

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 10, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 005.1:005.4

*Л. В. Гоголю,*  
*аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ*

## РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ: ПОВЕДІНКОВИЙ ПІДХІД

*L. V. Gogulya,*  
*the postgraduate, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

### DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CONTEXT OF THE LIFE CYCLE OF THE ORGANIZATION: BEHAVIORAL APPROACH

*На підставі проведеного дослідження виявлено взаємозв'язок між процесами розвитку організації та організаційної культури та встановлено, що стадії життєвого циклу організаційної культури співпадають із стадіями життєвого циклу організації. Акцентовано увагу на ролі лідера в створенні організації та формуванні її організаційної культури. Доповнено характеристику процесу розвитку організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу організації з точки зору поведінкового підходу, оскільки саме поведінка лідерів і працівників в організації відображає особливості її організаційної культури.*

*Based on the research found relationship between development processes organization and organizational culture and found that the life cycle of organizational culture consistent with the life cycle of the organization. Attention is focused on the role of the leader in creating and shaping its organizational culture. Supplemented description development process organizational culture at different stages of the life cycle of the organization in terms of the behavioral approach, since the behavior of leaders and workers in the organization reflects the features of its organizational culture.*

**Ключові слова:** *організаційна культура, концепція організаційної культури, лідерство, поведінковий підхід, життєвий цикл організаційної культури.*

**Keywords:** *organizational culture, concept of organizational culture, leadership, behavioral approach, life cycle of organizational culture.*

**Постановка проблеми.** В умовах розширення та поглиблення інтеграції України до світового економічного простору, одним з основних стратегічних інструментів, що дозволить забезпечити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств та підвищити їх потенціал, є ефективна організаційна культура.

Формування ефективної концепції організаційної культури та управління нею дозволить сучасному керівнику визначати поведінку працівників, інтегрувати їх ініціативу та орієнтувати на досягнення поставлених цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню феномену організаційної культури присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Вихідний поштовх для теоретичного аналізу організаційної культури як специфічного об'єкта управління надали роботи таких вчених як Д.Хемптон, У.Оучі, Т.Діл і А.Кеннеді, Е.Шейн, Г.Хофстед, Ч.Хенді, В.О. Спивак, О.С. Віханський, О.І. Наумов, С.П. Болотов, О.Г. Тихомирова. Серед українських вчених, дослідженням проблеми організаційної культури займаються З.Шершньова, Г.Хаст, В.Усачова, Е.Шарапова, Г.Назарова, С.Пасєка, М.Семикіна, І.Швець, А.Шегда, О.Ястремська. Проте, питання формування, розвитку та зміни концепції організаційної культури в процесі розвитку організації потребують уточнення.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення особливостей розвитку організаційної культури на різних стадіях розвитку організації з точки зору поведінкового підходу.

**Виклад основного матеріалу.** Організаційна культура, як специфічний об'єкт дослідження, привернула увагу вчених в 60-х роках ХХ ст. Виділяють три школи, в межах яких відбувалося вивчення організаційної культури, кожна з яких відрізнялася розумінням сутності організаційної культури та напрямком дослідження, це: «школа поведінкових наук», «школа ефективності», «школа моделювання» [4, с.29].

Представники «школи поведінкових наук» вбачали підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів, акцент ставився на методах налагодження міжособистісних відносин між працівниками [3, с.46]. У вивченні організаційної культури зосереджувалася увага на пошукові і аналізі закономірностей формування спільних цінностей, понять, правил і норм поведінки працівників в організації [4, с.29].

Поведінковий підхід до управління організацією набув популярності в теорії управління в 60-ті роки ХХ ст. в межах «школи поведінкових наук» і передбачав застосування наук про поведінку до формування і управління організацією таким чином, щоб кожний працівник міг повністю реалізувати свій потенціал, що дозволить підвищити ефективність праці кожного працюючого та, як наслідок, організації в цілому.

Поведінковий підхід також застосовувався в теорії лідерства для визначення значимих факторів ефективного лідерства та ґрунтувався на тому, що ефективність управління визначається не стільки особистими якостями лідера, скільки його манерою поведінки по відношенню до підлеглих [3, с.349].

Створення організації та формування її організаційної культури є справою лідерів і наявності у підлеглих спільності інтересів і цінностей, як таких, що дозволяють «трансформувати загальноорганізаційні цілі в особисту ціль кожного» [2, с.7]. Ролі лідера в формуванні і управлінні організаційною культурою присвячено багато наукових досліджень. Особливої уваги потребує робота Е.Шейна «Організаційна культура і лідерство», що заклала базові основи до системного розуміння феномену організаційної культури і ролі лідера в процесі формування культури та управління нею.

Отже, лідерство і організаційна культура є тісно взаємопов'язаними поняттями. Е.Шейн зазначав: «Ми говоримо: організаційна культура, а маємо на увазі – культура лідера. Організація — це своєрідне творіння її засновника, лідера, тому в ній, як і в будь-якому іншому творінні, відображаються особливості культури автора, його погляди і помилки» [5, с.10].

Як зазначає Болотов С.П., для менеджера важливими є ті риси культури, які визначають поведінку людини в організації. Поведінка людини в організації, з однієї сторони, визначається правилами і порядками, встановленими в організації, а з іншої – вчинки працівника визначаються його рішеннями, що залежать від мислення. Критерієм рішень для кожного працівника в організації є структура його цінностей. Важливо зазначити, що майже всі елементи організаційної культури відображають поведінку людей в організації [1, с.8].

Організаційна культура перебуває в нерозривній єдності з організацією та не може існувати за її межами, так само, як без організаційної культури неможливо говорити про існування організації, як сформованої системи. Отже, розвиток організації і організаційної культури є внутрішньо взаємопов'язаними процесами.

Це пояснюється тим, що будь-яка організація в процесі свого існування та розвитку проходить певні стадії життєвого циклу. Подібно до цього, організаційна культура будь-якої організації в процесі свого розвитку також проходить певні стадії. Стадії життєвого циклу організаційної культури співпадають із стадіями життєвого циклу організації, а формування та розвиток організаційної культури відбувається лише в процесі створення та діяльності організації. Загальна характеристика організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу організації наведена в таблиці 1 [4, с. 49].

Як вже зазначалося, поведінка працівників в процесі їх взаємовідносин в організації є відправною точкою для розуміння організаційної культури. Тому, доцільно охарактеризувати процес розвитку організаційної культури на всіх стадіях життєвого циклу організації з позиції поведінки лідерів та працівників.

На стадії створення організації основний поштовх до формування культури дають засновники організації (лідери), структура їх цінностей і манера поведінки є першоджерелом для формування цінностей і правил поведінки працівників. На даному етапі відбувається узгодження особистих цінностей працівників між собою та цінностями лідерів, формуються первинні колективні ціннісні уявлення.

На стадії зростання первинні сформовані цінності працівників стають основою згуртованості колективу, «психологічним клеєм», як влучно зауважив Е.Шейн, та надають організації особливостей, що вирізняють її з поміж інших. На цій стадії організаційна культура набуває ознак виразності, стає більш інтегрованою, зрозумілою для працівників. При наборі нових працівників засновники організації знайомлять їх зі своєю культурою, або ж відразу підбирають працівників за принципом їх сумісності з організаційною культурою. Важливою особливістю культури на даному етапі є те, що основоположники культури ще працюють в організації та виступають в ролі захисного механізму, що дозволяє зберегти існуючу культуру та захистити її від впливу негативних факторів, а члени колективу всесторонньо цьому сприяють. Якщо лідери помічають невідповідність між ціннісними уявленнями колективу та їх власними, то відразу ж прикладають всіх зусиль для усунення такої невідповідності [5, с.258].

**Таблиця 1.**  
**Характеристика організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу організації**

Стадія життєвого циклу організації	Характеристика організаційної культури
Створення (вихід на ринок)	Дух колективізму, згуртованість колективу, 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)	Утвердження 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 сфері відповідальності та обов'язків. Зростання розриву між заявленою та реальною організаційною культурою
Ліквідація або оновлення – формування нової організаційної культури, модифікація старої	Неприйняття організаційної культури колективом, особливо новими співробітниками. Виникає необхідність оновлення, організаційна культура не відповідає вимогам організації, не може виконувати свої функції.

Юність (початок стабілізації). На даному етапі організаційна культура позитивно впливає на розвиток організації, яка нарощує виробництво, збільшує часту на ринку, а тому потребує лише вдосконалення, конкретизації і чіткого доведення до працівників. Організація та її культура стають одним цілим, культура «укоріняється» на всіх структурних рівнях організації та в кожному працівнику. Проте, можливий варіант, коли зовнішні фактори не дають організації так успішно розвиватися (відсутність попиту та продукцію на ринку, падіння обсягів продажу і прибутків), в такому випадку наступна стадія може настати автоматично, оскільки криза може дискредитувати засновника і вивести на арену нового лідера.

На стадії зрілості, коли організація досягла найвищого рівня свого розвитку, починають виникати проблеми внутрішнього та зовнішнього характеру, члени колективу забувають, що саме організаційна культура є тим стержнем, який весь цей час забезпечував успіх і цілісність організації. При пошуку варіантів вирішення проблем, увага працівників акцентується не на елементах культури, а на поведінці лідерів-засновників, оскільки більшість елементів культури відображають їх особисті якості. Виникають дискусії між «консерваторами», що підтримують культуру лідерів, і «лібералами» або «радикалами», які хотіли б її змінити. На цій стадії формуються субкультури, що призводить до послаблення інтеграції колективу, проте виникнення субкультур на стадії зрілості є швидше перевагою, ніж недоліком, оскільки лідер може використати їх для підтримки і зміцнення існуючої культури.

В самій організації на даному етапі здебільшого відбувається зміна покоління керівництва, якщо до цього часу організацію очолював її засновник, то тепер керівництво здійснюють його наступники. Такі зміни призводять до змін в організаційній культурі. Виникають альтернативні варіанти: якщо засновник чи його сім'я посідають домінуючі позиції в організації, в такому випадку відбувається збереження і розвиток існуючої культури; якщо новим лідером стає працівник організації, який становить її «культурне ядро», володіє лідерськими якостями та життєвим досвідом, що допомагали йому просуватися кар'єрно драбиною, тоді в організаційній культурі відбудуться зміни, оскільки такий лідер може володіти ціннісними уявленнями дещо відмінними від тих, що прийняті в організації, а це, в свою чергу, може надати поштовх до розвитку нового способу мислення та методів прийняття рішень, при цьому зберігаючи основу культури засновників; якщо ж управління організацією переходить до нового власника, то розпочинається процес формування нової організаційної культури, що призведе до значних кадрових змін, оскільки процес формування нової культури краще здійснювати з командою однодумців [5, с.263].

Якщо в організації не відбувається кардинальних змін, то на стадії старіння (спаду) її організаційна культура продовжує історію свого розвитку, міцно укорінюється в підсвідомості всіх працівників. В умовах стабільності зовнішнього і внутрішнього середовища це є перевагою організації. Якщо ж в якомусь із середовищ існування організації відбуваються зміни, деякі із ціннісних уявлень з причини власної сили можуть стати серйозним тягарем. Вік організації має значення, якщо необхідно змінити організаційну культуру. Якщо ж позаду довгий і успішний шлях розвитку з певними ціннісними уявленнями про організацію і про середовище, то, швидше за все, організація не буде змінювати свою культуру, навіть якщо працівники і усвідомлюють необхідність змін.

На стадії ліквідації або можливого оновлення усталені ціннісні уявлення заважають менеджерам при пошуку альтернативних стратегій виживання та відродження організації. В такій ситуації, для чіткого формулювання альтернатив розвитку організації, можна залучити консультантів. Проте, якими б оптимальними не були запропоновані альтернативи, деякі з них відразу ж будуть відкинуті, оскільки не будуть вписуватися у рамки ціннісних уявлень існуючої культури. Навіть якщо менеджери будуть згодні з пропозиціями консультантів, деякі нові ціннісні уявлення впровадити в організації буде неможливо, оскільки працівники не зрозуміють і не сприймуть вимоги нової стратегії. Якщо ж ми говоримо не про ліквідацію організації, яка неминуче призводить до руйнування організаційної культури, а про оновлення чи відродження, вихід з кризи, то тут виникають альтернативні варіанти. Перший варіант – зміна керівника організації який, зазвичай, приводить з в організацію своїх однодумців та звільняє тих, хто, на його думку, працює неефективно та є носіями цінностей та норм старої культури. В умовах кризи, колектив сприймає такі дії керівника з надією на покращення. Якщо ж керівник виводить підприємство з кризи, то відбувається зміна існуючих

правил поведінки і формування нових цінностей та нової організаційної культури. Якщо ж керівнику не вдасться покращити становище організації, а його ціннісні уявлення несуть загрозу «культурному ядру», то керівнику доведеться піти з організації. Другий варіант – кардинальні зміни в організаційній культурі. Такі зміни можливі, якщо керівник-реформатор чітко розуміє, якою повинна стати організація, має модель трансформації організаційної культури і повноваження для впровадження такої моделі. При відсутності хоча б одного з елементів, такі зміни не відбудуться. Такі кардинальні зміни потребують участі всіх членів організації, для того, щоб стала очевидною невідповідність елементів старої організаційної культури тим умовам, в яких опинилася організація. Формування нових базових уявлень відбувається шляхом когнітивного перегляду цінностей шляхом навчання, підготовки до зміни структури і правил поведінки там, де це необхідно. При цьому потрібно зазначити, що впровадження нових принципів повинне приводити до очевидного покращення. Крім цього, потрібно формувати нові девізи, міфи і ритуали, тобто всіма способами впроваджувати нові правила поведінки в організації.

Описані альтернативи не є вичерпними і залежать від багатьох факторів, важливу роль серед яких відіграє поведінка лідерів і членів колективу у тій чи іншій ситуації.

**Висновки.** На основі вивчення наукових праць зарубіжних і вітчизняних вчених встановлено, що розвиток організаційної культури відбувається синхронно з розвитком організації. Подібно до того, як організація в процесі свого розвитку проходить певні стадії життєвого циклу, організаційна культура будь-якої організації в процесі свого розвитку також проходить певні стадії. Стадії життєвого циклу організаційної культури співпадають із стадіями життєвого циклу організації, а формування та розвиток організаційної культури відбувається лише в процесі створення та діяльності організації.

Важлива роль в процесі створення організації та формування концепції організаційної культури належить лідеру, а першоосновою для розуміння організаційної культури є поведінка лідерів та працівників організації. Автором доповнено характеристику процесу розвитку організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу організації з точки зору поведінкового підходу та виявлено ряд особливостей в поведінці лідерів і працівників організації на різних стадіях розвитку та в певних ситуаціях.

Поведінковий підхід до розуміння концепції організаційної культури доцільно застосовувати на прикладі окремого об'єкта дослідження, що дозволить зрозуміти культуру певної організації, виявити проблемні її елементи, що потребують змін та сформулювати альтернативні варіанти розвитку культури та поведінки лідерів і працівників в тій чи іншій ситуації.

#### Список літератури.

1. Болотов С.П. Организационная культура и эффективность менеджмента [Текст] : учеб. пособие / С. П. Болотов ; Сыктывкарский гос. ун-т. - Сыктывкар : Издательство Сыктывкарского ун-та, 2000. - 92 с.
2. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания: учеб. пособие / А. А. Максименко ; Костромской гос. ун-т им. Н.А.Некрасова. Институт педагогики и психологии. - Кострома : [б.и.], 2003. - 158с.
3. Мескон М. Основы менеджмента: пер.с англ. / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.; общ.ред. и вступ.ст. Л. И. Евенко. - М. : Дело ЛТД, 1997.-704 с.
4. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова. – СПб: ИТМО, 2008. – 154 с.
5. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.

#### References.

1. Bolotov S.P. (2000), Organizacionnaja kul'tura i jeffektivnost' menedzhmenta [Organizational culture and effectiveness of management], Izdatel'stvo Syktyvkar'skogo universiteta, Syktyvkar, Russia.
2. Maksimenko A.A. (2003), Organizacionnaja kul'tura: sistemno-psihologicheskie opisanija [Organizational culture: systematic psychological description], Kostroma, Russia.
3. Meskon M. (1997), Osnovy menedzhmenta [Principles of management], Delo LTD, Moskva, Russia.
4. Tihomirova O.G. ( 2008), Organizacionnaja kul'tura: formirovanie, razvitie i ocenka [Organizational culture: the formation, development and evaluation], ITMO, Sankt-Peterburg, Russia.
5. Shejn Je.H. (2002), Organizacionnaja kul'tura i liderstvo [Organizational culture and leadership], Piter, Sankt-Peterburg, Russia.

*Стаття надійшла до редакції 08.10.2014 р.*



ТОВ "ДКС Центр"