



УДК 330.341.1

**Захарчин Г.М.***доктор економічних наук,  
професор, завідувач кафедри менеджменту  
персоналу та адміністрування  
Національного університету «Львівська політехніка»***Теребух А.А.***кандидат економічних наук,  
доцент, завідувач кафедри туризму  
Національного університету «Львівська політехніка»***Гладун С.О.***асистент кафедри менеджменту  
персоналу та адміністрування  
Національного університету «Львівська політехніка»*

## РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ АДАПТАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Висвітлено основні грані впливу організаційної культури на формування адаптаційної політики підприємства. Акцентовано увагу на ключових завданнях адаптаційної політики в сучасних умовах, які уможливлюються завдяки використанню організаційної культури як сучасного інструменту впливу. Підкреслено взаємозв'язок типу культури із адаптаційною здатністю персоналу.

**Ключові слова:** організаційна культура, адаптаційна політика, адаптаційна здатність, адаптаційна функція, архетипи.

### **Захарчин Г.М., Тэрэбух А.А., Гладун С.А. РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ФОРМИРОВАНИИ АДАПТАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Освещены основные грани влияния организационной культуры на формирование адаптационной политики предприятия. Акцентируется внимание на основных задачах адаптационной политики в современных условиях, которые возможны благодаря использованию организационной культуры. Подчеркнута взаимосвязь типа организационной культуры с адаптационной способностью персонала.

**Ключевые слова:** организационная культура, адаптационная политика, адаптационная способность, адаптационная функция, архетипы.

### **Zakharchyn H.M., Terebukh A.A., Hladun S.O. ROLE OF CULTURE IN THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL ADAPTATION POLICY ENTERPRISE**

The basic facets of the impact of organizational culture on the formation of adaptation policy of the enterprise. The attention on key challenges in modern adaptation policy conditions that make possible through the use of modern organizational culture as a tool of influence. Emphasized the relationship type of culture of adaptable staff.

**Keywords:** organizational culture, policy adaptation, adaptive capacity, adaptation feature, archetypes.

**Постановка проблеми.** Світ сьогодення характеризується багатогранністю і змінами, які пронизують усі сфери нашого життя – економічну, соціальну, культурну, політичну, екологічну та ін. Вони настільки динамічні, що людина не встигає адекватно реагувати на них і знаходити своє трактування чи сприйняття цих змін. Зміни породжують, з одного боку, необхідність розвитку людини, а з іншого – незадоволення, оскільки порушують установлені способи життєдіяльності, що неминує супроводжується опором до змін. Вибір поведінки завжди за людиною. Зміни можуть охоплювати зміну цінностей, переконань, тому необхідний дієвий інструмент, здатний полегшити сприйняття нових обставин. І таким інструментом сьогодні є організаційна культура, яка через вплив на внутрішній світ людини, сприяє ефективному використанню її потенціалу за будь-яких обставин. Однак змушені визнати, що вітчизняні підприємці й менеджери доволі рідко звертаються до організаційної культури під час формування адаптаційної політики, що гальмує творчі потенції людини, знижує поведінкову адаптацію персоналу та економічну стійкість підприємства взагалі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процеси адаптації на макrorівні як об'єктивне явище, породжене глибокими змінами, розглядають вітчизняні науковці [2; 3; 8]. При цьому науковці важливим адаптаційним ресурсом виділяють культуру-

ний чинник, оскільки завдяки культурі «кодується ідентичність і безперервність розвитку суспільства» [2, с. 288]. Культурологічний аспект у контексті зазначеної проблематики схематично розглядається в авторській монографії, в якій висвітлюється роль організаційної культури у системі менеджменту, у тому числі в адаптаційних процесах [4] та багатьох інших публікаціях вітчизняних і зарубіжних науковців [1; 5; 9; 10]. Окремо виділяємо наукові публікації, в яких дослідники акцентують увагу на адаптаційній проблемі [6-7]. Незважаючи на широке представлення у науковій літературі проблематики організаційної культури та адаптації, ці теми зазвичай між собою не поєднуються або поєднуються частково, що не дає відповіді на питання, який інструментарій необхідно використовувати для підвищення ефективності адаптаційної політики. Таким чином, відсутність системного і комплексного дослідження щодо використання фактора організаційної культури як тонкопланового інструменту адаптаційної політики вітчизняних підприємств спонукали до написання статті.

**Постановка завдання.** Завдання наукового дослідження полягає у висвітленні ролі організаційної культури підприємства під час формування його адаптаційної політики.

**Виклад основного матеріалу.** Розкриття цієї теми вимагає висвітлення двох ключових питань: органі-

заційна культура в діяльності підприємства і адаптаційна політика підприємства у сучасних реаліях.

Щодо організаційної культури, то її роль у сучасному менеджменті та діяльності підприємств взагалі не викликає ніяких заперечень і сумнівів. Організаційна культура вже давно стала вагомим новітнім інструментом впливу на ефективність підприємства в умовах, коли інші фактори себе вичерпали.

Адаптаційна політика повинна поєднувати традиційні, стабілізаційні й трансформаційні складові, які у своїй взаємодії забезпечують синергетичний ефект. Крім того, в адаптаційну політику необхідно закладати різні механізми адаптації, включаючи і механізм самоадаптації особистості, основи функціонування якого безпосередньо залежать від внутрішньої культури людини, її здатності і прагнення максимально реалізувати свій потенціал за будь-яких обставин і ефективно працювати в умовах змін.

Адаптаційна політика повинна забезпечити:

- своєчасне укомплектування підприємства кваліфікованими фахівцями, здатними до саморозвитку;
- реальні можливості безперервного розвитку персоналу, особливо в умовах змін;
- ефективну мотивацію персоналу;
- постійне відстежування адаптаційного рівня працівників;
- своєчасну ротацію персоналу;
- соціальні стандарти та якість життя;
- необхідні показники ефективної діяльності персоналу;
- зниження соціальної напруги і рівень конфліктності;
- підвищення соціалізації та лояльності персоналу;
- розвиток креативного мислення та стимулювання інноваційності на усіх рівнях ієрархії персоналу.

Реалізація поставлених завдань адаптаційної політики уможливорюється завдяки організаційній культурі, яка сприяє швидкій реалізаційності людини та формує іншу просторово-часову орієнтацію. Оскільки сутнісна природа культури передбачає розвиток, то вона здатна забезпечити не просто ефективну адаптацію, а сприяти якісному оновленню конкурентного потенціалу підприємства завдяки інтелектуальному ресурсу. Вплив організаційної культури на формування адаптаційної політики проявляється через:

- функції культури;
- архетипи, які закладені на підсвідомому рівні;
- компонентні складові культури;
- типи культури.

Адаптаційна функція сприяє ефективній взаємодії працівників в межах підприємства на основі спільних цінностей, прийнятих норм поведінки та інших процедур, що регламентують, які не заперечують ціннісні уподобання людини, а, навпаки, допомагають розвинути її потенціал. Адаптаційна функція також сприяє пристосуванню підприємства та його персоналу до різних коливань на ринку і підтриманню його ділової активності в умовах викликів сьогодення. У цьому випадку вона доповнюється захисною функцією організаційної культури, яка дає змогу пристосуватися до зовнішнього середовища. Економічна функція організаційної культури є наслідком результативності усіх інших функцій. Ця функція реалізується завдяки популяризації креативних настроїв та інновацій в організації, виховує в персоналу почуття причетності до організаційно-виробничих процесів і, відповідно, прагнення до самореалізації та удосконалення. Адаптаційну здат-

ність відображає також мотиваційна функція, яка стимулює активну діяльність, розвиток ініціативи, полегшує соціалізацію працівника в колективі. Психологічну комфортність персоналу забезпечує селективна функція шляхом ефективної кадрової політики, зокрема добору персоналу із спорідненими цінностями. У результаті реалізації цих та інших функцій організаційна культура є з'єднувальною ланкою у структурованому просторі підприємств і полегшує адаптаційний процес.

Адаптація особи на макрорівні, як стверджують науковці, «вимагає безлічі умов, першочерговою серед яких є наявність інформаційної бази, орієнтованій на утвердження в масовій свідомості принципів самостійності, само- і взаємовідповідальності, спирання на власні сили для досягнення високого соціально-економічного статусу; відродження і розвиток кращих рис української ментальності (працьовитості, толерантності, терпимості), ретельної турботи держави про піднесення духу народу, нації, окремої людини» [8, с. 294]. Власне, ментальність впливає на модуси поведінки завдяки архетипам, закладеним на підсвідомому рівні людини, які, у свою чергу, впливають на адаптаційну здатність. Серед основних національних архетипів виділяємо насамперед архетип Матері-Землі, який пов'язаний із автохтонністю українського етносу, його ідеальною адаптацією до певної території, почуттям святості цієї території. Завдяки цьому архетипу цінністю стає відданість колективу, в якому працює людина, задоволення від причетності до цього колективу, тому процес адаптації проходить швидше і будь-які виклики зовнішнього світу чи зміна внутрішніх умов особливо не впливатимуть на персонал та його ділову активність. Важливим архетипом є архетип Волі, «пов'язаний із цілеспрямованим бажанням людини і усвідомленням можливості його реалізувати» [4, с. 153]. Ключовими аспектами цього архетипу є ціннісна орієнтація, яка орієнтує на певні дії, і аспект активності, реалізації та результативності. Це ті аспекти, які за своєю суттю впливають на адаптаційність людини. Архетип Віри «розвиває почуття відданості певним святиням, зокрема і Землі (перший культурний архетип), певним ідеям і переконанням. Почуття віри є наслідком впевненості, тому його важливо використовувати в умовах кризи, виникнення конфліктних ситуацій та невідповідностей ситуації» [4, с. 153]. З огляду адаптації, маючи віру, людина має і вищу адаптаційну здатність та наполегливість є досягненні успіху. Архетип Віри трансформується у менеджменті як тонкоплановий інструмент у досягненні цілі, ідеалу, самоудосконалення.

Закладені на підсвідомому рівні архетипи, що відображають ментальні господарські модуси, залишаються незмінними і саме завдяки їм можна розвивати організаційну культуру як механізм реалізації адаптаційної політики підприємства. Ці архетипи матеріалізуються в менеджменті, відображаючи соціально-економічні, психологічні, організаційні аспекти і проявляються у відповідних управлінських категоріях. Сукупність цих та інших архетипів формують стійку психологічну структуру людини і національну особливості господарського менталітету. Взагалі, українцям притаманна психологія активної адаптації, яка упродовж багатьох віків і за різних політико-економічних обставин слугувала надійним джерелом самозабезпечення.

Компонентні складові культури відображають її суть, тому адаптація співзвучна до культури, оскільки людина дотикається до культурного серед-

Таблиця 1

## Взаємозв'язок типу організаційної культури із адаптаційною здатністю підприємства

Тип культури	Основні цінності	Адаптаційна здатність
Ринкова	Конкурентоспроможність, активність, ринкова і професійна мобільність, індивідуалізм, прагнення до успіху	Висока у випадку зовнішньої адаптації
Ієрархічна	Стабільність і плавність діяльності, гарантія зайнятості, внутрішня підтримка, координування, контроль, дисципліна, порядок, воля керівництва	Висока у випадку внутрішньої адаптації
Кланова	Бригадна робота, дружній колектив, відносини між людьми, соціальна орієнтація на командну працю, адаптивність, підтримка	Висока у випадку внутрішньої адаптації
Адхократична	Самореалізація, самоудосконалення, гнучкість, довіра, чесність	Висока у випадку зовнішньої адаптації

Джерело: складено на основі [10]

овища тієї організації (підприємства), в яку потрапляє, пізнає цінності, приймає або відкидає їх. Прийняття цінностей і культури організації забезпечує людині організаційну ідентичність і розвиває почуття причетності до організації, лояльність до неї. Так відбувається первинна адаптація, яка полегшує інші етапи адаптаційного процесу у випадку необхідності. Організаційна ідентичність завдяки організаційній культурі забезпечує ефективне управління адаптацією, тому в адаптаційній політиці доцільно відобразити заходи, спрямовані саме у цьому напрямі.

Кожна організаційна культура має свою адаптаційну здатність, тому менеджери повинні визначитися із вибором типу організаційної культури, яка найкраще допоможе вирішувати адаптаційні завдання підприємства. Вибір типу культури залежить від цінностей, які домінують на підприємстві і визначають, певною мірою, адаптаційну здатність підприємства.

У таблиці 1 представлено одну із найпоширеніших типологій організаційної культури (автори К. Камерон і Р. Куїнн) та її вплив на адаптаційну здатність підприємства.

На основі таблиці можна зробити висновок, що фактично кожне підприємство в адаптаційну політику закладатиме ті адаптатори, які характерні для певного типу культури і для підвищення адаптаційності персоналу обиратиме тип культури, який доцільно розвивати.

Якщо мова йде про внутрішню адаптацію, то найкраще підходить тип кланової та ієрархічної культури, де є довіра між колективом, увага акцентується на відносини і певна гарантія зайнятості персоналу. Для зовнішньої адаптації доцільно зосереджуватися на ринковій та адхократичній типах культури, яка забезпечує високу конкурентоспроможність і самореалізацію людини.

Отже, роль організаційної культури в адаптаційній політиці підприємства полягає у тому, що вона, по-перше, виконує адаптаційну функцію за своєю сутнісною ознакою; по-друге, змінює координати поведінки людини – від горизонтального сприйняття часу і уповільнення темпів розвитку до вертикального, де відбуваються миттєва переорієнтація і ціннісна реалізація людини; по-третє, полегшує опір до змін; по-четверте, сприяє розвитку людини; по-п'яте, мотивує власний механізм регуляції поведінки людини в різних обставинах і часових рамках.

**Висновки з проведеного дослідження.** У практиці вітчизняних підприємств відчувається дефіцит успішних моделей адаптації, що є наслідком як низького адаптаційного потенціалу суспільства взагалі, так і невмінням чи небажанням використовувати тонкопланові інструменти менеджменту, які визначають і стимулюють поведінкову активність

людини. Погоджуємося із думкою науковців, що в умовах змін адаптаційні важелі обов'язково повинні зачіпати внутрішній світ людини, оскільки «відбувається модифікація ціннісних орієнтацій життєдіяльності, цінності стають своєрідними магнітами – одні утримують суспільство поблизу небезпечної зони хаосу, виконуючи захисну функцію, інші активно віддаляють від прірви і направляють до нового соціокультурного стану» [2, с. 30]. Оскільки цінності є ядром організаційної культури, то саме у цьому ключі доцільно шукати механізми адаптаційної політики.

Проблематика адаптаційної політики у сучасних кризових умовах настільки глибока, що її розвивати можна в різних напрямках і усі вони є перспективними. На нашу думку, доцільно продовжувати дослідження, спрямовані на формування конструктивного адаптаційного потенціалу підприємства та оцінювання соціально-економічної ефективності впливу організаційної культури на його розвиток.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Воронкова А.Е. Корпоративне управління та культура в акціонерних товариствах: організація, принципи, оцінка / Воронкова А.Е., Коренев Е.Н. // Вісник Національного університету Водного господарства та природокористування «Проблеми раціонального використання соціально-економічного і природно-ресурсного потенціалу регіону». – 2006. – № 3. – С. 25-34.
2. Головаха Є. Українське суспільство 1998–2008: соціологічний моніторинг / Є. Головаха, Н. Паніна. – К., 2008. – 85 с.
3. Донченко О. Архетипи соціального життя і політика / О. Донченко, Ю. Романенко. – К.: Либідь, 2001. – 335 с.
4. Захарчин Г. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. – Львів: В-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.
5. Камерон К. Диагностика и измерение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; [пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой]. – СПб. – Питер, 2001. – 320 с.
6. Кокун О.М. Оптимізація адаптаційних можливостей людини: психофізіологічний аспект забезпечення діяльності: монографія // О.М. Кокун. – К.: Міленіум, 2004. – 265 с.
7. Олійник І.В. Модель професійної адаптації молодих менеджерів до першого робочого місця / І.В. Олійник, О.В. Черненко // Вісник Житомирського державного університету. – 2013. – Випуск 3(69). – С. 121-130.
8. Панькова О.В. Економічна криза в світі та Україні у контексті соціальної справедливості / О.В. Панькова // Глобальна економічна криза 2008–2010 років: досвід та шляхи подолання в Україні: [монографія] / В.П. Антонюк, С.С. Аптекар, Н.А. Балтачева та ін.; за заг. ред. В.І. Ляшенка. – Донецьк: Юго-Восток, 2010. – С. 251-259.
9. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура» / О.В. Харчишина // Вісник ЖДТУ. – 2007. – № 2(56). – С. 148-151.
10. Terence E. Deal Kennedy A. Allan. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, Mass: Addison – Wesley, 1982.