

**Andrushko L. M., Yasinsky V. P. Influence of white colour on psyche and physiological functions of a person**

*Influence of white colour on psychological and physiological functions of a person is determined and analysed in this paper. A particular colour gives not only important information about an object but also has ability to cause ideas and feelings. The psychological aspect of perception of white colour is related to emotional, sociocultural and aesthetic background.*

**Key words:** *white colour, symbolic of colour, psychological influence, emotions, physiology of a person.*

Стаття надійшла 22 жовтня 2013 р.

УДК 159.922.2:34.08

**Н. І. Баранюк**

**ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОМПОНЕНТІВ  
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ, НЕОБХІДНИХ  
ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*Здійснено теоретичний аналіз підходів до розуміння поняття «організаційна культура». Окреслено специфіку понять «організація», «культура», «управління», «мотивація», «персонал» у контексті розвитку організаційної культури. Визначено ключові напрями формування і розвитку організаційної культури як фактора впливу на ефективність діяльності організації.*

**Ключові слова:** *організація, культура, управління, мотивація, персонал, цілі, організаційна культура.*

**Постановка проблеми.** Успішне функціонування організації залежить від якісно нового стилю мислення, який відповідає вимогам сучасності. Оскільки наука має тенденцію до вдосконалення, то організація має ефективно впроваджувати нові концепції та психологічні парадигми, які більшою мірою ґрунтуються на людському капіталі та трудовому потенціалі. В нашому випадку механізмом організаційного зростання є вдосконалення організаційної культури в організації. Щоб організаційна культура якісно функціонувала, слід спиратися на ґрунтовні дослідження багатьох учених. Адже організаційна культура, незалежно від форм і сфери прояву, є комплексним поняттям, яке еволюціонувало залежно від змін у зовнішньому середовищі.

**Стан дослідження.** Аналіз психолого-управлінської літератури свідчить, що проблема організаційної відображена в роботах західних учених, присвячених дослідженню змісту та структури організаційної

культури, її ролі в діяльності корпоративних об'єднань, підприємств та організацій (С. Девіс, А. Петтігрю, Т. Пітерс, В. Сате, Г. Сміт, В. Співак, Р. Уотерман, П. Харріс, Е. Шейн та ін.). Деякі соціально-психологічні чинники формування організаційної культури з'ясували західні вчені: Д. Болінже, Дж. Дістефано, Г. Лейн, У. Оучі, Дж. Хофштеде та ін.

Окремі аспекти організаційної культури, зокрема, вивчалися російськими (С. Ліпатов, В. Томілов, С. Рошин, В. Снетков, Т. Ю. Базаров, Л. Кроль і О. Пуртова та ін.) та українськими (В. Лозниця, Л. Орбан-Лембрик, І. Савка, Ж. Серкіс, О. Францев та ін.) ученими.

На основі аналізу літератури виокремлено основні підходи до вивчення організаційної культури: *символічний* (Н. Леметр, С. Мішон, Е. Шейн, П. Штерн, О. Францев), *когнітивний* (К. Камерон, Р. Квін, Р. Куїні, У. Оучі, Т. Паркінсон, Дж. Рорбах), *систематичний* (Р. Морано, В. Сате, Ж. Серкіс, В. Снетков, В. Співак, П. Харіс). Водночас **метою** статті є визначення ключових напрямів формування і розвитку організаційної культури як фактора впливу на ефективність діяльності організації.

**Виклад основних положень.** Прагнення до організаційного зростання має ґрунтуватися на формуванні та вдосконаленні відповідної організаційної культури. Нині ключовими цінностями, на які спирається організаційна культура, є орієнтація на сучасні нововведення і гнучкість організації, різносторонність комунікацій та надання вагомості творчому пошуку. Вказані цінності мають формуватися та регулюватися під динамічним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які задають вектор змін організаційної культури [3].

А. Брукінг відносить організаційну культуру до частини інтелектуального капіталу, названої ним інфраструктурним капіталом, позаяк вона формує середовище, в якому працюють і спілкуються працівники організації [10, с. 19–22]. Більш широко трактування цього поняття здійснює Е. Шейн, який характеризує організаційну культуру як набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працюючих, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність тепер. Ці правила і прийоми є відправним моментом у виборі співробітниками прийнятного способу дії, аналізу і ухвалення рішень. Окреслені підходи чітко визначають, що організаційну культуру формують загальноприйняті цінності в організації, вона впливає на взаємодію, поведінку та ефективність діяльності працівників, що повністю реагує на зовнішні фактори [13].

Створення такого образу в організації можливо через якісну модель механізму функціонування організаційної культури, який залежить від інтелектуальних здібностей та досвіду працівників організації.

Функціонування окресленого механізму виявляє ефективну продуктивність працівників, відстежується налагоджений зв'язок між організацією та її партнерами, споживачами та економікою країни. Організація, яка турбується про власних працівників, внутрішні умови діяльності, орієнтується на постійні нововведення, заохочує творчі підходи, підвищення кваліфікації, має всі шанси бути сильним конкурентом на ринку. Необхідною умовою, на наш погляд, має стати відстежування та впровадження нових концепцій організаційної культури, тобто організація має змінювати деякі механізми функціонування задля підтримання високих лідируючих позицій на ринку. Як зазначає Я. Я. Слабко, визначені впровадження мають здійснюватись на основі такого процесу, як оцінка існуючого рівня організаційної культури; діагностика та впровадження нової системи цінностей; створення відповідної системи мотивації; постійний моніторинг організаційної культури залежно від змін зовнішнього середовища та стадії життєвого циклу підприємства. Реалізація таких упроваджень дозволяє вдосконалити ефективність управлінської діяльності та створює соціально-економічне підґрунтя для налагодження партнерських зв'язків [9, с. 127–131].

Є чимало факторів, що впливають на організацію, за які безпосередню відповідальність несе вище керівництво. Вони охоплюють важливі питання, які повинно вирішувати керівництво, щоб зберегти нормальний внутрішній і зовнішній стан в організації. Це економічні, політичні, технологічні і міжнародні, фактори конкуренції і соціальної поведінки. Крім цих, існують і нетрадиційні фактори, які мають вирішальне значення для успішної діяльності організації в довгостроковій перспективі. До них належить культура корпорації і її образ.

На організаційну культуру впливають внутрішні і зовнішні фактори [5, с. 96–99].

Внутрішні фактори – це ситуаційні фактори в середині організації. Оскільки вони становлять створені людьми системи, то внутрішні зміни цілком контролюються керівництвом. Основні зміни в організації, які потребують уваги керівництва, – це цілі, задачі, структура, технологія і люди, що впливають на культуру організації. Однією із найбільш важливих характеристик організації є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

До зовнішніх факторів входять економічні умови, споживачів профспілки, урядові акти, законодавство, конкуруючі організації, система цінностей у суспільстві, суспільні погляди, техніка і технологія і інші складові. Ці взаємозалежні фактори впливають на усе, що відбувається в середині організації, зокрема на її організаційну культуру. Важливою сферою формування організаційної культури є кадрова сис-

тема. Процес розпочинається з підбору людей, їхньої ретельної оцінки з обліком насамперед їхньої відповідності організації і її культурі. Іншим інструментом у сфері кадрової роботи є спосіб розвитку персоналу і його соціалізація. Організації, які активно використовують кадрові системи для створення відповідної організаційної культури, багато уваги і засобів приділяють підготовці і розвитку персоналу. Основна спрямованість цього процесу – залучення людей до домінуючих цінностей організації. Нарешті, управління преміюванням є потенційним інструментом створення і розвитку організаційної культури. За рахунок цього здійснюється просування і заохочення тих, хто найбільшою мірою відповідає цінностям цієї організації [14].

Будь-який організований процес здійснюється і регулюється людьми. Його ефективність значною мірою залежить від того, як працівники ставляться до виконання своїх функцій, і реалізації мети, задля якої цей процес здійснюється, якою мірою вони мотивовані до роботи, тому мотивація – це процес спонукання кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації. Мотивація є частиною організаційною культурі, що спрямована на підвищення продуктивності праці [4, с. 154–159].

Основні завдання мотивації:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
  - навчання персоналу і керівного складу психологічним основам професійного спілкування;
  - формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.
- Однак, для рішення цих завдань необхідний аналіз таких явищ:
- процесу мотивації в організаціях;
  - індивідуальної і групової мотивації, якщо така є в залежності між ними;
  - змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини під час переходу до ринкових відносин.

Отже, реалії життя вимагають здійснення змін у організаційній культурі. Воно ґрунтується на світогляді і політиці керівництва, а також на їхній твердій волі дійсно реалізувати задумане. За наявності твердої волі до реалізації намічених змін можна і потрібно розпочинати процес, але не завжди легко знайти правильне рішення, тому що наслідки можуть бути важко передбачувані [8, с. 34–39].

Основою управління процесом зміни в організаційній культурі є відповідне знання керівництвом того, що можуть і хочуть співробітни-

ки. Це повинно досягатися регулярними бесідами з питань виконання службових обов'язків. Мета, суть і політика змін повинні бути добре продумані і доведені до всіх учасників. Основними характеристиками планування зміни в організаційній культурі організації є: комплексна постановка цілей; стиснутий період часу й обмежений обсяг; одноразовий характер; різні функції, відповідальність і компетентність.

Ціль змін – пошук, визначення, інтерпретація, формулювання реально здійснених і ухвалених рішень. За наявності цілей їх можна використовувати як орієнтири для складання планів [6].

План поділяється на фази, етапи і контрольні віхи. Для кожного розділу плану розробляються дії за часом, засоби досягнення цілей і терміни виконання. Дії керівництва на цьому етапі можна порівняти з качкою на воді: спокій на поверхні і невидима робота під водою.

Організація процесу зміни організаційної культури повинна проходити у встановлених межах, визначених стратегічною метою. Хто і що повинен робити, хто несе яку відповідальність, який бюджет, які інші засоби і т. д. Для управління змінами у кожному напрямі необхідно призначити керівника, що за своїми знаннями, здібностями, досвідом й авторитетом може забезпечити досягнення поставлених цілей у зазначений термін, і за допомогою виокремлених засобів.

Для координації дій і контролю за здійсненням змін у організаційній культурі організації необхідно створити визначену структуру. Організаційну структуру процесу змін повинні становити комісія з керування, проектні групи і робітники.

Організаційна структура, створена з метою реалізації змін у організаційній культурі, не є основною частиною організаційної структури підприємства. Залучені до цього співробітники вирішують завдання або весь свій робочий час, або його частину. Для роботи комісії з керування, робочих і проектних груп необхідні окремі плани. У робочій групі повинний бути детально розроблений план на виконавчому рівні, проектна група складає щотижневі плани на рівні управління, комісія з керування працює за місячними планами на рівні всього підприємства [11].

Важливим завданням під час здійснення змін є підбір складу проектної і робочої груп. Необхідно створити команду, що складається з фахівців різних відділів і секторів, що хочуть і можуть творчо працювати у стиснутих тимчасових рамках. Призначення цих фахівців повинне здійснюватися після бесіди з їхніми керівниками.

Робота проектної групи над здійсненням змін обумовить опір середовища працівників, у яких можуть бути заперечення щодо виконаних змін. Можливими причинами опору можуть бути: протилежність інтересів; нетерпимість щодо змін; відсутність необхідної довіри.

Фундаментом проведених змін повинна бути причетність вищого керівництва. Саме позиція дирекції може визначити успіх чи невдачу в проведених змінах. Усі їхні зусилля потрібні для того, щоб забезпечити єдність дій у досягненні поставленої мети після подолання кризового стану. Робота над здійсненням змін у культурі організації означає: творчий підхід, ретельну підготовку, правильне планування, вибір правильного шляху, сумлінну роботу і т. д. Це означає, що за умови ретельної підготовки ризик і спротив зводяться до мінімуму. Від дирекції потрібно, що вона буде твердо відстоювати ухвалені рішення, успішно долати опір і керувати процесом змін. Якщо керівництво організації раптом знайде, що реалізація проекту наштовкується на сильний опір чи суперечить власним планам, то воно може припинити роботу над проектом [12].

Зрозуміло, що співробітники відділів, яких стосується процес змін, бувають стурбовані і чинять опір у тому випадку, коли зміни виявляються не на їх користь чи коли вони в гіршому випадку втрачають свої робочі місця. Доти, поки зміни не пов'язані зі скороченням чисельності працюючих чи можуть бути здійснені при природному відтоку робочої сили, проект є вдалим рішенням. Щоправда, важливою умовою завжди є регулярне спілкування дирекції зі співробітниками і їхньою інформацією про хід змін. Якщо заздалегідь можна передбачати, що бажані необхідні чи реформи призведуть до звільнення значної кількості співробітників, то краще попередньо здійснити дослідження на предмет доцільності змін.

На початку чи під час роботи з упровадження змін, що стосуються організаційної культури, необхідно здійснити порівняння з іншими організаціями, що вже здійснювали подібні зміни. Відтак не потрібно буде заново винаходити велосипед.

Ці рекомендації з планування змін культури організації сприяють упровадженню нових технологічних процесів, стимулюють людей удосконалювати свою позицію, підвищувати творчість, робити більш якісну продукцію і одержання більш високих результатів.

Для успішної реалізації змін в організаційній культурі необхідно:

- створення визначеного центрального керівництва з достатніми повноваженнями на ухвалення рішень, здатного діяти енергійно і цілеспрямовано;
- визначення і чітке формулювання цілей, виокремлення розходжень між старим і новим, опис змін;
- своєчасне навчання осіб, виділених для роботи над проектом змін, бажано провести навчання ще до початку реалізації проекту;
- виокремлення необхідних людських і фінансових засобів для здійснення планованих змін (краще фахівців);

- необхідно подбати про те, щоб здійснені зміни відповідали інтересам більшості;
- забезпечення наявності в проекті таких аспектів, що зацікавили б усю організацію;
- тримати колектив у курсі справ щодо реалізації проекту шляхом доволі докладної інформації (періодичні повідомлення, наочна агітація, зв'язок із громадськістю, засоби масової інформації);
- забезпечення наявності консультативної й інформаційної мережі з чіткими розмежуваннями і здатністю вирішувати конфліктні ситуації (не залишати без уваги найменші сигнали);
- постійний контроль за вузькими місцями в проекті і швидке реагування на складнощі;
- постійна корекція реалізації проекту (планування, узгодження, інформація і навчання);
- корекція тимчасового графіка; проекти, розраховані на тривалий період часу, часто застарівають;
- постійний контроль за отриманими результатами, систематична оцінка реалізації змін у культурі підприємства [1; 2; 6].

Тому вплив організаційної культури на організаційну ефективність визначається насамперед її відповідністю до загальної стратегії організації. Виокремлюються чотири основні підходи до урегулювання проблеми несумісності стратегії й культури в організації: 1) ігнорується культура, що перешкоджає ефективній реалізації обраної стратегії; 2) система керування підлаштовується під існуючу в організації культуру; 3) здійснюються спроби змінити культуру так, щоб вона підходила для обраної стратегії; 4) змінюється стратегія з метою її підлаштування під існуючу організаційну культуру.

Є різні моделі впливу організаційної культури на організаційну ефективність: модель Сате, модель Пітерса й Уотермена, модель Паркона, системи Квіна й Рорбаха [7, с. 23–27].

В. Сате виокремив сім процесів, за допомогою яких організаційна культура впливає на організаційну діяльність:

- 1) кооперація між індивідами й частинами організації;
- 2) ухвалення рішень;
- 3) контроль;
- 4) комунікації;
- 5) лояльність організації;
- 6) сприйняття організаційного середовища;
- 7) виправдання свого поведіння.

Вплив організаційної культури на ухвалення рішень здійснюється через спільні вірування й цінності, що формують у членів організації стійкий набір базових переваг. Оскільки організаційна культура може сприяти

зведенню до мінімуму розбіжностей, то процес ухвалення рішень стає більш ефективним.

Сутність процесу контролю полягає в стимулюванні дій у напрямі досягнення поставлених цілей. У природі керування є три механізми контролю: ринок, адміністрування, клановість. Звичайно, в організаціях присутні всі три механізми відразу, але в різному ступені.

Вплив організаційної культури на комунікації відбувається у двох напрямках: 1) відсутність необхідності здійснювати комунікацію в справах, з яких є поділювані припущення; 2) спільні припущення забезпечують спрямованість і надають допомогу в інтерпретації одержуваних повідомлень. Так, якщо в компанії працівник не вважається додатком до машини, то й звістка про майбутню автоматизацію або роботизацію не викличе в нього шок. Зміст культури впливає також на зміст комунікації.

Організаційна культура допомагає людям в організації діяти осмислено, забезпечуючи виправдання їхній поведінці. Оскільки люди використовують культуру для виправдання поведінки, то можна змінювати культуру через зміни в поведженні. Однак для успіху цього процесу необхідно забезпечити, щоб люди не могли виправдувати своє нове поведження старою організаційною культурою.

Щодо моделі Пітерса й Уотермена, то до основних методів впливу на організаційну ефективність належать такі ціннісні орієнтації працівників: плекання віри в успіх справи; обґрунтування того, що споживач диктує організації умови роботи, а не навпаки; заохочення автономії й винахідливості членів організації; формування погляду на людей і їхню компетентність як головне джерело продуктивності й ефективності роботи; плекання віри в ефективність простих структур (груп) керування з нечисленним штатом; обґрунтування вигідності оптимального сполучення жорсткості й гнучкості в керуванні через розуміння й віру персоналу в цінності організації.

Модель Паркона, передбачає, що на рівень організаційної ефективності впливають такі функції соціальної системи: адаптивність до постійно мінливих умов зовнішнього середовища; цілеспрямованість членів організації; інтеграція підрозділів; легітимність (визнання людьми цінностей організації).

Отже, проаналізувавши моделі впливу організаційної культури на організаційну ефективність, важливо зрозуміти, що процес зміни організаційної культури вимагає ретельної підготовки. Усі задумані зміни рекомендується розпочати зі складання плану. Необхідно, щоб виконавці вірили в успіх справи і мали необхідні знання. Зміни організаційної структури і методів управління завжди стосуються умови життя і діяльності людей. Зміни завжди породжують почуття непевності. Від здібностей керівників і всього колективу, що повинні



виявити гнучкість і винахідливість, залежить, наскільки безболісно будуть сприйняті і пережиті ці зміни.

**Висновок.** Формування організаційної культури в організації нині виконує неабияку роль, адже організаційна культура – це механізм забезпечення успіху в діяльності та виявлення основних сильних і слабких сторін в організації. Здійснений аналіз дає нам можливість зрозуміти поточний та бажаний профіль організації, відстежуючи основні тенденції та характеристики діяльності, відображає перспективи розвитку та механізм досягнення бажаного стану організації. Оскільки механізм підвищення ефективності діяльності, безперечно, впливає на соціально-економічний стан розвитку країни, ми пропонуємо, аби керівники організацій акцентували саме на вдосконаленні організаційної культури, зважаючи на постійну тенденцію змін зовнішнього середовища.

**Перспективними** напрямками наукових досліджень є вивчення впливу організаційної культури на організаційну ефективність не лише на рівні теоретичного аналізу, але і на рівні практичного дослідження.

1. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / составители Л. Кроль, Е. Пуртова. – М.: Класс, 2001. – 464 с. – (Психология и бизнес).

2. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

3. Капитонов Э. А. Корпоративная культура и PR / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. – М.: МарТ, 2003. – 416 с.

4. Ліфінцев Д. С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу / Д. С. Ліфінцев // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2. – С. 154–159.

5. Матукова Г. І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми / Г. І. Матукова // Держава та регіони. – 2008. – № 1. – С. 96–99.

6. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури / Ю. І. Палеха. – К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем., менеджм. і бізнесу, 2000. – 211 с.

7. Савчук Л. М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації / Л. М. Савчук, О. О. Савчук // Проблеми науки. – 2011. – № 9. – С. 23–27.

8. Синецька О. І. Формування ціннісних мотиваційних механізмів як елемент управління людськими ресурсами підприємства / О. І. Синецька // Економіка. Фінанси. Право. – 2007. – № 1. – С. 34–39.

9. Слабко Я. Я. Процес формування та розвитку організаційної культури промислового підприємства: соціологічний аспект / Я. Я. Слабко // Грані: Соціологія. – 2009. – № 6 (68). – С. 127–131.

10. Слабко Я. Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект / Я. Я. Слабко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 7. – С. 19–22.

11. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд;

пер. с англ.; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

12. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

13. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн; пер. с англ.; под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

14. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / З. Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

**Баранюк Н. И. Теоретический анализ компонентов организационной культуры, необходимых для эффективного развития организации**

*Осуществлен теоретический анализ подходов к пониманию понятия «организационная культура». Определено специфику понятий «организация», «культура», «управление», «мотивация», «персонал» в контексте развития организационной культуры. Определены ключевые направления формирования и развития организационной культуры как фактора влияния на эффективность деятельности организации.*

**Ключевые слова:** организация, культура, управление, мотивация, персонал, цели, организационная культура.

**Baranyuk N. I. Theoretical analysis of the components of organizational culture needed for effective development of an organization**

*Theoretical analysis of approaches to understanding the concept of «organizational culture» is carried out. The specifics of the concepts «organization», «culture», «management», «motivation», «staff» in the context of organizational culture is outlined. The key trends of shaping and development of organizational culture as a factor of influence on the efficiency of the organization activity are determined.*

**Key words:** organization, culture, management, motivation, personnel, objectives, organizational culture.

Стаття надійшла 28 жовтня 2013 р.

УДК 159.9

**О. В. Венцик**

**КРЕАТИВНІСТЬ ЯК ПРОЦЕСУАЛЬНА  
ХАРАКТЕРИСТИКА ТВОРЧОГО МИСЛЕННЯ**

*Відображено психологічний аналіз проблеми творчості, творчого мислення, креативності. Проаналізовано зміст і особливості фрустрації як ситуації та стану. Акцентовано на дослідженні зв'язку між креативністю та фрустрованістю. Стаття має теоретико-емпіричний характер.*

**Ключові слова:** творчість, творче мислення, креативність, креативна особистість, фрустрованість, фрустрація.