень у такому разі перетворюється на перегляд уявлень за допомогою навчання, підготовки і зміни організаційної структури там, де це необхідно. Навчання новим принципам повинно призводити до видимих покращень.

5) Змін за допомогою реорганізації і переродження. Якщо організація фізично руйнується, то руйнується і культура, носієм якої вона є. Яка б організація не з'явилася на місці старої, вона формуватиме свою власну культуру. Це дуже важкий процес, а тому він зазвичай не застосовується. Їм можна скористатися тільки тоді, коли на карту поставлено економічне виживання підприємства [4, с. 73].

## ТЕМА 5 ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ

### 5.1 Поняття ефективності в управлінні

Під ефективністю прийнято розуміти:

- результативність;
- інтенсивність функціонування системи;
- міру досягнення мети;
- рівень організованості системи;
- рівень результативності в зіставленні з виробничими витратами і так далі.

Необхідно розрізняти «ефект» і «ефективність». Ефективність визначає співвідношення результату (ефекту) і витрат. Ефективність управління – категорія теорії управління, взаємозв’язана з усіма іншими її категоріями. Функціональна роль ефективності управління – відбивати рівень і динаміку розвитку управління, якісну і кількісну сторону цього процесу. Ефективність управління організаційною культурою – складна, багатогранна категорія, вона обов’язково повинна відбивати характерні особливості психологічних, соціальних, економічних і громадських явищ [4, с. 28].

### 5.2 Моделі впливу організаційної культури на організаційну ефективність

Існує ряд підходів, що визначають вплив культури на організацію.

Модель Сате. Вплив культури на організаційне життя В. Сате розглядає через сім процесів: кооперація між індивідами і частинами організації; ухвалення рішень; контроль; комунікації; приналежність організації; сприйняття організаційного середовища; виправдання своєї поведінки. При цьому перші три процеси кореспондуються з першим, поверхневим рівнем організаційної культури або зразками організаційної поведінки, а наступні чотири – з другим, підповерхневим рівнем, що має «ціннісну» основу. Від того, як ці процеси протікають, залежить ефективність функціонування організації. Кооперацію як зразок поведінки в організації не можна встановити тільки за допомогою формальних управлінських заходів, оскільки не можна передбачити усі можливі випадки. У одних організаціях вищою цінністю є групова робота, в інших – внутрішня конкуренція. Все залежить від того, яка філософія переважає: індивідуалістська або колективістська. Вплив культури на ухвалення рішень здійснюється через вірування, що розділяються, і цінності, формують у членів організації стійкий набір базових припущень і переваг. Оскільки організаційна культура може сприяти зведенню до мінімуму розбіжностей, то процес ухвалення рішень стає ефективнішим. Суть процесу



контролю полягає в стимулюванні дій у напрямі досягнення поставлених цілей. У природі управління існують три механізми контролю: ринок, адміністрування, клановість. Зазвичай в організаціях є присутніми усі три механізми відразу, але різною мірою. При ринковому механізмі контролю покладаються в основному на ціни. Ціни, що міняються, і платежі повинні стимулювати необхідні зміни в організації. Адміністративний механізм контролю будується на формальному авторитеті. Сам процес полягає в зміні правил і процедур за допомогою видання директив. Клановий механізм контролю цілком ґрунтований на віруваннях, що розділяються, і цінностях. Саме з них виходять члени організації при здійсненні своїх дій. Вплив культури на комунікації відбувається по двох напрямках. Перше – ця відсутність необхідності спілкування в справах, по яких є припущення, що розділяються. В цьому випадку певні дії здійснюються як би без слів. Друге – припущення, що розділяються, забезпечують спрямованість і надають допомогу в інтерпретації отримуваних повідомлень. Зміст культури впливає також на зміст комунікації. У одних організаціях цінується відкритість комунікацій, а в інших – навпаки. Індивід почуває себе приналежним організації тоді, коли він ототожнює себе з останньою і відчуває деякий емоційний зв'язок з нею. Сильна культура робить сильним ототожнення і почуття індивіда по відношенню до організації. Також працівники можуть активізувати свої дії в прагненні допомогти організації. Сприйняття індивідом організаційної реальності або те, що він бачить, обумовлене значною мірою тим, що говорять про побачене його колеги, що розділяють з ним один і той же досвід. Культура впливає на цей процес, забезпечуючи членів організації загальною інтерпретацією їх досвіду. У організаціях, де високо цінується своєчасне обслуговування споживача, сприйняття недоліку в ресурсах для роботи не буде інтерпретовано як необхідність зміни виробленої прихильності до клієнта. У протилежному випадку клієнт може серйозно постраждати. Культура допомагає людям в організації діяти осмислено, забезпечуючи виправдання їх поведінці. У компаніях, де цінується ризик, людина йде на нього, знаючи, що у разі невдачі він не буде покараний і що з невдачі будуть взяті уроки на майбутнє. Виправдані таким чином дії посилюють існуючу поведінку, особливо коли воно вписується в ситуацію. Оскільки люди використовують культуру для виправдання поведінки, то можна змінювати культуру через зміну поведінки [8, с. 82].

Модель Питерса – Уотермана. Автори відомого бестселера «У пошуках успішного управління» Т. Питерс і Р. Уотерман виявили зв'язок між культурою і успіхом в роботі організації. Узявши за зразок успішні американські фірми і описавши управлінську практику, вони «вивели» ряд принципів і цінностей

організаційної культури, що привели ці компанії до успіху: віра в дії; зв'язок із споживачем; заохочення автономії і заповзятливості; розгляд людей як головного джерела продуктивності і ефективності; знання того, чим управляєш; не займатися тим, чого не знаєш; проста структура і нечисленний штат управління; одночасне поєднання гнучкості і жорсткості в організації. Згідно цієї цінності рішення приймаються навіть в умовах недоліку інформації. Відкладання рішень рівносильне їх неприйняттю. Для успішно діючих компаній споживач представляє фокус в їх роботі, оскільки саме від нього поступає головна інформація для організації. Задоволеність споживача для таких фірм складає серцевину їх організаційної культури. Організації, що борються з недоліком нововведень і бюрократією, «діляться» на дрібніші керовані частини і надають їм, а також окремим індивідам певну міру самостійності, необхідної для прояву творчості і ризику. Люди – головне джерело продуктивності і ефективності. Ця цінність проголошує людину найбільш важливим активом організації. При цьому ефективність організації вимірюється через задоволеність її членів. Віра в те, що відношення до людей з повагою і гідністю веде до успіху, лежить в основі культури подібних організацій. Знай те, чим управляєш. Відповідно до цієї глибоко укоріненої культурної норми успішних компаній очікується, що вони управляються не із-за закритих дверей кабінетів керівників, а через відвідування керівниками керованих ними об'єктів і через безпосередні контакти з підлеглими на місцях їх роботи. Не займайся тим, чого не знаєш. Це положення відноситься до розряду однієї з важливих характеристик культури успішно діючих фірм. Типовою для успішно діючих компаній є наявність невеликого числа рівнів управління і порівняно невеликого штату управлінських працівників, особливо у вищому ешелоні. Положення менеджера в таких компаніях визначається не кількістю його підлеглих, а її впливом на справи організації і, головне, на її результати. Згідно цієї культурної цінності, менеджери більше орієнтуються на рівень виконання підлеглими своєї роботи, а не на нарощування своїх штатів. Одночасна гнучкість і жорсткість в організації. Висока організованість в організації досягається за рахунок того, що усі працівники розуміють і вірять в цінності компанії. Це їх жорстко зв'язує і інтегрує. Гнучкість забезпечується за допомогою зведення до мінімуму «керівних» втручань і мінімізації числа регулюючих правил і процедур. Це заохочує новаторство і прагнення брати на себе ризик. У результаті жорстка структура культурних цінностей, що розділяються, робить можливою гнучку структуру адміністративного контролю [8, с. 83].

Модель Парсонса. У загальнішому вигляді зв'язок між культурою і результатами діяльності організації представлений в моделі американського

соціолога Т. Парсонса. Модель розроблена на основі специфікації певних функцій, які будь-яка соціальна система, у тому числі організація, повинна виконувати, щоб вижити і добитися успіху. Перші букви англійських назв цих функцій в аббревіатурі дали назву моделі – AGIL: адаптація; досягнення цілей; інтеграція; легітимність. Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання і процвітання будь-яка організація має бути здатною адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється, домагатися виконання поставлених нею цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле і бути визнаною людьми і іншими організаціями тобто легітимною. Ця модель виходить з того, що цінності організаційної культури є найбільш важливими засобами або інструментами виконання функцій цієї моделі. Якщо вірування, що розділяються в організації, і цінності допомагають їй адаптуватися, досягти цілей, об'єднатися і довести свою корисність людям і іншим організаціям, то очевидно, така культура впливатиме на організацію у напрямі успіху.

Модель Квина – Рорбаха. Ідеї Т. Парсонса були розвинені і конкретизовані Р. Квином і Дж. Рорбахом в їх моделі «Конкуруючі цінності і організаційна ефективність», що пояснює вплив тих або інших груп цінностей на організаційну ефективність. У розвиток моделі AGIL було запропоновано розглядати цей вплив не в одному, а в трьох вимірах. Тому використовувалася модель так званих «конкуруючих цінностей».

Ця модель включає наступні три виміри:

1) інтеграція – диференціація: відноситься до проектування робіт і організації в цілому. Цей вимір вказує на міру, з якою в організації робиться упор або у бік контролю (віддаються перевага стабільність, порядок і передбачуваність), або у бік гнучкості (віддаються перевага нововведення, адаптація і зміни);

2) внутрішній фокус – зовнішній фокус: цей вимір відбиває переважання в організації інтересу або до облаштування її внутрішніх справ (скоординированность і задоволеність працівників), або до зміцнення положення організації як цілого в зовнішньому середовищі;

3) засоби/інструменти – результати/показники: вимір в моделі демонструє відмінність в концентрації уваги, з одного боку, на процеси і процедури (планування, встановлення цілей та ін.), а з іншої – на остаточні результати і показники їх вимірів (продуктивність, ефективність та ін.). Ця модель описує цінності культури організації у зв'язку з кожним окремим підходом до визначення ефективності і зіставляє перспективу одного підходу з усіма іншими. Вимір конкуруючих цінностей в моделі Квина – Рорбаха робиться за допомогою опитувальників зі шкалою. Тому модель може використовуватися як ефективний інструмент організаційної діагностики. На відміну від

одновимірних моделей, в даному випадку не можна отримати «єдино вірну відповідь» про ефективність організації. Модель виявляє недоліки в усіх чотирьох своїх частинах в тому ступені, в якому вони є присутніми в діяльності організації.

Модель організаційної культури Д. Денісона розглядає чотири напрями оцінки організаційної культури: зовнішній фокус, внутрішній фокус, стабільність і гнучкість. Поєднання цих характеристик дає параметри оцінки культури: залучення, постійність, адаптивність, місія. В результаті багаторічних досліджень був встановлений зв'язок між виміром цих параметрів і ефективністю організації. Було встановлено, що високий рівень кожного параметра важливий для успішної діяльності організації [8, с. 84].

Оцінити вплив організаційної культури можна по мірі прояву деяких явищ і процесів, таких як рівень плинності кадрів, міра керованості колективом, рівень конфліктності і т. п.

Ступінь керованості організації. Будь-якою організацією у будь-який її момент хтось управляє. Оскільки під управлінням ми розуміємо дію на об'єкт управління, під керованістю ми розуміємо реагування об'єкту управління на таку дію. Ступінь реагування на таку дію може бути різною. Під ступенем керованості організації розуміється форма і швидкість реагування організації на управлінські рішення, що приймаються менеджером. Ступінь керованості організації може бути високою, середньою, нормальною і низькою. Ймовірно, висока ступінь керованості також не відноситься до бажаних характеристик процесу управління. Якщо організація в цілому або її підрозділи реагують на рішення, що приймаються менеджером, так, як він розраховував у момент ухвалення рішення, то організацію можна назвати керованою. І навпаки, якщо організація в цілому або її окремі компоненти не реагують на рішення, що приймаються менеджером, то організація відноситься до некерованих. Якщо ж реагування виникає дуже в'яло, та ще і не в тій формі, в якій цього чекав менеджер, то організація малокерована. Для ефективного управління неприйнятна низька ступінь керованості. Нормальна ступінь керованості організації означає наявність такої внутрішньої ситуації, організаційної культури, коли будь-якому управлінському рішення, що приймається, відповідає відповідна за змістом і швидкості реакція самої організації, її колективу. Якщо організація малокерована, то навіть найблискучіші, багатообіцяючі рішення прийматимуться даремно або ж реалізовуватися з низькою ефективністю. Некерована або малокерована організація: основні характеристики. Некерованій або малокерованій організації властиве роздільне існування апарату управління і усієї іншої частини організації. Управлінський апарат живе своїм життям, він самодостатній, він може діяти дуже активно, але

уся його активність не чинить майже ніякої дії на основу організації, її основну частину. Активність її у такому разі зводиться до апаратних ігор, до інтриг, до боротьби за місця (пости). Якась дія на іншу (основну) частину організації навіть в такій ситуації присутня, оскільки у апарата є важелі влади. Проте сама організація, її основна частина, живе і функціонує на основі порядку, що склався або складається, який іменується організаційною культурою. У цій ситуації організаційна культура є механізмом пошуку компромісних варіантів дозволу різноспрямованих індивідуальних і групових егоїстичних інтересів усіх членів організації. Саме виробництво здійснюється тільки тому, що кожен усвідомлює, що його індивідуальне виживання можливо тільки через виробництво того, що виступає профілем організації. Про мету, про долю, про майбутнє організації ніхто не думає: апарату необхідно утримати свої позиції, усім іншим – вижити, пережити, дочекатися кращих часів. У такій ситуації в організації не можуть не з'являтися неформальні лідери, які з часом починають взаємодіяти з апаратом управління, здійснюючи пошук компромісів, що задовольняють обидві сторони. Нормально керована організація: основні характеристики. У організаціях, де керівництво і персонал діють як єдине ціле, де існує об'єднуюча сила – організаційна культура, існує нормальна ступінь керованості. Там можуть бути якісь проблеми, непогодження, але єдність цілей і дій зберігається. Рішення, що приймаються апаратом управління, контролюються. Організація реагує на такі рішення в очікуваній формі і з очікуваною швидкістю. Увага членів організації концентрується на ділі, бізнесі, продуктивному процесі. Неefективне управління або некомпетентність в такій організації стає очевидною майже відразу, починає проявлятися і реагування організації на таку неefективність або компетентність [8, с. 85].

Чинники, що впливають на керованість організації:

1) Відповідність стилю управління, властивого менеджерів, типу організаційної культури. Під стилем управління ми розуміємо форму сприйняття підлеглими всього того, що виходить від менеджера, – команд, наказів, вказівок, рекомендацій і т. д. При жорсткому (авторитарному) стилі управління, властивому менеджерів, деякі типи організацій стають більше керованими. У інших типах організацій на такий стиль може бути зворотна реакція – прихований опір, зниження ефективності діяльності. М'який же стиль управління, за відсутності сильної організаційної культури, дозволяє підлеглим неоднозначно трактувати вплив, що робиться на них з боку менеджера. В умовах сильної організаційної культури керівництво і підлеглі мислять одними категоріями, єдиний ціннісно-нормативний простір не допускає розбіжності в трактуваннях, осмисленні цілей і засобів їх досягнення. Відповідність стилю

управління типу організаційної культури безпосереднім чином впливає на міру керованості організацією.

2) Уміння приймати ефективні рішення і ефективно організовувати реалізацію рішень.

3) Ухвалення рішень, з свого боку, пов'язано з умінням менеджера формулювати цілі – зовнішньоорганізаційну і внутрішньоорганізаційну. А мету можна формулювати ефективним чином тільки тоді, коли менеджер досить добре знає об'єкт управління, тобто особливості організації, її організаційну культуру і може моделювати реальний образ організації в перспективі.

### **5.3 Оцінка ефективності організаційної культури**

Безпосередня оцінка ефективності вдосконалення організаційної культури повинна розглядати два напрями: ефективність розробленого напрямку по розвитку організаційної культури (мета змін); ефективність заходів по вдосконаленню організаційної культури в обраному напрямі (технологія змін).

Дуже важливою є оцінка ефективності заходів, які необхідно: розробляти відповідно до існуючої організаційної культури, необхідно вивчити діючу організаційну культуру і використати її як основу; підкріплювати і підтримувати заходи на усіх рівнях; розробляти і здійснювати заходи в комплексі; робити постійні виміри організаційної культури, коригування у разі відхилень або різко негативної реакції з боку співробітників.

Для оцінки ефективності заходів по розвитку організаційної культури може бути використаний наступний показник: зміна співвідношення фінансових результатів і витрат на проведення заходів по розвитку організаційної культури або співвідношення приросту фінансових результатів і витрат на впровадження заходів по розвитку організаційної культури. Заходи мають на увазі, такі як дослідження організаційної культури, розробка моделі відповідної організаційної культури, впровадження заходів по впровадженню організаційної культури в практику (систему) управління персоналом. Оцінити ефективність розвитку організаційної культури можна порівнянням основних показників діяльності організації. До основних показників ефективності організаційної культури підприємства відносяться: річний економічний ефект від реалізації заходів із формування, вдосконалення і управління корпоративною культурою, термін окупності додаткових витрат на заходи, коефіцієнт ефективності заходів.

Коефіцієнт ефективності заходів по розвитку, вдосконаленню або зміні організаційної культури встановлюється за допомогою зворотного відношення до терміну окупності за формулою

$$E=1/T_0$$

Як одне з узагальнених показників ефективності впроваджуваних заходів може стати зростання прибутку або доходу підприємства за період, впродовж якого здійснювалися заходи по розвитку організаційної культури:

$$\Delta = \Pi \times (P2 - P1)$$

де  $\Delta$  – абсолютний розмір економічного ефекту за цей період,  $\Pi$  – прибуток з розрахунку на одиницю продукції (робіт, послуг) у періоді після проведених заходів по розвитку організаційної культури,  $P1$  і  $P2$  – об'єм продукції (робіт, послуг) відповідно до і після проведених заходів.

Для оцінки організаційної культури можуть бути використані різні види ефектів, які з'явилися в результаті реалізації заходів по розвитку або зміні організаційної культури.

Економічний ефект – це, по суті, зростання продуктивності праці і зниження трудомісткості, зниження матеріаломісткості і собівартості продукції, зростання прибутку і рентабельності.

Ресурсний ефект – це вивільнення ресурсів на підприємстві: матеріальних, трудових і фінансових.

Технічний ефект – це поява нової техніки і технології, відкриттів, винаходів і раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау і інших нововведень.

Соціальний ефект – підвищення матеріального і культурного рівня життя громадян, повніше задоволення їх потреб в товарах і послугах, поліпшення умов і техніки безпеки праці, зниження долі важкої ручної праці та ін [8, с.90].

Стан організаційної культури можна оцінити на основі аналізу основних елементів: міра збігу цінностей, чим вище міра збігу, тим сильніше культура; міра конформізму, т. е. наскільки співробітники організації поведуться відповідно до прийнятих формальних і неформальних норм; рівень розвитку і використання системи інформування у відсотках; розвиненість системи передачі культурного досвіду у відсотках; стан соціально-психологічного клімату у відсотках. Зміст елементів впливає на параметри організаційної культури і виражається у показниках діяльності організації.

Рівень плинності кадрів – зміст цього показника має об'єктивні межі – нижня межа обумовлена необхідністю природної зміни кадрів (наприклад, відхід на пенсію) і складає 3 – 5 відсотків, а верхня межа обумовлена можливістю організації самозберігатися. Перевищення цього показника над середнім по галузі характеризує організаційну культуру як неефективну, якщо значення показника нижче середнього по галузі показника, це свідчить про ефективну організаційну культуру. Динаміка цього показника показує як відношення персоналу до змін (різке скорочення плинності кадрів, після інформування персоналу про плани розвитку, майбутні зміни і т. п.), так і зміну стану організаційної культури (зміна системи інформування, посилення санкцій

за недотримання норм поведінки, поліпшення або погіршення соціально-психологічного клімату відбиваються на рівні плинності кадрів).

Рівень дисципліни праці – відносний показник. У різних культурах нормальний рівень дисципліни праці буде різним: в одній культурі (бюрократичній) нормальним буде послати запит або подати письмове повідомлення, а в інших культурах нормально, якщо підлеглий увірветься з криком «Еврика!» до начальника.

Рівень конфліктності – цей показник можна використати як окремо, так і у поєднанні з іншими, наприклад, з рівнем плинності кадрів або кількістю нововведень, винаходів. При поєднанні високого рівня конфліктності, великої кількості нововведень і винаходів і низького рівня плинності кадрів можна сказати, що конфлікти в цій організації є конструктивними, націленими на рішення організаційних цілей. І навпаки, високий рівень конфліктності і високий рівень плинності кадрів свідчить про неефективну організаційну культуру, явне протистояння керівництва і персоналу. Якщо ж рівень конфліктності низький, а плинність кадрів висока, то можна припустити наявність прихованого опору з боку персоналу, причини якого треба ще з'ясувати.

Рівень мотивації визначається так: порівняльний з регіональним рівень заробітної плати персоналу підприємства, рівень і перспективи розвитку соціальної сфери (оцінюється в порівнянні з іншими підприємствами регіону), плюс оцінка прихильності персоналу організації.

Міра ригідності персоналу – природний рівень опору змінам людини, вимірюється психологічними тестами.

Кількість нововведень, раціоналізаторських пропозицій, винаходів. Велика кількість нововведень характеризує середовище підприємства як інноваційну. Кількість раціоналізаторських пропозицій і винаходів, окрім інноваційності середовища, вказує ще на творчу, активну позицію персоналу, що говорить про сильну і ефективну культуру. Динаміка цього показника говорить про зміну культури в ту або іншу сторону.

Міра довіри персоналу керівництву. Вимірюється за допомогою опитування. Може складатися з наступних компонентів: довіряють приймати стратегічні рішення, вирішувати поточні питання (питання компетенції), довіра до керівника як до особи (побутовий рівень міжособистісного спілкування, питання про порядність керівника).

Рівень кваліфікації працівників.

Середній термін адаптації персоналу [8, с. 91].



## **ТЕМА 6 ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

### **6.1 Чинники, які впливають на характеристики організаційної культури**

Можна виділити наступні чинники (за різними підставами), які впливають на характеристики різних особистих характеристик людей, що входять до складу організації на особливості організаційної культури. Найбільший вплив, звичайно, роблять яскраві, активні, лідируючі особи, але взаємодія особових характеристик інших співробітників, вихованих в різних соціально-культурних середовищах, також формує неповторний зміст елементів організаційної культури.

Соціальні – умови навколишнього суспільства, починаючи від рівня життя населення і соціальної інфраструктури і закінчуючи громадськими настроями, відношенням до цього підприємства з боку суспільства і керівних органів. Наприклад, претензії до підприємства з боку суспільства відносно екологічної чистоти продукції або продуктів переробки є питанням виживання організації, що змушує організацію звертати пильну увагу на цю проблему і не лише контролювати, але і пред'являти суспільству доказів її рішення.

Технічні – рівень розвитку техніки і технології в основному визначає якість робочої сили, яка використовується на підприємстві: рівень освіти, міра і характер взаємодії працівників один з одним. Необхідні форми організації праці, організаційна структура, технологічні особливості.

Економічні – фінансовий стан організації визначає, наскільки адекватну зарплату може запропонувати підприємство своїм співробітникам, що впливає на відношення до праці, рівень плинності кадрів. Високий рівень плинності кадрів веде до розмивання організаційної культури, а низька зарплата привчає людей до неробства, формує безвідповідальне відношення до праці, погіршує дисципліну. Загальний стан економіки країни, рівень її розвитку, високий рівень безробіття формують відповідну культуру. Дикий ринок – дикі стосунки в організації. Нестабільне довкілля формує таку цінність, як прагнення до інновації як засіб виживання в умовах, що швидко міняються.

Професійні – особливості професії накладають відбиток на характер взаємовідносин людей, ціннісні орієнтації, вимагають певних моральних якостей. Галузева приналежність, характер праці обумовлюють орієнтацію на такі цінності, які сприяють виживанню організації, надають сенс її існуванню.

Національні – вплив національної культури на культуру організації. Це можуть бути і властиві кожній нації особливості поведінки, особливий менталітет, традиції, обумовлені історичним розвитком, особливостями клімату, географічного положення, простору. Вплив цього чинника найскладніше уникнути, до нього

схильні практично усі співробітники організації. Проблеми можуть виникнути при взаємодії представників різних націй, країн.

Внутрішні – обумовлені особливостями цієї організації, її внутрішнього середовища і є найбільш керованими і передбачуваними. Наприклад – кадрова політика, структура організації, переважаючий стиль керівництва.

Зовнішні – відносяться до чинників зовнішнього середовища і вимагають глибшого аналізу для приведення у відповідність, на них складно впливати, але вплив їх великий і дуже важливий. Це закони, політика по відношенню до підприємства цієї галузі з боку державних органів, наприклад, режим найбільшого сприяння, звільнення від податків або відношення до підприємства співтовариства, виражене в громадській думці, через ЗМІ, вимоги до ведення справ з боку партнерів і споживачів, наявність конкурентів і їх поведінка на ринку.

Об'єктивні – виникаючі і діючі незалежно від нашої волі і розуміння ситуації. Суб'єктивні – безпосередньо залежні від сприйняття ситуації і уявлень про ідеальний з боку кожного учасника процесу формування організаційної культури. Особливо це стосується керівників, що мають усю повноту влади, а також найбільш авторитетних осіб, працюючих в цій організації. Прикладом може служити відома теорія «Х», «У» Д. МакГрегора.

Керовані – цілеспрямовані дії можуть посилити або ослабити їх вплив, іноді простим викладом фактів або своєї позиції, відношення, можливо змінити зміст чинника (наприклад, організаційна структура, основні принципи корпоративної кадрової політики, лобіювання якого-небудь законопроекту). Некеровані – може бути некерованість чинників наслідком незнання про їх існування, тоді проблема вирішується простим діагностичним дослідженням, проте дія чинника може бути частиною глобальнішого процесу, на який ми не можемо впливати і контролювати його вплив, він продовжує діяти, незважаючи на наші зусилля.

Формовані – розробляються, конструюються, створюються чинники для впливу на параметри організаційної культури в заданому напрямі. Наприклад, створення особливого, сімейного, соціально-психологічного клімату для формування почуття причетності, спільності інтересів, підтримки і участі в долі колег. Неформовані – що виникають стихійно, без планування і прогнозування реакції персоналу або переслідуючи певну мету, але не формування організаційної культури.

Високовитратні – чинники, які вимагають великих витрат для приведення їх в дію, зниження їх впливу, проектування або формування, не завжди виправдані. Оцінка чинника як високовитратного робиться на підставі передбачуваної ефективності його дії і витрат на його застосування. Наприклад,

підприємства соціальної сфери, які утримуються коштом підприємства, будівництво житла для працівників, подолання наслідків кризи, проведення масштабних соціологічних досліджень, проведення рекламної кампанії.

Середньовитратні – чинники, які вимагають середніх витрат для приведення їх в дію, зниження їх впливу, проектування або формування. При середніх витратах є певний позитивний результат. Наприклад, організація спеціального навчання, тренінгів, тестування, проведення експрес-опитувань, ділових ігор, свят.

Низьковитратні – при низьких витратах є певний позитивний результат. Наприклад, створення етичного кодексу організації, певна спрямованість наказів, розпоряджень, оголошень і т. п.

Прямі – ті, що безпосередньо формують параметри і зміст елементів організаційної культури. Такими чинниками будуть статут організації, стиль керівництва, організаційна структура, стандарти якості, прийняті в організації, система стимулювання і т. п. Непрямі – їх вплив на формування організаційної культури, зміст її елементів опосередкований, наприклад, діяльність служби PR, реклама, вимоги до дотримання стандартів, поведінка керівників.

Ефективні – результати значно перевершують витрати. Це може бути особистий приклад керівника організації, коли він постійно, при різних обставинах демонструє поведінку, що відповідає заявленим цілям, принципам, цінностям. Неефективні – результати трохи перевершують, рівні або істотно нижче витрат, а іноді діють в протилежному напрямі, чим планувалося.

Тривалої дії – незалежно від частоти або тривалості дії чинника вплив його зберігається на тривалий термін (наприклад, мотивація).

Короткострокові – вплив чинника триває недовго або припиняється відразу, після безпосередньої дії на об'єкт (наприклад, стимули).

Постійні – чинники діють постійно, можуть обумовлюватися особливостями самого підприємства (умови праці – постійний шум або вібрація, планування і ізоляція робочих місць) або носити глобальніший характер, як, наприклад, закони.

Короткочасні – дія може бути як разовою, так і може іноді виникати знову, але очікування її появи може істотно вплинути на діяльність, принципи, цінності, норми і навіть структуру організації. Наприклад, криза.

Закономірні – що відбивають і узгоджуються із загальними закономірностями розвитку соціальних процесів і явищ, прогнозовані чинники.

Випадкові – не пов'язані з відомими закономірностями і явищами, неочікувані, без видимих для керівників передумов появи.

Перераховані чинники можуть бути доповнені іншими. Чинники впливають на організаційну культуру в комплексі. Дослідження їх впливу

можна провести за допомогою статистичних методів. Результати комплексного аналізу чинників дозволяють грамотно і ефективно управляти розвитком організаційної культури [8, с. 34 - 35].

## **6.2 Чинники, що впливають на формування організаційної культури**

На практиці можна виділити цілий ряд чинників, що роблять найбільший вплив на формування організаційної культури.

Основним чинником формування вважається вплив лідерів, що заснували компанію. Ці люди робили найбільш сильний вплив на формування культури організації, становлення організаційного клімату. Це, як правило, сильні особи, що мають чітко усвідомлювані цінності і ясне бачення того, якій має бути організація. Оскільки вони грали ключову роль у відборі початкового штату компанії, їх установки і цінності передавалися в готовому виді новим співробітникам. Результатом є те, що їх точка зору стає єдино прийнятою в організації, і продовжує існувати, поки засновники знаходяться «біля керма» компанії або навіть довше. Через деякий час причини, чому люди поступають таким або іншим чином, можуть бути забуті, проте цінності і філософію засновників вони увічнюють.

Іншим важливим чинником є довкілля, організаційна культура часто розвивається або змінюється під впливом переживаних організацією зовнішніх екстремальних подій. Споживачі, конкуренти, економічна і політична ситуація, держава і т. д. – усі ці чинники взаємодіють один з одним і накладають свій відбиток на організаційну культуру. Кожна організація повинна знайти свій імідж і нішу на ринку. Таким чином, організаційна культура формується під впливом взаємодії із зовнішнім оточенням, яке може бути в стані постійної зміни. Звідси постійний тиск на організаційну культуру у бік її зміни з метою «підгонки» до зовнішнього оточення, особливо у бурхливі часи.

Дуже важливою для формування ефективної організаційної культури є об'єктивна необхідність вироблення і підтримки ефективних робочих взаємовідносин серед членів організації.

Структура робочої сили, її соціальний, віковий, освітній і кваліфікаційний склад роблять сильний вплив на стан організаційної культури компанії.

І нарешті, національні культури, традиції роблять величезний вплив на становлення корпоративної культури і на бізнес в цілому. Японські компанії широко практикують групове ухвалення рішень і командну роботу. Управлінець вищої ланки, що приїжджає у відрядження в Нідерланди або Швецію і зупиняється в п'ятизірковому готелі, може викликати нарікання колег за зайву розкіш, в той же час це буде розцінено нормально в Росії, Італії або Таїланді [8, с. 37].

## ТЕМА 7 ПОНЯТТЯ І ВИДИ СУБКУЛЬТУРИ. СИЛЬНА І СЛАБКА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

### 7.1 Поняття і види субкультури

Чи має організація єдину організаційну культуру? Дослідження показують, що говорити про організаційну культуру як монолітний феномен не доводиться. Визнання організаційної культури як представлення, що однаково сприймається усіма членами організації, зовсім не означає, що усередині організації не існує якої-небудь субкультури. Більшості сучасних великих компаній властива домінуюча культура і безліч підкультур в її рамках. Домінуюча культура виражає ключові цінності, що розділяються більшістю. У домінуючу культуру входять глобальні компоненти сприйняття організаційної культури, які відрізняють одну організацію від іншої. Переконавання і цінності, вірування і погляди, специфічні елементи мови, що є спільними для групи і регулюють взаємодію людей у групі, можна назвати її субкультурою [5, с. 158].

Субкультура – сукупність основних для цієї організаційної культури цінностей і додаткових, таких, що утворилися з якої-небудь причини, а також деяких специфічних рис в культурі групи (підрозділи), дозволяє відділяти субкультуру від домінуючої культури організації [8, с. 38].

Усі організації по мірі свого зростання проходять процес диференціації. Цей процес може іменуватися розподілом праці, функціоналізацією, дивізіоналізацією або диверсифікацією. Загальним елементом для цих усіх процесів є те, що зі збільшенням кількості співробітників, клієнтів, товарів і послуг засновник поступово втрачається можливість здійснювати координацію усіх аспектів роботи своєї організації. Успішна діяльність організації неминуче призводить до виникнення підрозділів, в яких починається процес формування власних культур, і з'являються свої лідери.

Можливі наступні види диференціації:

- 1) функціональна/професійна диференціація;
- 2) географічна децентралізація;
- 3) диференціація по продуктах, ринках або технологіях;
- 4) «дивізіоналізація»;
- 5) диференціація по ієрархічних рівнях;
- 6) злиття і поглинання;
- 7) спільних підприємств, стратегічні альянси і інші мультиорганізаційні підприємства;
- 8) структурних опозиційних груп [9, с. 220].

Чинником створення функціональної субкультури є наявність технологічної і професійної культури у рамках виконуваної функції.

Виробничий відділ наймає співробітників, що мають досвід виробничої і інженерної роботи, фінансовий відділ – економістів і бухгалтерів, відділ збуту – торгових агентів, відділ досліджень і розробок – технічних фахівців і т. д. У деяких випадках комунікативні бар'єри між функціональною субкультурою виявляються такими потужними і довготривалими, що організації доводиться знаходити якісь нові єдині функції і процеси. Один з найяскравіших прикладів цього – технологічне проектування, основне призначення якого полягає в згладжуванні гострих кутів під час переходу продукту із стадії розробки до виробництва. Таким чином, функціональна субкультура містить відмінності, обумовлені існуванням різних професійних співтовариств і технологій, які пов'язані з виконанням цих функцій. Навчання основним елементам загальноорганізаційної культури нових членів організації стає, таким чином, одним з найбільш важливих координаційних і інтеграційних механізмів, які можуть використовуватися лідерами, проте воно повинне супроводжуватися іншими структурними рішеннями і процесами, що враховують складність комунікації між різними функціональними субкультурами [9, с. 222].

Друга і така ж ефективна основа для формування субкультури виникає в тих випадках, коли організація ділиться на ряд територіальних або географічних підрозділів. Це обґрунтовується наступними причинами:

1) необхідність наближення до різних споживчих баз і усвідомлення того факту, що споживачі, що мешкають в різних зонах, можуть випробовувати інтерес до абсолютно різних товарів і послуг;

2) потреба у використанні дешевої робочої сили, існуючої в тих або інших регіонах;

3) близькість до джерел сировини, енергії або до постачальників;

4) вимога місцевих споживачів, відповідно до яких продукти, що продаються на їх ринку, повинні робитися в цій же ринковій зоні (для захисту інтересів місцевих виробників). Територіальні підрозділи неминуче запозичують частину уявлень у приймаючої культури. Якщо компанія наймає для роботи у філіях ще і місцевих жителів, цей вплив, зрозуміло, посилюється. З іншого боку, місцева культура не може не впливати на територіальну субкультуру. Якщо подоланню субкультурних меж сприяє загальна культура і хороше взаєморозуміння, виникає можливість раціонального рішення проблем такого роду, при якому зважуються вигоди і витрати, пов'язані з тими або іншими варіантами дій. Якщо ж представники неоднакової субкультури говоритимуть на різних мовах і використовувати різні концепції і терміни при постановці і спробах вирішення проблеми, то в організації, швидше за все, виникне конфлікт. При розвитку територіальних одиниць і їх перетворенні на

підрозділи і інтегровані філії організації ми стикаємося з цілим рядом культурних і субкультурних феноменів:

- 1) змішення загальної організаційної і територіальної культур;
- 2) локальні версії функціональних субкультури;
- 3) ускладнення комунікативних проблем, обумовлене специфікою функціональної субкультури, пов'язаною з прийомом в компанію представників місцевого населення [9, с. 224].

По мірі розвитку організації, як правило, диференціюються залежно від використовуваних ними базових технологій, відповідних наборів продуктів і/або типу споживачів, з якими вони зазвичай мають справу [9, с. 226].

По мірі зростання організації і виходу її на різні ринки вона часто переживає так звану «дивізіоналізацію», при якій більшість функцій управління децентралізуються і передаються виробничим або ринковим структурам. Сили, що викликають формування субкультури, тепер починають діяти на рівні підрозділів. По мірі надбання підрозділом свого досвіду воно починає розвивати дивізіональну субкультуру, що відбиває особливості його технології і ринкових умов, нехай при цьому і зберігається географічна близькість до материнської компанії [9, с. 228].

При збільшенні чисельності працівників в організації координація їх дій стає усе більш складною. Один з найпростіших і поширеніших механізмів вирішення цієї проблеми полягає в створенні додаткових ієрархічних рівнів, що дозволяють зберегти за кожним менеджером розумну зону контролю. Взаємодія і колективний досвід представників цього рівня забезпечує можливість для формування загальних уявлень. Структура культури будь-якого ієрархічного рівня обумовлюватиметься головним чином основними цілями цього рівня [9, с. 229].

Проблеми взаємодії культур і субкультури виникають при злитті компанії або поглинанні однієї компанії іншою. У першому випадку, при злитті, керівництво намагається поєднати дві культури, перетворивши їх на одну, не вважаючи при цьому жодну з них домінантною. У разі поглинання організація, що придбавалася, автоматично стає носієм субкультури у рамках культури компанії, що придбаває її.

Зростання і розвиток організацій іноді супроводжується формуванням груп, що спочатку відчують себе опозиційними по відношенню до інших груп і що формують субкультуру, яка, у відомому сенсі, є контркультурою по відношенню до основної культури. Найбільш типовим прикладом цього є профспілки, що знаходяться в опозиції по відношенню до керівництва компанії.

Субкультура може бути повністю конгруентною (співпадаючими), можуть підтримувати одна одну, знаходитися в опозиції або ж не залежати одна

від одної [9, с. 234]. Зазвичай, субкультура не протистоїть домінуючій культурі, вона приймає ряд загальних цінностей, проголошуючи також і свої цінності, властиві тільки цьому підрозділу. Якщо ж відбувається протиставлення, то таке поняття називається контркультура.

Субкультура – переконання і цінності, вірування і погляди, специфічні елементи мови, які є загальними для групи і регулюють взаємодію людей в групі. Субкультура існує тоді, коли певні критерії дозволяють відокремити яку-небудь групу від інших. Такими критеріями можуть бути: ступінь можливості контролю зв'язків, статусів і норм (формальні і неформальні групи); ментальна приналежність; гендерна приналежність; рівень професіоналізму; особливості включення в процес виробництва (працівники основного і допоміжного виробництва, керівники і підлеглі, робітники і фахівці, представники різних професій і так далі); ступінь дотримання офіційно встановлених або таких, що фактично склалися на підприємстві норм (люди з організованою і неорганізованою (девіантним) поведінкою).

Кожна з вказаних груп має специфіку поведінки: свій спосіб реалізації загальних цінностей; елементи мови, властиві цій групі; особливі канали міжособистісної і міжгрупової комунікації; особливості поведінки лідерів в системі взаємодій груп.

Складові і ознаки субкультури: знання; унікальні цінності і норми; специфічна мова або жаргон; стиль і спосіб життя (одяг, жести, зразки поведінки); соціальні інститути як системи норм; особливі канали комунікації; солідарність з групою; роль лідера в групі; потреби; схильності.

Критерієм є сукупність усіх параметрів. Творцем і носієм субкультури є соціальна група. Два засадничі типи субкультур в організаціях: формальна субкультура; неформальна субкультура. Якщо в організації не існує домінуючої культури, а тільки переважає розрізнена субкультура, то її цінність невелика [4, с. 40 - 41].

Професійна субкультура служить еталоном передачі професійного досвіду, дозволяє синтезувати професійні і особисті властивості працівника. Вони включають: єдині для цієї професійної групи методологічні представлення, що забезпечують орієнтування в динамічних умовах виробничого середовища; професійні знання і уміння; особливості мислення; особливості розуміння закономірностей розвитку виробництва.

Відмінність професійного менталітету обумовлює субкультурні відмінності. На одному і тому ж підприємстві субкультура маркетологів і виробничого персоналу, бухгалтерів і працівників дослідно-конструкторських підрозділів істотно відрізняється. Іноді це ускладнює комунікації. Завдання фахівця з управління персоналом – координація субкультурних відмінностей,



подолання комунікативних бар'єрів. Для цього існують спеціальні соціальні технології, які дозволяють істотно впливати на взаємодію різних професійних груп.

Модальна культура – це культура, пануюча в цей період розвитку, що характеризує рівень розвитку і властива найбільшій кількості людей. На підприємстві модальна організаційна культура – це ті знання, цінності, вірування, традиції, які розділяються більшістю членів організації і забезпечують інтеграцію персоналу. Вона реально характеризує сьогоdnішній стан засвоєння кодексу організаційної культури і може бути виявлена за допомогою традиційних соціологічних методів. Носій модальної культури – тип особи, що виникає як результат існуючої системи з усіма недоліками і протиріччями. Модальний тип несе в собі типову систему рис.

Нормативна культура – це культура, що якнайкраще відповідає потребам функціонування і розвитку підприємства, забезпечує цей розвиток і загально визнана як зразок поведінки персоналу. Нормативна культура властива випереджаючій групі персоналу. Нормативна культура, з роботою якої підприємство зв'язує інноваційні процеси. Носій нормативної культури – тип працівника, оптимальний в цьому середовищі (організації), найбільш здатний або сприйнятливий до інновацій. Працівники нормативного типу є носіями передових ідей, вони створюють навколо себе специфічно-інноваційне енергетичне поле. Ідеї, привнесені ними, притягують молодь, необтяжену стереотипами життєвого досвіду. У певний період розвитку організації нормативний тип може стати модальним. Між модальною і нормативною культурою підприємства можуть існувати протиріччя.

Контркультура – така субкультура, яка не просто відрізняється від домінуючої культури, але протистоїть, знаходиться в конфлікті з пануючими цінностями. Серед таких контркультур можна виділити наступні види:

- а) пряма опозиція цінностям домінуючої організаційної культури;
- б) опозиція структурі влади у рамках домінуючої культури організації;
- в) опозиція зразкам відносин і взаємодій, що підтримуються домінуючою організаційною культурою.

Контркультури в організації з'являються зазвичай тоді, коли індивіди або групи знаходяться в умовах, які, як вони відчують, не можуть забезпечити їм звичного або бажаного задоволення. У певному значенні організаційні контркультури є закликом про допомогу в період стресу або кризи, тобто коли існуюча система підтримки зруйнувалася, і люди намагаються відновити хоч якийсь контроль над своїм життям в організації.

Найважливіша ознака субкультури групи девіантов – слабка мотивація до дотримання загальноприйнятих і загальнозначущих норм поведінки. Девіантна

поведінка може навіть погрожувати безпеці організації. Краще всього передрішати цю проблему у момент прийому на роботу, тобто оцінювати співробітника за критерієм його сумісності з культурою організації. Інакше можна створити групу ризику з можливістю витoku важливої інформації. Девіанти зазнають часом нездоланного тиску своїх вад, перед якими найчастіше безсилі основна організаційна культура і дії адміністрації.

Кожна організація має власний набір гендерних культур, що сформувалися під впливом як чоловіків, так і жінок, як менеджерів, так і рядових працівників. Хоча загальна атмосфера в компанії зазвичай визначається вищим керівництвом, окремі підрозділи формують власну субкультуру, що відбиває стосунки працівників різних статей. Ось деякі нормативні принципи, які зазвичай характерні для гендерної субкультури:

- жінки наділені особливою здатністю – виховувати;
- прихильність жінок до будинку захищає їх від вад зовнішнього світу;
- чуйність жінок примушує їх бути схильними до компромісів;
- у жінок краще розвинена інтуїція;
- жінки більше прагнуть до краси і здоров'я.

Гендерні особливості трудової поведінки зафіксовані в неписаній нормативній системі поведінки чоловіків і жінок. Порушення цих норм веде до засудження, осміяння, навіть вигнання з колективу. Чоловіки: готові до конкуренції, можуть проявляти нетерпіння; критично налаштовані; можуть гніватися і не соромитися у виразах; «специфічно-чоловіча» лексика; зовнішні показники успіху – заробіток, статус, просування по службі, звання, медалі і так далі; честолюбніші, енергійніші, одержиміші бажанням досягти успіху. Жінки: схильні до співпраці; повинні завжди погоджуватися; ніколи не повинні гніватися, в усякому разі, показувати це; повинні задовольнятися лише усвідомленням добре зробленої роботи.

Світ різний для людей різного віку, навіть якщо вони разом працюють.

Виділяють 3 основних групи, що мають субкультуру: молодь до 30 років; середній вік; люди старше 45 років. Молодь завжди пов'язана з надіями на майбутнє. Молоді люди схильні швидше приймати, чим відкидати цінності і норми дорослих. Тому для молодіжної субкультури властиве тяжіння до культури дорослих. Проте молодіжна субкультура не копіює субкультуру дорослих. Молоді люди мають можливість діяти і мислити в умовах відсутності жорстких обов'язків і обмежень. У субкультурі людей середнього віку поширений так званий «ейджеризм» (від англійського слова вік), який означає дискримінацію, здійснювану по відношенню до представників іншої вікової групи. Недовіра до можливостей молоді, але найчастіше, до літніх. Люди цієї вікової групи часто вимушені надавати професійну, консультативну і

матеріальну допомогу старшому і молодшому поколінням. Група, кому за 45, останніми роками чисельно виросла і має подальшою тенденцію кількісного збільшення. Люди старшого віку характеризуються соціально-професійною стабільністю, що склалася. Домінуючими цінностями цього покоління є: розвинений колективізм, благо групи важливіше за благо однієї особи; репресивність як несвідома форма самоконтролю відповідно до стандартів бажаної поведінки; висока оцінка професіоналізму і вченості; прагнення до матеріальної і соціальної стабільності; повага до офіційного статусу і авторитарної особистості. Стереотипи субкультури працівників старшої вікової групи багато в чому позбавляють їх мобільності, можливості самостійного перестроювання з урахуванням соціально-економічних обставин, що змінилися [4, с. 44 - 45].

## **7.2 Сильні і слабкі організаційні культури**

Сила корпоративної культури – характеристика, стійкість, що описує її, і ефективність в протистоянні іншим тенденціям.

Організаційну культуру можна охарактеризувати:

- а) мірою поширеності, яка показує, яка частина співробітників приймає основні цінності організації (широта охоплення);
- б) мірою прийняття співробітниками основних цінностей організації (глибина проникнення).

Сила культури організації визначається трьома моментами: «товщина» культури; міра поділу культури членами організації; ясність пріоритетів культури. «Товщина» організаційної культури визначається кількістю важливих припущень, що розділяються працівниками. Культури з багатьма рівнями віри і цінностей мають сильний вплив на поведінку в організації. У деяких культурах вірування, що розділяються, і цінності чітко ранжирувані. Їх відносна важливість і зв'язок між ними не зменшують ролі кожної з них. У інших культурах відносні пріоритети і зв'язки між цінностями, що розділяються, не так ясні. У першому випадку досягається більший ефект з точки зору впливу на поведінку людей, оскільки у них формується упевненість в тому, яка цінність повинна переважати у разі конфлікту інтересів. Таким чином, сильна культура «товща», вона розділяється великим числом працівників і чіткіше визначає пріоритети, а відповідно, має глибший вплив на поведінку в організації. Організації з сильною культурою мають погоджений набір цінностей і норм, що тісно зв'язують членів один з одним і сприяють їх залученості в процес досягнення організаційних цілей. Слабка культура дає розпливчаті рекомендації відносно того, як вони повинні поводитися. Молоді організації або організації, що характеризуються постійною ротацією серед

своїх членів, мають слабку культуру. Члени таких організацій не мають достатнього спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей. Проте не усі зрілі організації із стабільним кадровим складом характеризуються сильною культурою: оскільки головні цінності організації повинні постійно підтримуватися. Ефективність організації вимагає, щоб культура організації, її стратегія, оточення (зовнішнє середовище) і технологія (внутрішнє середовище) були приведені у відповідність. Стратегія організації, що спирається на вимоги ринку і більше відповідна при динамічному оточенні, припускає культуру, що ґрунтується на індивідуальній ініціативі, ризику, високій інтеграції, нормальному сприйнятті конфліктів і широкому горизонтальному спілкуванні. Стратегія, орієнтована на діяльність організації в стабільному оточенні успішніша, коли культура організації передбачає відповідальний контроль, мінімізує ризик і конфлікти. Сильна культура не лише створює переваги для організації. Слід мати на увазі, що сильна культура є в той же час серйозною перешкодою на шляху проведення змін в організації. Тому вважається краще мати помірно сильну культуру в організації. Слабка культура – культура, що не має великої кількості широко поширених, чітко обкреслених цінностей і базових припущень. Слабка культура дає розпливчаті рекомендації відносно того, як повинні поводитися співробітники організації. У організаціях із слабкою культурою для координування організаційної поведінки в першу чергу застосовуються не цінності і норми, а формальна організаційна структура [8, с. 44].

## ТЕМА 8 ТИПОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КУЛЬТУР, ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ТИПІВ

### 8.1 Види організаційних культур

Розділення на різні види культур відбиває основні властивості культур, що цікавлять дослідника, і які він вважає ключовими для оцінки сумісності з культурами інших організацій або для успішного розвитку і функціонування досліджуваної організації.

Можна виділити наступні види організаційних культур:

- 1) по стилю управління (авторитарні і демократичні);
- 2) за типом організаційної культури (бюрократична, органічна, підприємницька і партисипативна);
- 3) за віком (молода або стара);
- 4) по силі дії (сильна або слабка);
- 5) по напрямку дії (функціональна або дисфункціональна);
- 6) по мірі інноваційності (інноваційна або традиційна).

По стилю управління (авторитарні і демократичні). Організаційні культури можна визначати з точки зору міри авторитарності і демократичності управління організацією. Тяжіння до певного стилю керівництва визначає основні принципи, вимоги до поведінки і діяльності співробітників, характеристики комунікаційного процесу, орієнтацію на людину або на результат, характер стосунків із співробітниками і т. п. В якості показників для визначення культури по цьому параметру можна використати наступні:

1) міра делегування повноважень, чим вище міра делегування повноважень, тим гнучкішою буде культура організації. Можна визначити тільки на основі опитування керівників вищої ланки;

2) переважання вертикальних або горизонтальних комунікацій, директивно-звітної або консультативно-узгоджуючої інформації, наявність узгоджувачих комісій, знання специфіки роботи суміжних ділянок, а також велика кількість контактів між представниками різних підрозділів свідчатиме про переважання горизонтальних комунікацій;

3) переважаючі форми звернення до підлеглих;

4) особливості соціального контролю в колективі, орієнтація на зовнішній або внутрішній контроль, самоконтроль;

5) позиція керівника в конфліктних ситуаціях (відсторонена – поза конфліктом, керівна – над конфліктом, така, що бере участь – усередині конфлікту);

6) за типом організаційної структури (органічні або механістичні, централізовані або децентралізовані).

За типом переважаючої організаційної культури (бюрократична, органічна, підприємницька і партисипативна). Віднесення організаційної культури до одного з цих чотирьох типів дозволить, з одного боку, визначити рівень організаційного розвитку, а з іншої – встановити відповідність цього рівня загальному стану зовнішнього середовища.

Основні критерії віднесення культур до певного типу:

- 1) припущення про властивості працівників (ледарі, громадські істоти, особи, професіонали, роботяги, орієнтовані на співтовариство);
- 2) основні мотиви діяльності працівника (особисті доходи, соціальні стосунки у сфері праці, виклик, що тягне самореалізацію, ситуативні мотиви);
- 3) організаційна структура (різновиди бюрократичної структури, невизначена, гнучка, рухлива, органічна, команда);
- 4) форма контролю (суворий контроль, груповий тиск, конкуренція, м'який, коригує, самоконтроль);
- 5) стиль управління (авторитарний, ліберально-демократичний, демократичний).

За віком (молода або стара). Тут аналізується тривалість існування і ситуація створення організації. Термін існування міг бути не дуже довгим, проте якщо темпи зростання організації і розвитку суспільства були високі, то організацію можна вважати зрілішою (тобто інтенсивність набуття спільного досвіду була вища). Проте для формування, оформлення основних якостей і характеристик культури необхідно досить тривалий час (організація спочатку повинна виробити найбільш ефективний зміст елементів, а потім необхідно деякий час на їх засвоєння усіма членами організації). Чим довше існує організація, тим краще і більшою кількістю співробітників засвоюється зміст елементів культури, за умови, що цей зміст не зазнає істотних змін.

По силі дії (сильна або слабка). Необхідно розрізняти сильну і слабку культуру: сильна культура характеризується головними цінностями організації, які інтенсивно підтримуються, чітко визначені і широко поширюються. Чим більше членів організації, які розділяють ці головні цінності, визнають міру їх важливості і прихильні їм, тим сильніше культура. 1. Показниками слабкості організаційної культури може стати термін існування організації, чим менше віку, тим більше вірогідності, що культура слабка. Чим більше віку організації, тим більше вірогідності, що культура сильна. Сила культури залежить не лише від терміну існування організації. 2. Міра прихильності персоналу. 3. Рівень плинності кадрів. Низький рівень плинності кадрів вказує на сильну організаційну культуру, високий – на слабку. Середній рівень плинності кадрів може поєднуватися як з сильною культурою, так і поганою роботою по добору кадрів, або культура знаходиться у стадії формування, або слабка культура

влаштовує співробітників в силу положення, що склалося, на місцевому ринку праці. Тут необхідно зіставляти з віком організації і станом довкілля. 4. Рівень згуртованості трудового колективу. Високий рівень згуртованості свідчить про сильну організаційну культуру, відповідно, низький – про слабку.

По мірі інноваційності (консервативна (традиційна) або інноваційна). Оцінку організаційної культури по мірі інноваційності, орієнтації на нове і розвиток можна досліджувати за допомогою наступних ознак:

1) міра ригідності (неготовності до змін) персоналу (цю ознаку необхідно брати із зворотним значенням, тобто 1 / на значення ознаки, оскільки збільшення значення цієї ознаки зменшує значення досліджуваного параметра);

2) кількість нововведень, раціоналізаторських пропозицій, винаходів і т. п. (значення ознаки впливає безпосередньо на значення параметра);

3) міра довіри персоналу керівництву;

4) рівень кваліфікації працівників (працівники з низьким рівнем кваліфікації бояться з різних причин змін);

5) рівень (міра) стимулювання інноваційної поведінки визначається кількістю стимулюючих інноваційну поведінку дій до загальної кількості стимулюючих дій (на підставі наказів, розпоряджень, системи оплати, преміювання).

Віднести культуру до певного виду, відповідно до перерахованих параметрів, можна за різними ознаками, перелік яких визначається або самим дослідником, або групою експертів. Оцінка може вестися як по кожному параметру окремо, так і за усіма запропонованими параметрами. У останньому випадку можна скласти профіль організаційної культури, який можна буде порівнювати з профілями інших організацій або профілем ідеальної моделі організаційної культури цієї організації. Профіль ідеальної моделі вийде, якщо одночасно з оцінкою існуючих показників оцінювати рівень цих показників в ідеалі.

## **8.2 Характеристика основних типів**

Типологія Г. Хофштеда. Голландський вчений, професор антропології Гірт Хофштед проводив дослідження з 1960 по 1980 роки, у ході якого опитав більше 60 тис. респондентів у 70-ти країнах світу і виявив відмінності в поведінці менеджерів і фахівців різних країн. Підсумовуючи найбільш важливі відмінності, Хофштед виділив чотири аспекти, що характеризують менеджерів і фахівців і організацію в цілому: індивідуалізм-колективізм; дистанцію влади; прагнення до уникнення невизначеності; мужність-жіночність. Індивідуалізм має місце, коли люди визначають себе як індивідуальність і піклуються тільки про самих себе, про свою сім'ю і своїх родичів. Колективізм ґрунтується на

тому, що кожна людина по народженню або в результаті діяльності належить до більш менш згуртованої групи і не може вважати себе вільним від неї. Група піклується про задоволення потреб членів групи, забезпечує їм підтримку і безпеку натомість вимагає відданості і безумовного підпорядкування. Дистанція влади. Кожна організація має свою соціально схвалювану нерівність статусів співробітників при постановці завдань, виборі засобів їх реалізації і процедур узгодження, при вирішенні конфліктів і т. д. Прагнення до уникнення невизначеності вказує на прагнення людей уникнути ситуацій, в яких вони почувають себе невпевнено, і відбиває міру формалізації діяльності, визначеність середовища, в якому діє працівник. Характеристика організації по параметру мужність-жіночість відбиває систему мотивації персоналу організації – наскільки системи оцінки, винагороди і просування співробітників пов'язані з конкретними результатами їх діяльності. Мужні культури орієнтовані на матеріальний успіх, кар'єру. Жіночі культури орієнтовані на якість життя, громадське життя. Знання провідного типу культури країни і організації дозволяє оцінювати сумісність культур різних країн світу, прогнозувати розвиток їх взаємодії, регулювати спірні питання [5, с.130].

Типологія Т. Є. Дейла і А. А. Кенеді. Т. Є. Дейл і А. А. Кенеді виділяють чотири головні типи корпоративної культури. В якості аналізованих параметрів вони вибрали рівень ризику і швидкість отримання зворотного зв'язку. На підставі поєднання цих параметрів були виділені наступні типи організаційної культури:

1. Культура високого ризику і швидкого зворотного зв'язку. Світ індивідуалістів, які постійно ризикують, але отримують зворотний зв'язок швидко незалежно від того, правильні їх дії або ні (індустрія розваг, поліція, армія, будівництво, управлінський консалтинг, реклама);

2. Культура низького ризику і швидкого зворотного зв'язку. Службовці мало чим ризикують, їх заохочують вести інтенсивну діяльність з відносно невеликим ризиком. Усі дії отримують швидкий зворотний зв'язок. Клієнт править балом і визначає все. Обслуговування клієнта, прагнення йому догодити є суттю цієї культури. Важлива команда, а не окрема людина (організації по збуту, магазини роздрібної торгівлі, компанії по обчислювальній техніці, підприємства масової торгівлі споживчими товарами, компанії по страхуванню життя);

3. Культура високого ризику і повільного зворотного зв'язку. Високий ризик, гранично високі інвестиції, повільний зворотний зв'язок, тривалий процес ухвалення рішень, життєстійкість і довготривала перспектива – характерні риси. Цикли ухвалення рішень займають часто роки. Девізом тут є



слова «навмисність» і «робіть правильно» (нафтові компанії, виробники товарів виробничого призначення, авіаційні компанії, комунальні служби).

4. Культура низького ризику і повільного зворотного зв'язку. Невеликий ризик, повільний зворотний зв'язок, увага співробітників концентрується на технічній досконалості, розрахунку міри ризику, деталях. Дефіцит зворотного зв'язку примушує службовців зосередити свою енергію на тому, як вони щонебудь роблять, а не на тому, що вони роблять (страхування, банківська справа, фінансові послуги) [8, с. 49].

Типологія Р. Акоффа. Р. Акофф аналізував культуру організації як стосунки влади у групі або організації. Для дослідження він виділяв два параметри: міра залучення працівників до встановлення цілей у групі (організації) і міра залучення працівників до вибирання засобів для досягнення поставлених цілей. На підставі порівняння цих двох параметрів було виділено чотири типи організаційної культури з характерними стосунками влади.

1. Корпоративний тип культури. Низька міра залучення працівників до встановлення цілей, низька міра залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Стосунки автократії (традиційно керована корпорація з централізованою структурою).

2. Консультативний тип культури. Висока міра залучення працівників до встановлення цілей, низька міра залучення працівників до вибирання засобів для досягнення поставлених цілей. Стосунки «доктор-пацієнт» (інститути соціальних і інших послуг, лікувальні і учбові заклади).

3. «Партизанський» тип культури. Низька міра залучення працівників до встановлення цілей, висока міра залучення працівників до вибирання засобів для досягнення поставлених цілей. Стосунки автономії (кооперативи, творчі союзи, клуби).

4. Підприємницький тип культури. Висока міра залучення працівників до встановлення цілей, висока міра залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Стосунки демократії (групи і організації, керовані «за цілями» або «за результатами») [8, с. 50].

Типологія М. Бурке. Цей учений виділив вісім типів організаційної культури. Параметри для аналізу: взаємодія із зовнішнім середовищем, розмір і структура організації, мотивація персоналу. Організаційна культура, що відповідає типу «оранжерея», характерна для статичних організацій, які намагаються не реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Усі зусилля в цих організаціях зосереджені на збереженні досягнутого раніше. До збирачів окремих колосків відносяться дрібні і середні організації, діяльність яких цілком підпорядкована випадку і удачі. Їх структури носять невизначений характер. Поведінка таких організацій

повністю залежить від волі керівника. Мотивація персоналу виражена слабо. Спостерігається постійна плінність кадрів. Перспективи таких організацій маловтішні. Організації, що дотримуються культури городу, як правило, мають пірамідальну структуру, характерну для багатьох французьких підприємств. Ці організації прагнуть до збереження своїх позицій на традиційному ринку, використанню перевірених часом моделей поведінки з внесенням в них мінімальної кількості змін. Мотивація персоналу знаходиться на низькому рівні. Організаційна культура, що дістала назву французького саду - це дещо змінений на американський манер варіант культури «городу» з яскраво вираженою ієрархічною структурою. Стосунки в такій організації бюрократизовані і люди в ній не більше ніж гвинтики, необхідні для функціонування системи. Організаційна культура типу великих плантацій характерна для підприємств з розвинутою дивізіональною структурою управління, що мають декілька ієрархічних рівнів і поєднують в собі централізовану координацію з децентралізованим управлінням. Відмітною особливістю є пристосування до змін довкілля, яке досягається завдяки наявності горизонтальних зв'язків і гнучкості персоналу, заохочуваною системою мотивації. Організаційна культура, створена за типом ліани відрізняється скороченням до мінімуму управлінським персоналом, використанням сучасних інформаційних технологій, орієнтацією усіх членів колективу на досягнення спільної мети, високорозвиненим почуттям відповідальності співробітників і високою мірою мотивації персоналу. Організаційна культура, побудована за типом косяка риб, властива підприємствам, що відрізняються високою маневреністю і гнучкістю, постійно коригують свою структуру і міняють поведінку залежно від змін ринкової кон'юнктури. У такій організації особлива увага приділяється підбору висококваліфікованого персоналу. Організаційна культура кочівної орхідеї властива неформальним організаціям, які, вичерпавши можливості одного ринку, оперативно переходять до іншого. Структура таких організацій постійно міняється, кількість співробітників невелика. Головна мета – знайти єдиний у своєму роді товар і запропонувати його максимальному числу клієнтів. Мотивації персоналу практично відсутні.

Типологія С. Ханді. Американський соціолог С. Ханді запропонував свою класифікацію типів організаційної культури. Для аналізу він вибрав процес розподілу влади в організації, ціннісні орієнтири особи, відношення індивіда і організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. На основі дослідження цих параметрів С. Ханді виділив чотири типи організаційної культури: культура влади, культура ролі, культура завдання і культура особи. На думку С. Ханді в одній організації в процесі її еволюції

можна простежити усі типи культур. Так, на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання – культура ролі, на стадії розвитку може формуватися культура завдання або культура особи, на стадії розпаду може бути використаний будь-який з чотирьох типів культур.

1. Культура Влади ( Культура «Зевса»). У такій культурі особливу роль грає лідер, його особисті якості і здібності. В якості джерела влади помітне місце належить ресурсам, що знаходяться у розпорядженні керівника. Організації, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Є єдиний чітко виділений центр ухвалення рішень. Контроль завжди проводиться з центру. Фірми характеризуються неформальною структурою влади, невеликим числом правил і процедур, що формалізують діяльність. Цей тип культури дозволяє організації швидко реагувати на зміну ситуації, швидко приймати рішення і організовувати їх виконання. Тут часто дотримуються принципу: «Мета виправдовує засоби». Ці культури схильні до розвитку ривками. Він характерний для організацій, керованих харизматичними лідерами. Мінус такої культури в тому, що вона стає украй нестійкою, коли у лідера виникають проблеми. Набір персоналу і просування по східцях ієрархічних сходів здійснюються досить часто за критеріями особистої відданості. Для компаній з культурою «Зевса» найбільш підходять співробітники, що мають наступні характеристики: здатність працювати в середовищі з високим рівнем невизначеності; прагнення до ризику; орієнтованість на владу.

2. Ролева культура (Культура «Аполлона»). Це найбільш широко поширена культура. Вона характеризується строгим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок (кожен співробітник хороший не сам по собі, а «свого часу і на своєму місці»). Є чітка спеціалізація, добре прописані окремі функції, що виконуються працівниками і групами в організації. Основним джерелом є положення, займане в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати в стабільному довкіллі. Такі структури великих промислових компаній. Оскільки право приймати рішення широко розподілене по організації, ця культура достатня стійка, консервативна; у ній складно проводити нововведення. Слабкість цієї культури в знеособленості співробітників, в недопущенні ініціативи і блокуванні новацій. Але там, де стабільність важливіша за гнучкість, цей тип корпоративної культури не має собі рівних по ефективності. У таких організаціях чітко описані ролеві процедури (посадові інструкції, порядок документообігу, способи обміну інформацією і т. д.). Відбір персоналу робиться за принципом відповідності якостей кандидата вимогам посадової позиції, тому існують жорсткі вимоги до персоналу. Організації такого типу пропонують людям безпеку і передбачуваність. Тому при доборі персоналу нижчого рівня ієрархії треба

шукати кандидатів, що мають наступні особові характеристики: обов'язковість; прагнення до стабільності. Слід звернути увагу на той факт, що люди, які орієнтовані на владу, честолюбні і цікавляться результатами більше, ніж засобами, зможуть працювати в ролевій культурі тільки у вищому менеджменті.

3. Культура завдання (Культура «Афіни»). Ця культура ґрунтується на володінні специфічними знаннями і призначена для вирішення специфічних завдань. Ефективність діяльності організацій з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників. Великі владні повноваження в таких організаціях має той, хто в даний момент є експертом в провідній області діяльності і має максимальну кількість інформації. Ця культура ефективна в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальні в діяльності організації. Вона почала формуватися у зв'язку з виконанням великих військових і аерокосмічних проєктів і розвитком системно-кібернетичної школи в теорії менеджменту. У подібних компаніях робота оцінюється по результату рішення задачі. При доборі персоналу треба враховувати, що найефективніше тут працюють люди, що мають самомотивацію, орієнтуються на різноманітну роботу.

4. Культура особи (Культура «Діоніса»). Організація типу «Діоніс» «самодостатня». Вона об'єднує людей орієнтованих на досягнення власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі, на силі особистих якостей, здібностей і дарувань і здатності домовлятися. Ця культура властива організаціям, що складаються з об'єднань особистостей, кожна з яких є незалежною, має свою власну силу особи і вплив. У таких компаніях співробітники ніколи не роблять те, що суперечить їх системі цінностей, щоб не втратити себе як особу. Структура в подібних фірмах мінімальна. Культура особи характерна для деяких професійних організацій (адвокатські контори, асоціації письменників і художників і т. д.). У співробітників таких організацій дуже велика потреба в незалежності. Культура особи конфліктна, нестійка. Вона рідко зустрічається в явній формі [4, с. 62].

Типологія У. Оучи. Видатний американський фахівець в області управління У. Оучи запропонував свій варіант типології організацій, який базується на відмінностях в регуляції взаємодій і стосунків. По Оучі існує три найбільш поширених типу культури: ринкова, бюрократична, кланова. Ринкова культура базується на пануванні вартісних стосунків. Керівництво і персонал такого типу організацій орієнтується головним чином на рентабельність. Бюрократична культура ґрунтується головним чином на системі влади, що здійснює регламентацію усієї діяльності підприємства у формі правил, інструкцій і процедур. Кланова культура – елемент неформальних організацій і

є доповненням до двох вищезгаданих. Люди в такій організації об'єднані системою цінностей, що поділяється всіма [8; с. 53].

Типологія Ф. Клухольма – Ф. Стродберга. Ф. Клухольм і Ф. Стродберг визначили шість базисних ознак національної своєрідності організаційних культур: 1) Ставлення до оточуючого середовища. Варіанти ставлення – підлеглість зовнішньому середовищу (Середній Схід), гармонія із середовищем (Дальній Схід), домінування над середовищем (США, Канада). 2) Часова орієнтація цінностей (часовий фокус культури). Варіанти орієнтації – на минуле, сучасність, майбутнє (для США характерна орієнтація на сучасність, близьке майбутнє; для Японії – довготермінове майбутнє; для Середнього Сходу – орієнтація на минуле, традиційне господарювання). 3) Оцінка природи людини. Варіанти – людина від природи зла, добра, або поєднує у собі ці якості. 4) Орієнтація життєдіяльності. Варіанти орієнтації – діяти, трудитися чекати винагороди (США); існувати, жити моментом, отримувати емоціональне задоволення (Мексика); контролювати, тобто задовольняти потреби шляхом відділення себе від об'єкта задоволення (Франція). 5) Фокус відповідальності. Варіанти – персональна відповідальність за себе (США); фокус на групі, груповій відповідальності, гармонії, лояльності (Японія, Ізраїль); фокус на приналежності до певного рівня ієрархії, аристократизм (Великобританія, Франція). 6) Концепція робочого простору. Варіанти – відкритий, публічний простір робочої діяльності (Японія); приватне використання робочого простору (США); змішана орієнтація (характерно для європейських країн [5, с. 62]).

Типологія С. Йошимурі. С. Йошимурі провів порівняльний аналіз японського і західноєвропейського менталітетів – спроба соціологічного опису буддистського і християнського менталітетів.

Типологія У. Ноймана. У. Нойман визначив американський тип організаційної культури на основі вірувань і ціннісних орієнтацій. Перша група – вірування: віра в самодетермінацію; моральний обов'язок за узяті на себе зобов'язання; використання реального аналізу цілей діяльності; повага свого часу і часу інших людей. Друга група – організація як ефективний інструмент для реалізації цілей і завдань індивідів: ефективність підприємства; відповідальність службовців перед організацією; двостороннє право розірвати трудові стосунки; повага усієї системи управління; ухилення від конфліктів інтересів. Третя група – спосіб відбору персоналу на вакантні посади ґрунтується на особистих заслугах: вибір кращого претендента на пост; звільнення співробітника із-за його низької ефективності; численні можливості для вертикального пересування; свобода горизонтального переміщення. Четверта група – віра в ухвалення рішень на основі об'єктивного аналізу: допомога в раціональному ухваленні рішення; запас даних; свобода

висловлювання думок. П'ята група – розділення відповідальності за ухвалення рішень: віра в потенціал співробітників; бажаність соціального прогресу; позитивна установка на працю. Шоста група – необхідність і можливість постійного пошуку прогресу: нормативність будь-яких змін; встановлення статус-кво; значущість результату, конструктивність оцінки [4, с. 57 - 58].

Типологія К. Кемерона і Р. Куінна. Дві групи критеріїв: головні індикатори ефективності компанії (гнучкість і дискретність або стабільність і контроль); фокус спрямованості діяльності (внутрішній фокус і інтеграція або зовнішній фокус і диференціація). При накладенні цих двох критеріїв один на одного виявляється чотири типи організаційної культури:

– кланова. Будується подібно до сім'ї, де цінується якість людських відносин, взаємна підтримка і турбота. Цей тип притаманний багатьом початківцям і сімейним підприємствам, коли невеликий колектив однодумців робить загальну справу.

– ієрархічна. Жорстка багатоступінчаста структура. Для персоналу головне – системність і стабільність. Вони краще всього себе почувають в централізованій системі управління з чітким розподілом повноважень, коли розписані стандартизовані правила і процедури, розвинені механізми обліку і контролю. Характерно для державних організацій, підприємств ВПК, великих транспортних підприємств.

– ринкова. Орієнтована на результат, прибутковість, виконання завдання за всяку ціну. Припускає досить агресивну поведінку компанії на ринку, високу динамічність розвитку. Орієнтовані на зовнішнє оточення, а не на свої внутрішні справи.

– «за випадком». Орієнтована на інновації і творчість. Головне – генерація нових ідей. Головне завдання менеджменту – заохочення творчості і діяльності. Акцент на індивідуальність, заохочення ризику, передбачення майбутнього [4, с. 63].

## ТЕМА 9 ЗМІСТ І ПОКАЗНИКИ АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

### 9.1 Взаємозв'язок культури і стратегії організації

Розглянувши усі складові організаційної культури, необхідно відмітити, що її зміст визначається тими цінностями, представленнями, нормами, традиціями, міфами і т. д., які історично склалися як найбільш цінні для організації. Змістовні особливості організаційної культури пов'язані передусім з пережитими кризами і способами, які застосовували для виходу з цих криз. Щоб зрозуміти організаційну культуру, потрібний ретроспективний погляд на умови виникнення і збереження базових припущень, засадничих цінностей і принципів, властивих цій організації. Найбільш прийнятною для цієї мети видається модель, розроблена у рамках соціології групової динаміки, ґрунтована на строгому розділенні групових проблем: 1) виживання і адаптації при зміні зовнішніх умов існування групи; 2) інтеграції внутрішніх процесів, що забезпечує можливість названого вище виживання і адаптації.

Процес формування культури у відомому сенсі ідентичний процесу створення самої групи, оскільки «суть» групи, характерні для її учасників образ думки, погляди, почуття і цінності, що є наслідком колективного досвіду і колективного навчання, виражаються в системі прийнятих групою уявлень. Розвиток групи і формування культури є внутрішньо взаємозв'язаними процесами причому обидва ці процеси вважаються наслідком певних дій лідерів і колективного досвіду групи [9, с. 65 - 66]. Окремі аспекти або проблеми зовнішньої адаптації і виживання визначають особливості циклу пристосування, який повинен здійснюватися будь-якою системою при зміні зовнішніх умов. Окремі елементи циклу можуть бути реалізовані послідовно або одночасно: місія і стратегія: досягнення загального розуміння основної місії організації, її головних завдань, а також явних і таємних функцій; цілі: досягнення консенсусу при постановці конкретних цілей, що визначаються основною місією організації; засоби: досягнення консенсусу при визначенні засобів досягнення поставлених цілей, таких як: організаційна структура, розподіл праці, система компенсацій і система керівництва; оцінка: досягнення консенсусу при завданні критеріїв оцінки роботи групи, вирішальної певні завдання, такі як інформаційна і контрольна система; корекція: досягнення консенсусу при визначенні стратегії виправлення при відхиленні від мети.

Кожна нова група або організація повинні мати прийнятну усіма її членами концепцією вирішення основної проблеми її існування, виходячи з якої вона в основному і визначатиме свою головну місію, основну мету або сенс свого буття. У більшості комерційних організацій це загальноприйняте поняття так чи інакше зводиться до проблеми економічного існування і розвитку, що, у

свою чергу, означає збереження хороших стосунків з основними зацікавленими особами і групами: 1 – з інвесторами і акціонерами; 2 – з постачальниками; 3 – з менеджерами і співробітниками; 4 – з суспільством і урядом; 5 – із споживачем, що бажає купити товар або послугу. Ключем до стабільного зростання і існування організації є підтримка певного балансу інтересів вказаних груп і що місія організації, як правило, набір уявлень про її основні сфери компетенції і базові функції в суспільстві. Місія служить виконанню не однієї, а відразу декількох функцій, частина з яких існує в прихованому, латентному виді, тим самим забезпечуючи стійкість оголошеної організаційної ідентичності. Внутрішні дебати викликаються учасниками групи, що мають різні уявлення про те, якій має бути діюча система пріоритетів, при цьому організація виробляє колективне уявлення. Якщо такий загальний пріоритет не буде обраний, група може розколотися або навіть припинити своє існування. Якщо ж дебати приведуть до вироблення єдиного уявлення про місію і сенс організації, у неї виникне чітко певний культурний остов, що підтримує систему переконань і уявлень вищого керівництва. Таким чином, одним з центральних елементів будь-якої культури є колективні уявлення членів організації про суть її діяльності і її основної місії або функції. Ці уявлення можуть не усвідомлюватися самими членами організації, проте їх можна виявити при розгляді стратегічних рішень, що приймаються керівництвом організації [9, с. 68 - 69].

Колективні уявлення про конкретні цілі, що визначаються основною місією організації. Спільність у розумінні головної місії організації не гарантує того, що члени організації будуть згодні із спільністю цілей. Місія частенько розуміється досить абстрактно і не отримує належного вербального вираження. Для досягнення спільності цілей групі потрібна загальноприйнята мова і колективні уявлення про базові логічні операції, за допомогою яких можна перейти від таких абстрактних або загальних речей, як місія, до конкретних цілей розробки, виробництва і продажу реальних продуктів і послуг в певних вартісних і часових межах. Таким чином, цілі можуть задаватися на декількох рівнях абстракції і мати різні горизонти прогнозування. Як тільки подібний консенсус буде досягнутий, уявлення про цілі стане дуже стійким елементом культури цієї групи [9, с. 70].

Колективні уявлення про засоби досягнення поставлених цілей. Група не може досягти поставлених цілей і виконати свою місію, якщо в ній відсутній консенсус з питання про засоби, які належить використати для досягнення поставлених цілей. Мало задатися амбітними цілями, необхідно вирішити питання розробки, фінансування, виробництва і реалізації продуктів або послуг. Конкретним набором таких угод буде не лише «стиль» організації, але і



характер завдань, розподілу праці, організаційної структури, системи заохочень, систем контролю і інформації. Виробничі навички, технологія і знання, що придбавалися групою, також стають частиною культури, якщо в організації існує спільність бачення їх суті і способів їх використання. При розробці засобів, за допомогою яких група має намір досягти певної мети, багато її внутрішніх проблем отримують часткове вирішення. Система роботи групи задає межі і правила, яких повинні дотримуватися її члени. Розподіл праці і розподіл ролей можуть розглядатися як наслідок розподілу фізичної і будь-якої іншої власності, оскільки рольовий розподіл неминуче веде за собою відмінності у статусі і у рівні винагороди, а також призводить до появи тих або інших привілеїв. Відповідно сам розподіл ролей і одностайне прийняття членами групи його критеріїв стає не лише засобом, використовуваним для досягнення якихось цілей, але і засобом рішення ряду внутрішніх проблем. Таким чином, зміна організаційних структур і процесів є украй складним завданням, оскільки вона повинна враховувати не лише проблеми зовнішньої ефективності, але також і проблеми, що викликаються перерозподілом внутрішньої «власності». Аналогічним чином зміна системи винагороди і системи розподілу статусів усередині організації може викликати ускладнення, оскільки воно може вплинути на процес виробництва робіт і можливість досягнення поставлених цілей. З цієї причини організаційний аналіз починає наближатися до аналізу соціотехнічної системи, що враховує формальні технічні прийоми рішення тих або інших завдань і їх взаємозв'язок із статусними, зональними і рольовими системами організації. Досягнення консенсусу в питанні визначення вживаних організацією засобів призводить до появи певних типів поведінки і артефактів, які з часом починають сприйматися як зрима маніфестація цієї культури.

Коллективні уявлення про критерії оцінки результатів. Група, здійснюючи діяльність, повинна мати консенсус з питання оцінки результатів цієї діяльності, оскільки за відсутності оцінки група не може коригувати діяльність належним чином. Прийняті організацією способи оцінки її власної діяльності і засобу для проведення цієї оцінки (використовуваний для цього критерій і інформаційна система, що відповідає йому) за наявності консенсусу стають центральними елементами її культури. Якщо ж консенсус не досягається, а сильна субкультура виходить з різних уявлень про критерії оцінки результатів діяльності організації, в організації виникають серйозні конфлікти, які потенційно здатні позбавити її можливості адекватно реагувати на зовнішні фактори [9, с. 73].

Коллективні уявлення про стратегію корекції і відновлення. Остання проблема, що вимагає досягнення консенсусу, пов'язана з визначенням і

реалізацією дій, необхідних для зміни курсу організації, якщо інформація свідчить про те, що група відхиляється від заданої мети – продаж падає, питома вага компанії в обороті ринку зменшується, прибуток знижується, нова продукція виходить із запізненням, основний споживач скаржиться на погану якість продукту і т. д. Організаційна культура робить вплив на стан виробничого середовища, на продуктивність праці, задоволеність працею, відношення до праці, на зростання, розвиток співробітників, підвищення їх кваліфікації, на мотивацію праці, на трудову адаптацію працівника, на імідж організації. На продуктивність праці культура організації впливає опосередковано, через скорочення терміну трудової адаптації: ефективна організаційна культура прискорює процес включення працівника в нову трудову ситуацію. Організаційна культура, виконуючи функцію інтеграції, створює атмосферу співпраці, яка допомагає прискорити придбання необхідних навичок, прийомів праці. У тому випадку, якщо основні цінності нового працівника співпадають з основними цінностями організаційної культури, то соціально-психологічна адаптація проходить швидше і легше, інакше, коли основні цінності працівника не співпадають або протистоять цінностям цієї організації, то адаптація йде важко і повільно і може закінчитися навіть відходом працівника з організації. Вплив організаційної культури на задоволеність працею обумовлюється соціально-психологічною складовою умов праці (соціально-психологічним кліматом, взаємовідносинами з керівником, своєрідністю організації – ритуалами, традиціями). Така складова організаційної культури, як політика підприємства, по відношенню до працівників і якості продукції визначає відношення до праці. Зрештою вплив організаційної культури на працівника проявляється двома змінними характеристиками – задоволеністю працею і ставленням до праці. Організація стає гнучкішою, здатною вижити у швидко змінюваних умовах, конкурентоздатною, якщо керівництво культивує в організації постійне прагнення до творчості, розвитку, сприяє професійному, інтелектуальному і культурному зростанню співробітників. Сильна організаційна культура є потужним стимулом високої ефективності діяльності організації. Широко поширені в організації і добре засвоєні більшістю цінності і норми змушують співробітників працювати ефективно і якісно. А привабливість організації для її співробітників може стати сильним мотивуючим чинником. Організаційна культура з'являється в очах працівника як суть організації (внутрішній імідж). Внутрішній імідж, у свою чергу, є частиною зовнішнього іміджу організації. Створення зовнішнього іміджу організації є завданням служби Public Relations, але якщо цей імідж не має нічого спільного з суттю організації, то це дуже

скоро виявиться, розчарує партнерів, споживачів, кредиторів і сформує поганий імідж організації.

## **9.2 Показники, які знаходяться під прямою дією культури організації**

Існує ряд показників, які знаходяться під прямою дією культури організації, такі як рівень плинності кадрів, терміни трудової адаптації, кількість працівників, що успішно пройшли процес трудової адаптації; рівень якості продукції, відсоток браку, кількість винаходів і раціоналізаторських пропозицій, рівень продуктивності праці.

Плинність кадрів – це показник, високий рівень якого сам по собі свідчить про несприятливий стан справ на підприємстві. Добре видно залежність цього показника від організаційної культури. Зміну організаційної культури підприємства (у будь-яку сторону) спричиняє зміну рівня плинності кадрів.

Трудова адаптація. Яскравим показником ефективності організаційної культури є середній термін адаптації, тобто час, на протязі якого знову прийняті працівники включаються в нове для них соціально-психологічне і матеріально-речове середовище. Цей показник можна використати в абсолютному вираженні (тривалий або короткий термін адаптації) і відносному (порівняння середніх термінів адаптації до і після зміни організаційної культури). Про етап процесу трудової адаптації адміністрація може дізнатися за допомогою прямого опитування нових працівників, про завершення процесу трудової адаптації можна говорити, якщо новачок виходить на середню для цього виробництва продуктивність праці.

Якість продукції або робіт. Відношення до цієї цінності керівництва визначає політику підприємства, яка є важливим елементом місії організації. Показник якості продукції є індикатором організаційної культури: сильна або слабка, функціональна або дисфункціональна.

Ставлення до нововведень. Спрямованість організації на нововведення можна визначити по кількості раціоналізаторських пропозицій і винаходів. Їх зростання свідчить про активну і ефективну інноваційну політику підприємства, про організаційну культуру, націлену на розвиток.

Задоволеність працею і відношення до праці – показник, зв'язок якого з організаційною культурою можна зафіксувати або безпосередньо, вимірюючи його при зміні (за допомогою опитувань), або через вплив на дисципліну праці, плинність кадрів, якість продукції, термін адаптації, продуктивність праці.

Зміну ефективності організаційної культури можна визначити за допомогою виміру продуктивності праці за умови, що в організаційну культуру вносяться якісь зміни, а інші чинники залишаються незмінними. Отже,

організаційна культура не лише є потужним чинником ефективного функціонування і розвитку організації, але цей чинник можна відстежити і заміряти. Крім того, організаційну культуру можна планувати, створювати і змінювати [8; с. 60 - 61].

Показниками аналізу організаційної культури можуть стати такі характеристики організації як: індивідуальна автономність – міра відповідальності, незалежності і можливостей вираження ініціативи в організації; структура – взаємодія органів і осіб, діючих правил, прямого керівництва і контролю; напрям – міра формування цілей і перспектив діяльності організації; інтеграція – міра, до якої частини (суб'єкти) у рамках організації користуються підтримкою в інтересах здійснення скоординованої діяльності; управлінське забезпечення – міра, відносно якої менеджери забезпечують чіткі комунікаційні зв'язки, допомогу і підтримку своїм підлеглим; підтримка – рівень допомоги, що робиться керівниками своїм підлеглим; стимулювання – міра залежності винагороди від результатів праці; ідентифікованість – міра ототожнення працівників з організацією в цілому; управління конфліктами – міра вирішення конфліктів; управління ризиками – міра, до якої працівники заохочуються в інноваціях і прийнятті на себе ризику.

### **9.3 Характеристики і параметри організаційної культури**

Параметри і властивості, які має організаційна культура, мають різну стійкість до управлінської дії. Параметри, що відносяться до національних особливостей, пов'язані з менталітетом, історичним розвитком і місцем розташування країни, найменш всього піддаються змінам. Людина включена у безліч різних груп, члени яких діють і думають в основному відповідно до культурних особливостей країни, в якій вони живуть. Проте організаційні культури підприємств однієї країни були б схожі, якби не було інших чинників, що впливають на формування і розвиток організаційних культур і визначають їх зміст [8, с. 62].

Розгляд культури організації з використанням типології Г. Хофштеде дозволяє віднести культуру конкретної організації до певного типу, описати її особливості, щоб потім можна було враховувати їх при плануванні процесів. Проте параметри, виявлені за допомогою цієї типології, найменше піддаються змінам, оскільки несуть в собі риси національної культури, галузевої приналежності або залежать від розміру підприємства. Ці особливості організаційної культури дуже важко змінити, але вивчити їх надзвичайно важливо для подальшого розвитку підприємства. У кожного явища, з точки зору дослідника, є позитивні і негативні сторони. Позитивні сторони можна використати як основу для розвитку, а негативні – враховувати або постаратися

нівелювати їх вплив. Орієнтація культури на індивідуалізм або колективізм визначається в основному менталітетом тієї країни, де утворилася ця організація. Г. Хофштеде пропонує такі параметри для оцінки організаційної культури за характеристикою «індивідуалізм-колективізм»:

1. Втручання в особисте життя, тобто наскільки активної участі в рішенні їх особистих справ чекають працівники від організації;

2. Вплив організації на самопочуття співробітників, тобто наскільки сильно залежить самопочуття працівників від процесів, що відбуваються на підприємстві;

3. Захист інтересів, тобто співробітники чекають, що підприємство повинне захищати їх інтереси, або вони повинні сподіватися тільки на себе;

4. Функціонування підприємства, тобто які особисті характеристики працівників забезпечують успішне функціонування підприємства;

5. Просування по службі, тобто відповідно до яких критеріїв відбувається просування працівників (стаж або рівень кваліфікації);

6. Мотивація, на основі традиційних або нових методів і форм мотивації;

7. Соціальні зв'язки характеризують міру згуртованості, на яку орієнтовані працівники організації.

Дистанція влади вимірює міру, в якій члени організації приймають нерівноправ'я в розподілі влади і вважають його нормальним станом речей. Цей параметр характеризує відстань, дистанцію між керівником і підлеглим і може бути визначений за допомогою наступних індикаторів: 1. Частота вираження підлеглими своєї незгоди; 2. Стиль керівництва, якому віддається перевага; 3. Сприйняття нерівності (нерівність людей або ролей); 4. Відношення до керівників (керівники такі ж люди або іншого типу); 5. Структура організації (прагне до централізації, багаторівнева або навпаки); 6. Розмір управлінського апарату (особливо управлінсько-керуючих співробітників); 7. Міра диференціації заробітної плати; 8. Кваліфікація працівників нижчого рівня (чим вище кваліфікація, тим менше дистанції влади); 9. Статус робітників і службовців (різний або рівний). Дуже важливий параметр – міра уникнення невизначеності. Він показує, наскільки комфортно себе почувають члени організації в невизначених умовах, і найбільшою мірою пов'язаний з національною культурою. Цей параметр можна визначити за допомогою наступних індикаторів: 1. відношення до часу (співробітники живуть сьогоднішнім днем або турбуються за майбутнє); 2. розмір організації (великі організації або невеликі); 3. вік менеджерів середнього рівня; 4. мотивація досягнення мети; 5. відношення до успіху (прагнення до успіху або уникнення невдач); 6. готовність до ризику; 7. тип кар'єри (кар'єра управлінця або фахівця); 8. кваліфікація керівника (управлінська або ні);

9. відношення до конфліктів (конфлікт – нормальне або небажане явище); 10. конкуренція між працівниками (вважається функціональним або дисфункціональним явищем) 11. готовність до компромісу з опонентами (висока або низька); 12. готовність до невизначеності в роботі (висока або низька). Індикаторами віднесення культури до жіночого або чоловічого типу можуть служити: 1. роль чоловіка і жінки (чітке розділення на чоловічі і жіночі ролі або вони взаємозамінні); 2. домінування (залежить від статі або ні); 3. головна цінність (успіх або якість життя); 4. життя і робота (чому віддається пріоритет); 5. прагнення (бути кращим або не виділятися); 6. ставлення до свободи (незалежність або солідарність); 7. почуття (повага за досягнення або співчуття невдахам); 8. ухвалення рішень (на основі логіки або інтуїтивно).

Параметри культури можуть змінюватися по усьому діапазону, а не тільки займати крайні точки, оцінюючи культуру організації за цими параметрами потрібно мати на увазі, що можуть існувати індивідуальні варіанти поведінки співробітників усередині організації. Оцінюючи організаційну культуру за цими параметрами, можна на її основі створити ефективну систему мотивації, уникнути конфронтації, опору змінам, сформувати прихильність співробітників організації, зрозуміти механізм і спрямованість взаємовідносин в організації, шляхи і методи розвитку [8, с.62-63].

Місія організації – система основних цілей, які ставить перед собою організація на певний етап (період) її діяльності і розвитку. Аналіз основних цілей діяльності іноземних і вітчизняних організацій, що займаються бізнесом, діють в різних секторах ринку, показав, що цілі цих організацій можуть бути зведені до шести основних компонентів: прибуток, клієнти, справа, працівники, розвиток, територія. У складі місії вони співіснують, але при домінуючій ролі одного з цих напрямів. Основна мета, домінуюча в організації, виступає системо будівним ключовим елементом організаційної культури. Організаційна культура опиняється в прямій залежності від основної стратегічної мети організації, в контексті якої вона проявляється і реалізується.

Можна запропонувати наступну типологію організаційних культур: культура, орієнтована на прибуток; культура, орієнтована на споживача; культура, орієнтована на персонал; культура, орієнтована на інновації і якісне вдосконалення.

Організаційна культура типу «прибуток». Зазвичай знаходиться у стадії первинного накопичення капіталу і орієнтується на короткострокові цілі. Об'єднуючим початком в організації виступає рішення поточних виробничих завдань, виконання виробничої програми. Особливості: поведінка працівників визначається формальними процедурами; жорстка ієрархічна структура

сприймається її членами як норма; надмірно висока міра конкуренції між співробітниками; для менеджменту підприємства найважливіше рентабельність виробництва. Саме з нею у персоналу асоціюється успіх підприємства.

Організаційна культура типу «клієнт». Організація типу «клієнт» має довготривалу стратегію виживання на ринку, шукає відповіді на питання: «хто наші клієнти?» і «які потреби клієнтів ми можемо задовольняти?» Особливості: переконання, що за продукцією, що випускається, стоять споживачі, в ім'я задоволення інтересів яких організація створена і існує; заохочуються індивідуальна ініціатива і дух суперництва; акцентується увага на конкурентних діях і досягненнях; переважає цільова напруга сил і прагнення до конкурентоспроможності; персонал упевнений, що ключовий критерій успіху підприємства – конкурентне лідерство на ринку.

Організаційна культура типу «працівник». Організація має свою історію, стабільний колектив, надійних працівників (і по кваліфікації, і по відношенню до компанії). Має розвинену внутрішню неформальну структуру. Особливості: переконання, що організація подібна до великої сім'ї; забезпечується участь персоналу в ухваленні рішень; існує гарантія зайнятості; цілісність організаційної культури базується на відданості підприємству і взаємній довірі співробітників; високо цінуються незмінність і стабільність; у свідомості менеджменту організації і рядових працівників успіх традиційно зв'язується із злагоджено працюючим колективом, захопленістю справою і турботою про людей.

Організаційна культура типу «розвиток». Організація з культурою типу «розвиток» вже має досить міцні позиції на ринку і націлене на подальше вдосконалення (підвищення якості продукції, зниження витрат і т. д.). Одна з основних базових цінностей її організаційної культури – професіоналізм персоналу. Особливості: формула успіху підприємства – досягнення передових позицій за загальними якісними показниками його діяльності; основна корпоративна цінність – розвиток (як на рівні підприємства, так і на рівні працівника); особливості організаційної поведінки – динамічність, інноваційна активність, пошук нових можливостей у виконанні роботи; заохочується прагнення і вміння працювати в команді; заохочується активність працівників у рамках їх обов'язків; усі елементи організаційної культури зв'язуються воедино загальним прагненням до вдосконалення виробництва, продукції (послуг); моральні заохочення дуже значимі, до них прагнуть, їх домагаються; дуже важливе визнання індивідуальних успіхів з боку колективу, особистий успіх сприймається як частина успішної діяльності організації; прийнята емоційна підтримка працівників керівництвом, взаємна підтримка співробітників, прагнення навчити чомусь новому; серед керівників і рядових працівників

поширена установка на новаторство, професійний і кар'єрний розвиток. Успіх для членів організації типу «розвиток» – це випуск нової продукції, що відповідає кращим світовим зразкам на існуючій технологічній базі. Організація націлена на освоєння нових видів продукції і нових сегментів ринку [4, с.53-55]. Деякі автори відмічають нерозривний зв'язок між стратегією управління організацією, стратегією управління персоналом і ефективною організаційною культурою. Тому правильніше розглядати культуру організації як важливий стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі підрозділи на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, полегшувати спілкування між ними. У тих випадках, коли організація орієнтована на довгострокові цілі, припускає тривале існування, кадрова політика орієнтована на стимулювання високої кваліфікації і професійний розвиток. Інформованість персоналу про плани розвитку організації і довіра керівництву є найважливішими умовами реалізації стратегії підприємства. Кадрова політика підприємства повинна відповідати загальній стратегії діяльності підприємства. Під кадровою політикою організації мається на увазі зведення цінностей, правил і норм, що регулюють основні питання роботи з персоналом. Невідповідність кадровій політиці і стратегії може привести до того, що через деякий час організація залишиться без грамотних, відданих організації співробітників. Недостатньо просто довести до персоналу ці цінності, норми, принципи. Необхідно постійно підтримувати і підкріплювати їх: демонструючи їх актуальність і значущість на особистому прикладі, тим самим, створюючи ролеву модель «правильної» поведінки; постійно звертаючись до них в нормативних і розпорядчих документах організації; неодмінно санкціонуючи у разі порушень або відхилень від цінностей, норм, правил організації.

При невідповідності організаційної культури і стратегії розвитку підприємства існують чотири можливості:

1. Ігнорувати культуру.

2. Спробувати діяти у рамках існуючої культури. У тих випадках, коли зміни здаються занадто радикальними і навряд чи сумісними з існуючою культурою, слід подумати, як можна замінити той образ дії, який здається правильним, на альтернативний, з урахуванням існуючих культурних бар'єрів.

3. Змінити культуру. Для того, щоб реалізувати стратегію, у ряді випадків необхідно зробити певний вплив ОК і змінити її, хоча цей процес триватиме досить довгий час. Для цього потрібне наступне: стратегія має бути ясною; необхідно проаналізувати і добре уявити собі культуру, що існувала до цього; на основі порівняння стратегії і культури необхідно ідентифікувати перешкоди, обумовлені культурою. Виявлену відмінність між старими нормами і новим способом дії слід усунути, зробивши наголос на такі якості, як гнучкість і



здатність пристосовуватися, можна зробити бажані зміни. Без підтримки і тиску вищого керівництва і свідомого виконання функції ролевої моделі іншим керівним персоналом досягти цього не вдасться. Далі необхідно привести у відповідність системи і структури. Передусім зримо і недвозначно повинен винагороджуватися новий бажаний образ дій. В результаті складеться система взаємної позитивної підтримки.

4. Змінити стратегію. У екстремальних випадках, наприклад при злитті, може бути доцільно знову продумати стратегію і перевірити, чи можливо використати розрахунки, зроблені до злиття.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева И. В. Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Андреева, О. Б. Бетина. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, 2010. – 293 с.
2. Грошев И. В. Организационная культура : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» / И. В. Грошев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.
3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
4. Никитова С. Г. Организационная культура : конспект лекций / С. Г. Никитова. – М. : МИЭМП, 2007. – 76 с.
5. Организационная культура : учебник / под ред. Н. И. Шаталовой. – М. : Экзамен, 2006. – 653 с.
6. Организационная культура [Электронный ресурс] : учебно-методический комплекс / ФГОУ ВПО «Северо-Западная академия государственной службы» ; Л. И. Войнаровская. – Электронные текстовые данные (1 файл: 750 Кб = 2,4 уч.-изд. л.). – СПб. : Изд-во СЗАГС, 2008. – Режим доступа: [http://www.szags.ru/index.phtml?id\\_page=178](http://www.szags.ru/index.phtml?id_page=178).
7. Причина О. С. Корпоративная культура : управление инновационным потенциалом экономических систем : автореферат дис. д-ра экон. наук. Регіональна економіка / О. С. Причина. – Ставрополь, 2002. – С. 6.
8. Стеклова О. Е. Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 127 с.
9. Шэйн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; [пер. с англ. под ред. В. А. Спивака]. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
10. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 638 с.

*Навчальне видання*

**ГАЙДУЧЕНКО** Світлана Олександрівна

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА**

### **КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*(для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності  
281 – Публічне управління та адміністрування)*

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

*За авторською редакцією*

Комп'ютерне верстання *С. О. Гайдученко*

План 2020, поз. 124 Л

---

Підп. до друку 30.09. 2020. Формат 60 × 84/16.

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 3,1.

Тираж \_\_\_\_\_ Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.