

Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток" включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління (Наказ Міністерства освіти і науки України від 06.11.2014 № 1279)

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвиток



№ 3, 2011

[Назад](#)[Головна](#)

УДК 005.73:658.871/878

*В.І. Тимішук,*  
доктор державного управління, професор,  
Київський національний торговельно-економічний університет  
*Ю.В. Гайдай,*  
асистент кафедри менеджменту, здобувач,  
Київський національний торговельно-економічний університет

## РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

**Анотація.** У статті розглянуто наукові основи ролі організаційної культури діяльності підприємств торгівлі. Проведено аналіз впливу персоналу, керівників та факторів зовнішнього середовища на роль організаційної культури підприємств торгівлі.

**Ключові слова:** організаційна культура, культура, цінності організаційної культури, персонал.

**Аннотация.** В статье рассмотрены научные основы роли организационной культуры деятельности предприятий торговли. Проведен анализ влияния персонала, руководителей и факторов внешней среды на роль организационной культуры предприятий торговли.

**Ключевые слова:** организационная культура, культура, ценности организационной культуры, персонал.

**Abstract.** The article reviews the scientific basis of the role of organizational culture of retail businesses. The analysis of the impact of staff, managers and environmental factors on the role of organizational culture retail businesses.

**Keywords:** organizational culture, culture, values, organizational culture, personnel.

**Постановка проблеми.** Організаційна культура, як необхідний компонент функціонування підприємства торгівлі, була властива йому протягом всього періоду господарювання. На сьогоднішній день спостерігається ситуація, коли керівництво підприємств недостатньо заклопотане питаннями організаційної культури, втрачають сили попередні цінності та в недостатній мірі формуються нові.

Термін «організаційна культура» охоплює більшу частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому матеріальні цінності та моральні норми, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, форму одягу персоналу та встановлені стандарти якості продукту, що випускається. Із проявами організаційної культури ми стикаємося, ледь переступивши поріг підприємства: вона зумовлює адаптацію нових працівників, знаходить відображення в певній філософії управлінської ланки, перш за все керівників вищої ланки управління, реалізується в конкретній стратегії організації. Культура надає всеохоплюючий вплив на діяльність підприємств торгівлі. Організаційна культура - сьогоденні актуальна тема.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Цілеспрямоване формування організаційної культури на підприємствах торгівлі може дозволити: ефективно використовувати людські ресурси підприємства для реалізації стратегії; підвищити рівень управлінської діяльності на підприємстві; посилити згуртованість команди; використовувати як стратегічний мотивуючий фактор, що направляє співробітників на досягнення цілей підприємства.

Окремі питання особливостей організаційної культури у контексті менеджменту присвячені праці відомих закордонних вчених таких, як М.Х. Мескон [7], Е. Метс [9], Е.Шейн [14]. Деякі особливі аспекти дослідження організаційної культури висвітлені у працях російських і вітчизняних науковців та практиків, зокрема, М.С. Бобильова [1], О.С.Виханський [2]. Однак досить мало приділено ролі організаційної культури на підприємствах торгівлі.

**Постановка завдання.** Сьогодні роль організаційної культури в економічних процесах значно зростає, вона стає сучасним інструментарієм менеджменту, тому зростає необхідність вкладати інвестиції в розвиток організаційної культури. Саме тому метою даного дослідження є визначення ролі організаційної культури в діяльності підприємств торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мета організаційної культури на підприємстві полягає у забезпеченні високої прибутковості підприємства за рахунок максимізації ефективності менеджменту та якісного поліпшення діяльності підприємства в цілому [6] за допомогою:

- вдосконалення управління людськими ресурсами;
- виховання у працівників ставлення до підприємства як до своєї другої домівки;
- розвитку здатності і в ділових, і в особистих відносинах спиратися на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів.

Оскільки організаційна культура впливає на весь особовий склад підприємства від інституціонального до технічного рівня управління, то необхідно враховувати, що вона відіграє певну роль в діяльності та житті кожної людини [12]:

- для власника підприємства - це один із способів самореалізації;
- для керуючої команди - це стимул до самоорганізації і орієнтир для дотримання встановленого розпорядку;
- для персоналу - умови праці та діяльності на підприємстві..

Організаційна культура є конкурентною перевагою підприємства настільки, наскільки вона є загальноприйнятною, узгодженою, цілісною системою сприйняття, цінностей, підходів і визначень [3].

Майкл Армстронг стверджував, що організаційна культура це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх працівників даної організації. Вони не завжди можуть бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодії людей і в значній мірі впливають на хід виконання роботи [5].

Не можна не погодитися і з думкою Едгара Шейна, що організаційна культура це сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам як правильний спосіб сприйняття, мислення та відношення до конкретних проблем [14].

М. Мескон трактує культуру як клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації [7].

Під культурою організації слід розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організації для досягнення поставлених перед нею цілей визначають Л. Елдрідж, А. Кромбі [15]. Вищенаведене визначення організаційної культури доповнює У.Оучі. На його думку організаційна культура - символи, церемонії та міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання [16].

Дослідженню ролі організаційної культури приділили значну увагу і вітчизняні вчені. Організаційна культура це набір найбільш важливих припушень,

прийнятих членами організації що одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають персоналу орієнтири їх поведінки і дій. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через «символічні» засоби духовного і матеріального оточення в організації. [3].

На думку В. Каткова організаційна культура представляє собою систему формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників в даній організації, що відрізняються стилем поведінки, показниками задоволеності роботою, рівнем взаємного співробітництва, ступенем ідентифікації працівників з організацією та цілями її розвитку [4].

З запропонованими визначеннями організаційної культури не можна не погодитися, але варто врахувати той факт, що в діяльності підприємств торгівлі на організаційну культуру вагомий та безпосередній вплив мають працівники підприємства, менеджери вищої ланки управління, а також фактори зовнішнього середовища.

Важливим є той факт, що і у споживача, і у працівника перше враження від підприємства торгівлі формується на основі організаційної культури підприємства. Організаційна культура проявляється перед новим співробітником у вигляді поведінки оточуючих, що підкоряються невідомим законам, що узгоджуються з невідомими цінностями. Якщо на підприємстві робота з адаптації нового персоналу добре налагоджена, то співробітника ознайомлюють з правилами та цінностями підприємства.

Персонал який працює на підприємстві тривалий час, як правило, не помічає проявів культури, а поведінка оточуючих йому здається звичною. Усвідомити власну організаційну культуру він може при порівнянні її з іншим підприємством торгівлі у ролі споживача або при появі нових співробітників на підприємстві де він працює [11]. Організаційна культура надає неабиякий вплив на світогляд людини, часто корпоративні цінності перетворюються в цінності особистості і колективу або навпаки вступають з ним у конфлікт. Варто пам'ятати, що організаційна культура виконує оцінно-нормативну функцію. На основі порівняння реальної поведінки людини, групи, організації зі значимими для нашої спільноти нормами культурної поведінки можна стверджувати про позитивні і негативні дії, саморозвиток, навчання та вдосконалення працівника як особистості.

Для персоналу підприємства організаційна культура створює спрямованість діяльності, орієнтир адже мета діяльності тісно пов'язана з цінностями, прийнятими в організації, а також допустимі способи досягнення різних цілей, як особистих, так і організаційних. Відносна стійкість характеристик культури до змін підтримує у працівників почуття стабільності, що відповідає потребі в безпеці, однією з базових потреб людини. Занадто швидкі зміни елементів культури, особливо глобальні, що стосуються структури підприємства, порушують відчуття стабільності і викликають почуття тривоги за майбутнє в професійній діяльності. Якщо великі зміни відбуваються у зовнішньому середовищі, організаційна культура, орієнтуючи працівників у головному, служить своєрідною технологією виживання, сприяє збереженню положення організації на ринку. Культура наповнена шаблоном ритуалізованою діяльністю, закріпленою в певних характерних формах поведінки, звичаях, правилах моралі, що представляє собою форму соціального і психологічного захисту [11].

Організаційна культура забезпечує значущість виробничої діяльності в очах працівників, тому що досягнення цілей організації сприяє досягненню їх власних цілей, задоволенню їх потреб, відповідає внутрішній структурі особистості кожного працівника. Елементи організаційної культури, засвоєні працівником цінності і норми, є внутрішніми спонукальними силами, мотивуючими працівника до ефективної діяльності, до більш продуктивної і якісної праці [11].

Іншим важливим аспектом дослідження є роль організаційної культури з точки зору менеджерів вищої ланки управління.

Відношення керівництва до організаційної культури може проявлятися двояко: якщо культура не суперечить цільовим установкам керівництва, то вони її не відчують, не помічають, але відчують себе комфортно. Однак, якщо базові установки існуючої культури не сприяють розвитку організації, якщо цілі працівників суперечать цілям керівництва, то культура стає серйозною перешкодою на шляху розвитку і може стати причиною краху організації.

Культура в будь-якому співтоваристві, у тому числі і на підприємствах торгівлі, є потужним регулятором діяльності людини. Культура задає цільовий орієнтир (суспільно схваловані цілі), обмежує способи досягнення цілей (соціально прийнятні засоби, норми поведінки, прийняті у цьому співтоваристві), а також дає психологічну підтримку і схвалення з боку членів спільноти, якщо індивід діє в рамках правил.

Культура організації відображає цінності, норми поведінки, які сформувалися під управлінським впливом історії розвитку організації. Вона несе в собі, як основу, риси національної культури тієї країни або регіону, в якій існує підприємство. Але не варто забувати, що сильний вплив на зміст організаційної культури мали цінності, принципи, установки і уявлення тих, хто створював цю організацію [11].

Сьогодні в Україні існують організації, що зароджувалися в радянський період, де структура визначалася тогочасними уявленнями про ефективну структуру управління та організаційну культуру. Але з плином часу організаційна культура вдосконалювалася і тепер можна спостерігати кардинальні зміни в діяльності підприємства від структури управління до манери спілкування з клієнтами.

Для керівників організаційна культура виступає як регулятор поведінки співробітників, який у кращому випадку сприяє процвітанню організації, в гіршому заважає і обмежує можливості розвитку. Культура організації є найсильнішим мотиватором або демомотиватором діяльності персоналу, і керівники змушені шукати важелі посилення мотивуючої здатності організаційної культури або ослаблення демомотивуючого впливу організаційної культури [11].

Проаналізувавши організаційну культуру з точки зору її властивостей, функцій і елементів, а також її сильних і слабких сторін, керівники підприємства торгівлі мають можливість уникнути багатьох помилок, зайвих витрат і хвилювань. Дуже важливо знати, що будь-яке існуюче в організації явище тісно пов'язане з культурою організації, і найменша зміна спричинить реакцію культури в позитивну або негативну сторону.

Провідну роль в організаційній культурі підприємств торгівлі відіграє зовнішнє середовище. Організаційна культура взаємопов'язана з споживачами, постачальниками, співтовариствами. Інформацію про цілі існування і принципи діяльності організації сприяють тому, що очам оточуючих організаційна культура постає як стійкий імідж організації. Ця інформація може цілеспрямовано формуватися засобами реклами, службою зв'язки з громадськістю і представляється у вигляді зовнішніх, матеріальних аспектів життєдіяльності організації. До них можна віднести дизайн, форму одягу, логотип, фірмовий знак, марку.

Проте зовнішній імідж організації повинен відповідати внутрішньому, інакше всі, хто так чи інакше стикається з організацією, не тільки змінює свою думку про неї, але й формує ставлення як до надійного чи не надійного партнера. Внутрішній імідж організації є проявом організаційної культури. Цілеспрямоване формування внутрішнього іміджу організації неможливе без змін або розвитку організаційної культури. У цілому можна виділити кілька функцій, які відображають ту роль, яку організаційна культура відіграє в діяльності підприємства.

Організаційна культура задає загальний напрямок діяльності, орієнтуючи персонал в ситуації вибору цілей і засобів, виконуючи тим самим координуючу функцію [11].

Цінності організаційної культури є цінностями більшості співробітників. Орієнтація на одні й ті ж цінності згуртовує членів групи. Дотримання норм, звичаїв, ритуалів, традицій прийнятих в організації, знання специфічної мови, історії організації, її особливостей змушує відчуття працівника приналежність до даної організації, формує прихильність їй, інтегрує працівника в дане співтовариство.

Через засоби трансляції, що існують у даній культурі, новий співробітник отримує уявлення про цілі, цінності, засоби їх реалізації, прийнятних в даній організації, а також правила, норми поведінки, традиції, можливості розвитку, тим самим організаційна культура сприяє адаптації персоналу до нових для них умов трудової ситуації.

Орієнтація на заявлені місією цінності, глобальні цілі існування організації, принципи діяльності створює алгоритм, технологію досягнення мети, орієнтир в умовах змін навколишнього середовища, залишаючи у всіх, хто так чи інакше пов'язаний з організацією, враження стабільності та надійності.

**Висновки з даного дослідження.** Організаційна культура торговельного підприємства залежить від певних чинників, що визначають її роль у діяльності підприємства. До таких чинників можна віднести культуру умов праці, культуру міжособистісних відносин, культуру працівників, культуру організації виробництва, культуру управління.

Завдання по формуванню організаційної культури постійно змінюються та вдосконалюються під впливом факторів зовнішнього середовища. Організаційна культура на підприємстві торгівлі дозволяє провести діагностику недоліків в роботі підприємства та виявити причини їх виникнення, знайти гіпотези щодо усунення проблем, а також удосконалити діяльність підприємства та вистояти в умовах конкурентної боротьби.

#### Література

1. Бобылева М.С. Корпоративная система документооборота и корпоративная культура. - Деньги и кредит. - 2001.-№5. - С.20-26.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.
3. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В.Андреевой. - СПб.: Питер, 2001.-121 с.
4. Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // *Управление персоналом*, № 2, 2000. С.15
5. Корпоративная культура: Навчальний посібник. Під заг. ред. Г.Л.Хаста - Київ: Центр навчальної літератури, 2003.- 150 с.
6. Корпоративная культура (краткий теоретический курс), [http://HR\\_Portal.ru](http://HR_Portal.ru)
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента = Management: Пер. с англ. третьего изд. – М.: Дело, 1998. – 800 с.

8. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы <http://www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2006/01/27/0000247973/17Mogutnova.pdf>
9. Мэте Э. Организационная культура: Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гу-манитарный центр, 2005. – 460 с.
10. Организационная культура в схемах и таблицах / Сост. Т.О. Соломанидина , О.Н. Волгина. - М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2004.,- 340 с.
11. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
12. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб.: Питер, 2000.- 102 с.
13. Танаев В.М., Карнаух И.И. Практическая психология управления. - М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2003. - 304с.
14. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Построение, эволюция, совершенствование / Пер. с англ. С. Жильцова, А. Чеха; Под ред. В. А. Спивака] - СПб.: Питер, 2002.
15. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. - London: Allen&Unwin, 1974. - P.
16. Ouchi W. Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge. - Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. - P.



ТОВ "ДКС Центр"