

УДК 658.3:174.4

## ЕЛЕМЕНТИ ТА ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

*Тарасюк В.Д.*

*Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского, Симферополь, Украина  
E-mail: ugleva@yandex.ru*

На підставі проведеного аналізу визначена структура організаційної культури підприємства, виділені фактори, що впливають на формування організаційної культури.

**Ключові слова:** організаційна культура, структура, фактори, що впливають на формування організаційної культури.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Менеджмент сучасних українських підприємств характеризується проявом все більшого інтересу до організаційної культури як інструменту управління, що може забезпечити появу переваг, необхідних для успішної конкуренції підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках. Висока організаційна культура допомагає підприємству двома способами. По-перше, вона визначає поведінку робітників. Вони знають що від них очікують і як діяти в ситуації, що склалася. По-друге, дає робітникам відчуття цілі, стратегії її досягнення, філософії та спонукає їх добре ставитись до свого підприємства. Вони знають, чого їх підприємство бажає досягти і як вони в цьому повинні йому допомогти.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Розробці теоретичних і методичних основ формування організаційної культури присвячені труди як західних дослідників, так і вітчизняних. Так Шейн Е. описує структурні рівні організаційної культури: артефакти, проголошені цінності, базові уявлення [1, с. 36]. Діл Т. та Кенеді А. головними елементами організаційної культури називають ділове середовище, цінності, героїв, обряди, ритуали, системи культурної комунікації [2, с. 13-15]. Ними розроблена концепція організаційної культури як найважливішого чинника, що впливає на організаційну поведінку і корпоративний розвиток [3]. Вивченню факторів, що впливають на стан організаційної культури присвячені роботи Льюїса Р.Д. [4], Усачьовой В.В. [5, с. 87] та інших. Проте, питання структурного змісту організаційної культури, а також факторів, що впливають на її стан потребують уточнення.

**Мета** даної статті – уточнення елементного складу організаційної культури, а також визначення основних факторів її формування на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На теперішній час одним із найефективніших інструментів управління персоналом підприємства і мотивації його діяльності є організаційна культура. Людина, задовольнивши потреби нижчих рівнів, прагне до принципово інших цілей, таких як: реалізація своїх здібностей, положення в колективі, спільність цінностей, усвідомлення себе невід'ємною і необхідною частиною команди. Акіо Моріта, засновник фірми «Соні», казав: «Працюючи в промисловості з людьми, ми зрозуміли, що вони працюють не лише заради грошей і якщо ви хочете їх стимулювати, гроші не найефективніший засіб. Щоб стимулювати людей, треба зробити їх членами сім'ї і поводитися з ними, як з її

шанованими членами». Виходячи з вищесказаного стає очевидним необхідність усвідомленого формування і управління організаційною культурою підприємства.

Аналізуючи класифікації елементів організаційної культури в її структурі доцільно виділити «реактивну» та «проактивну» частини [6, с. 102] (рис. 1). «Реактивна» частина організаційної культури – це та її частина, яка відносно статична та розділяється на елементи відповідно до джерел виникнення та форм прояву організаційної культури і вміщає в себе такі елементи, як: артефакти, оголошені цінності та базові уявлення [1, с. 36].

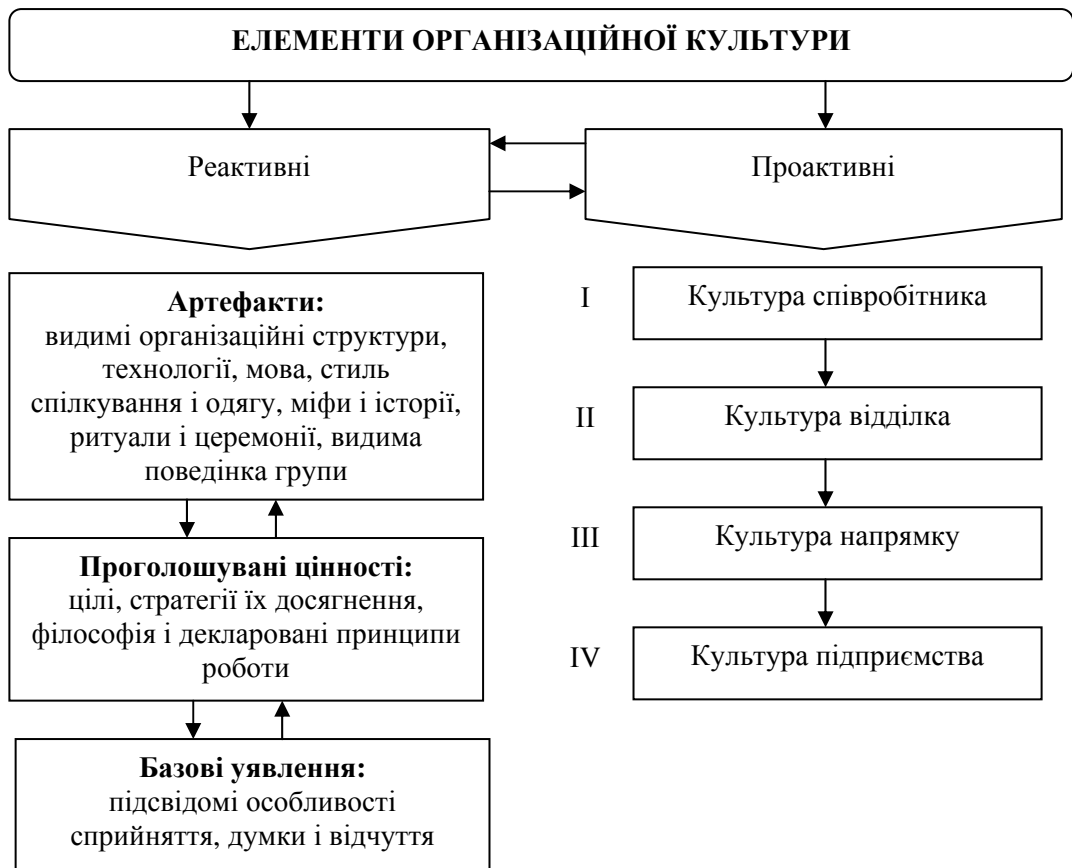


Рис. 1. Структурна модель організаційної культури (складено автором на основі [1, 6])

«Проактивними» елементами культури виступають її носії, тобто співробітники підприємства. Відзначимо, що перший рівень представлено культурою співробітника, другий – групою співробітників підрозділів або відділів організації, які об'єднані єдиною виробничою функцією. Третій рівень – це культура напряму певних учасників організації (директорів, акціонерів, найманих робітників). Кожен з них володіє своїми цінностями, що певним чином впливає на діяльність підприємства. Останнім, четвертим рівнем є культура всього підприємства.

Важливо відзначити, що «проактивні» елементи організаційної культури підприємства будуть впливати на його «реактивні» елементи: окремі співробітники («проактивні» елементи організаційної культури) можуть виступати як «каталізатори» певних організаційних процесів, в той час, як інші будуть відігравати роль «сповільнювачів». В свою чергу «реактивна» частина організаційної культури підприємства впливає на його «проактивні» елементи, оскільки усвідомлення філософії і меті підприємства формується у вигляді набору цінностей, правил та норм і формує у співробітників розуміння власного внеску у виконання підприємством своєї місії.

Досліджуючи механізми формування організаційної культури підприємства необхідно приділити увагу факторам, що впливають на її формування. На формування організаційної культури, її змісту і окремих параметрів впливає ряд чинників зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства (рис. 2).



Рис. 2. Фактори, що впливають на формування організаційної культури підприємства

Зовнішнє середовище складається із макро та мікрооточення. Серед чинників зовнішнього макросередовища, що впливають на організаційну культуру, виділяються основні, серед яких:

1. Національний фактор (культура, менталітет, релігія), який формують національні звичаї, виховання, етикет, властиві різним національним спільнотам, що впливають на організаційну культуру, що, в свою чергу, є своєрідним колективним програмуванням поведінки співробітників і їх груп. Особливо суттєвим цей фактор є для підприємств персонал яких представлено співробітниками різних національностей, або для підприємств, які виходять на міжнародний ринок. Успіх таких підприємств залежить від того, наскільки їм вдалося ліквідувати розбіжності у відносинах між співробітниками різних національностей, з різними культурними традиціями, а також наскільки їм вдалося адаптуватися до національної культури тієї країни, на ринок якої вони виходять.

2. Інституціональний фактор проявляється у політичній, економічній, соціальній ситуації, що визначають рівень життя населення, специфіку умов функціонування організацій в даній країні. В рамках державного управління даються основні ідеологічні установки. Законодавчі акти прямо або побічно регламентують певні положення організаційної культури, зокрема, в сфері вимог до організації праці, забезпечення харчування та місць відпочинку (кімнат та зон відпочинку), вимог до зовнішнього вигляду, можливих санкцій і заохочень. Все це позначається на економічній політиці і впливає на організаційну культуру шляхом формування ціннісних орієнтацій, соціальної захищеності працівників, рівня соціальної відповідальності організації перед суспільством.

3. Науково-технічний прогрес як фактор зовнішнього середовища впливає на всі сфери життєдіяльності людини. Розвиток інформаційних технологій, поява нових ринкових сегментів змушує підприємство змінювати акцент у своїй діяльності і вимагає використання нових методів організації управління і організації виробництва, управління персоналом, зокрема, підготовки персоналу до роботи в нових умовах, розробки нових програм підвищення кваліфікації та перепідготовки; пошуку працівників, які володіють новими спеціальностями або перепідготовці власних співробітників.

Національна культура, політика, правова система, економічна ситуація – це та сфера, на яку підприємство практично немає впливу. Але вплив цих факторів як на підприємство, так і на окрему людину досить відчутний. Саме вони формують ціннісні характеристики, як окремої особистості так і суспільства в цілому, що безпосередньо позначається на якісних характеристиках особистості (рівень освіти, кваліфікації, дисциплінованість, відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість, самостійність, рішучість, гнучкість у спілкуванні та інші).

4. Ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути). Особливості та специфіка бізнесу в сучасних умовах формують нову культуру взаємин з постачальниками, яка заснована на довірі, позитивній репутації. Це пов'язано з необхідністю точних і своєчасних поставок потрібних для безперебійного виробництва.

Сучасний споживач диктує умови на ринку. Тому для підприємств-виробників все більшого значення набувають способи залучення споживачів для участі або висловлення думки при створенні власної торгової марки, розробки фірмового стилю та бездоганного іміджу.

Культура відносин з фінансовими інститутами повинна сприяти можливості отримання кредиту, страхування угод, проведення розрахунків з постачальниками і споживачами, а також надання соціальних гарантій персоналу.

5. Власники, інвестори. Вплив власників виявляється в їх та позиції по відношенню до організаційної культури. Але, треба відзначити, що в Україні, нажал, відносини між власниками та менеджерами характеризуються непрозорістю, прагненням не залежати один від одного, не рахуватися один із одним, тому організаційна культура повинна буди орієнтованою на підвищену увагу до власників і сприяти розвитку системи мотивації менеджерів.

Вплив інвесторів на організаційну культуру полягає в тому, що гроші будуть вкладатися в організацію, яка має позитивну репутацію та довіру. При формуванні організаційної культури це слід враховувати, в зв'язку з цим буде створено сприятливий інвестиційний клімат в організації.

6. Конкуренти. Сучасні економічні умови диктують нові способи конкуренції. Якщо раніше можна було досягти значних конкурентних переваг за рахунок вдосконалення виробничого процесу або підвищення якості продукції, то на сьогоднішній день цього не достатньо. Актуальним стають питання ступеню довіри з боку споживачів і партнерів, ефективного зв'язку з громадськістю, фірмового стилю. Швидко мінливе зовнішнє середовище потребує виробництва товарів або послуг які завжди відповідають сучасним умовам, що можливо за дотримання кількох умов: проведення досліджень, впровадження інновацій, творчого підходу персоналу до своєї роботи.

Зовнішнє середовище значно впливає на організаційну культуру підприємства, проте, як свідчить практика, дві організації, що функціонують в одному і тому ж оточенні, можуть мати культури які значно відрізняються одна від одної. Пояснити це явище можна впливом факторів внутрішнього середовища, серед яких:

1. Особистість керівника (лідера). Шейн Е. відзначає, що лідерство одночасно є джерелом виникнення і підтримки культури [1, с. 10]. Основні переконання, світогляд, ідеали лідера переймаються співробітникам та підприємству в цілому. Крім того лідер визначає тип управління. По-перше, тип управління характеризує рівень сприйняття і реалізації в компанії управлінських рішень. По-друге, він повинен відповідати організаційній культурі підприємства і, в першу чергу, особливостям менталітету персоналу.

2. Рівень компетенції персоналу проявляється у сприйнятті ним цінностей, прояві творчого підходу та ініціативності з його боку, як і в якій кількості необхідні заходи для навчання, ротатії, підвищення кваліфікації. Персонал повинен розуміти та приймати організаційну культуру, яка створюється керівництвом, інакше вона залишиться декларованою, а реальна культура буде зовсім іншою.

3. Розмір підприємства. Для малих, середніх і великих підприємств можуть відрізнятися пріоритетні цілі (завоювання ринку, розширення, чи утримання частки ринку). Свою специфіку будуть мати також зовнішні і внутрішні зв'язки і відносини. Для великих підприємств важливе місце займає питання об'єднання персоналу, ієрархії управління, культурної адаптації нових працівників. Крупні підприємства часто інертніші ніж малі, тому організаційна культура великих підприємств більш формальна.

4. Сфера діяльності підприємства. Формування на підприємстві певної культури пов'язано зі специфікою галузі, в якій вона діє. Так, у секторі високих технологій (інформаційні технології, космічна галузь та інші) необхідні інновації і швидкість; у сфері обслуговування і туризмі організаційна культура буде спрямована на споживача, а у сфері екологічно небезпечного виробництва (хімічна промисловість, електроенергетика) – на дотримання безпеки.

5. Стадія життєвого циклу підприємства. Вперше зв'язок культури і життєвого циклу організації був відзначений Хенді Ч. [7], який вважав, що стадія зародження зазвичай супроводжується «культурою Зевса», яка заснована на силі і владі лідера, ріст характеризується «культурою Аполлона», яка робить акцент на розподіл ролей, зрілість – час «культури Афін» (завдання) або «культури Діоніса» (особистості). Перехід підприємства від однієї стадії життєвого циклу до іншої супроводжується неминучою зміною її культури (табл. 1).

Таблиця 1  
Характеристика організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу підприємства [8, с. 49]

Стадія життєвого циклу підприємства	Характеристика організаційної культури
Створення (вихід на ринок)	Дух колективізму, згуртованість персоналу, висока активність в роботі. Початковий етап у формуванні організаційної культури, відсутність чітко сформульованих цінностей, цілей організації, правил поведінки персоналу.
Дитинство (зростання)	Становлення організаційної культури, можливість помилок через перші кроки на ринку, розробка первинних пріоритетних цінностей, цілей, налагодження зовнішніх і внутрішніх зв'язків. Розвиток символіки, традицій, звичаїв, легенд.
Юність (початок стабілізації)	Формування індивідуального фірмового стилю: торгових марок, логотипів тощо.
Зрілість (стабільність)	Затвердження фірмового стилю, управління іміджем і репутацією, розвинута система соціального забезпечення персоналу, генерування ідей, проведення досліджень і впровадження інновацій. Наявність сформованих традицій, звичаїв.
Старіння (спад, застій)	Консервативність, бюрократизованість, складна багаторівнева система контролю, перешкоди для нових ідей; відсутність самостійності у прийнятті рішення і, як наслідок, індивідуальної відповідальності; безініціативність, знеособленість персоналу у галузі відповідальності та обов'язків. Зростання розриву між декларованою та реальною організаційною культурою
Ліквідація / оновлення – формування нової організаційної культури / модифікація старої	Неприйняття організаційної культури персоналом, особливо новими співробітниками. Організаційна культура не відповідає вимогам організації, не може виконувати свої функції. Виникає необхідність оновлення.

Організаційна культура в своєму розвитку також проходить певні стадії: стадію дитинства, зростання, зрілості і стадію старості. Ці стадії життєвого циклу організаційної культури збігаються зі стадіями життєвого циклу підприємства, так як організаційна культура формується і розвивається тільки в процесі його існування та функціонування.

6. Технологія є чинником, що знаходяться в тісному взаємозв'язку з організаційною культурою. Якщо в організації застосовується сучасна технологія, можна говорити про організаційну культуру, орієнтовану на сучасні вимоги зовнішнього середовища, виробництво продукції високої якості, задоволення споживачів, створення сприятливих умов для праці робітників, проведення досліджень і розробок, дотримання заходів екологічної безпеки.

Серед усієї сукупності факторів на організаційну культуру найбільший вплив мають: національний, особистість керівника, стадія життєвого циклу підприємства, сфера діяльності підприємства, рівень компетенції персоналу, розмір підприємства. На рис. 3 представлено ступінь впливу фактору на організаційну культуру підприємства [8, с. 54].



Рис. 3. Ступінь впливу фактору на організаційну культуру підприємства, %

**Висновки.** На підставі вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених встановлено реактивні та проактивні елементи організаційної культури підприємства. Реактивна частина організаційної культури включає артефакти – зовнішні прояви; проголошені цінності – норми і правила поведінки, використовувані носіями даної культури для її уявлення; базові уявлення – глибинні підсвідомі. Проактивними елементами організаційної культури виступають співробітники підприємства. Всі елементи організаційної культури характеризуються наявністю прямих і зворотних зв'язків завдяки чому формується її цілісність.

Фактори, що впливають на організаційну культуру, розподілено за умовами виникнення на зовнішні і внутрішні. До чинників зовнішнього макросередовища, що впливають на організаційну культуру, належать: національний,

інституціональний, НТП; до зовнішнього мікросередовища належать ділові партнери, власники та інвестори, конкуренти. Серед факторів внутрішнього середовища, що впливають на організаційну культуру підприємства виділено: особистість керівника, рівень компетенції персоналу, розмір підприємства, сфера його діяльності, стадія життєвого циклу, технологія. Проведена систематизація факторів у виділених аспектах дозволяє проводити їх цільове використання при формуванні бажаного рівня організаційної культури. Проте, методичний інструментарій аналізу організаційної культури підприємства планується удосконалити з урахуванням специфіки туристичного бізнесу. Тому подальші дослідження будуть націлені на вивчення галузевих методик оцінки якісного складу персоналу, мотиваційного механізму та взаємодії серед колективу для формування принципів побудови ефективної організаційної культури, орієнтованої на розвиток турпідприємства та адекватної стану зовнішнього середовища.

#### Список літератури

1. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
2. Deal T.E. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life / T.E. Deal, A.A. Kennedy. – Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1982. – 232.
3. Дил Т. Корпоративные клики: определение культур / Т. Дил, А. Кеннеди. // Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации; под общ. ред. Д. Биллсберри. – М.: МИМ Линк, 1999. – С. 98-112.
4. Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе / Р. Льюис. – М.: Дело, 2001. – с. 448.
5. Усачева В.В. Организационная культура в транзитивной экономике: политэкономический аспект: дис. ... кандидата экономических наук: 08.01.01 / Усачева Вероника Валериевна. – Донецк, 2003. – 172 с.
6. Богатырев М.Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления / М.Р. Богатырев // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2004. – № 6. – С. 97-124.
7. Хэнди Ч. Типы организационных культур. Режим доступа к сайту <http://corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-ch-khandi-i-osobnosti-kadrovoi-politiki-dlya-kazhdogo-tip>
8. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова. – СПб: ИТМО, 2008. – 154 с.

*Поступила в редакцию 01.12.2009 г.*

**Тарасюк В.Д.** Элементы и факторы формирования организационной культуры предприятия / В.Д. Тарасюк // Ученые записки ТНУ. Серия: Экономика и управление. – 2009. – Т. 22 (61), № 2. – С. 333-340.

На основании проведенного анализа определена структура организационной культуры предприятия, выделены факторы, влияющие на формирование организационной культуры.

**Ключевые слова:** организационная культура, структура, факторы, влияющие на формирование организационной культуры.

**Tarasyuk V.D.** The elements and the factors of formation the organization culture / V.D. Tarasyuk // Uchenye zapiski TNU. Series: Economy and management. – 2009. – Vol. 22 (61), # 2. – P. 333-340.

The structure of organizational culture of enterprise is defined; the factors of formation the organization culture are distinguished on the basis of conducted analysis.

**Key words:** organizational culture, structure, factors of formation the organizational culture.