

## ВЛАСТИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД

*Систематизовано існуючі підходи до розуміння властивостей організаційної культури, подано їх критичну оцінку. На основі узагальнення існуючих підходів до вивчення властивостей організаційної культури запропоновано власний підхід, який ґрунтується на уявленні про організаційну культуру підприємства як про соціально-економічну систему.*

**Ключові слова:** організаційна культура, конкурентоспроможність, системний підхід

**Вступ.** В умовах економічної кризи підвищується потреба у використанні інструментів стратегічного менеджменту з метою стабілізації роботи підприємств та посилення їх конкурентних переваг. Одним із таких інструментів є організаційна культура. Широкий теоретичний і практичний інтерес до проблеми оцінки і формування організаційної культури в усьому світі є яскравим свідченням розуміння вченими і фахівцями з менеджменту важливості і унікальності цього стратегічного інструмента. Адже в сучасних умовах, коли підприємства мають рівні можливості у використанні передових технологій, забезпеченні високого рівня якості продукції, залученні позичкового капіталу, саме організаційна культура стає тим фактором, який визначає конкурентоспроможність і унікальність компанії, тому «...головним змістом стратегічного управління організацією є розробка і реалізація стратегічного плану її поведінки. А це передбачає, в першу чергу, формування нової організаційної культури, яка забезпечує практичну реалізацію стратегії організації» [5, с.31].

**Постановка проблеми.** Наразі в Україні, як і в усьому світі, спостерігається значний практичний інтерес до організаційної культури, який проявляється у широкому обговоренні можливостей застосування організаційно-культурного підходу в управлінні сучасними підприємствами у спеціалізованих періодичних виданнях для фахівців-практиків з менеджменту; наявності великої кількості пропозицій консалтингових фірм щодо надання послуг з діагностики стану організаційної культури та проведення семінарів і тренінгів з цієї тематики; включення курсу «Організаційна культура» до нормативної частини навчальних програм підготовки магістрів зі спеціальностей «Адміністративний менеджмент», «Управління навчальними закладами» та до навчальних програм підготовки спеціалістів з напрямку «Менеджмент»; вивчення теми «Організаційна культура» у складі дисциплін «Менеджмент», «Організація праці менеджера», «Економічна діагностика», «Стратегічний менеджмент». Поряд із цим слід відмітити недостатній стан дослідження цього явища, особливо у вітчизняній науці. Беззаперечно визнання практиками значення організаційної культури як важливого інструменту управління персоналом, організаційним розвитком і змінами, формування бажаного рівня конкурентоспроможності, позиціонування компанії на ринку потребує обґрунтування теоретичної бази вивчення феномену організаційної культури. Зокрема, постає питання: з яких позицій слід розглядати організаційну культуру, які загальні властивості вона має? Найбільш доцільним в цьому плані нам вважається системний підхід, в рамках якого організаційна культура повинна розглядатись як система, що має соціально-економічний характер.

**Аналіз останніх досліджень та постановка завдання.** Властивості організаційної культури досліджуються зарубіжними і вітчизняними вченими на основі двох підходів: 1) ототожнення властивостей організаційної культури та властивостей систем (на основі уявлення про організаційну культуру як систему) – В. А. Співак, В. Г. Воронкова; 2) виділення функцій організаційної культури на основі уявлення про неї як про соціальну систему – Б. Карлофф, Т. О. Соломанідіна, В. Г. Коновалова, В. Д. Козлов. На наш погляд,

обидва підходи, хоча і ґрунтуються на системному підході, але не враховують в повній мірі характерних ознак організаційної культури.

**Мета дослідження.** Метою даної публікації є узагальнення існуючих підходів до вивчення властивостей організаційної культури та формулювання сучасного уявлення про такі властивості. Наше дослідження ґрунтується на розумінні організаційної культури підприємства як соціально-економічної системи. В процесі дослідження використовувались такі методи пізнання: діалектичний, монографічний, системний підхід, метод аналізу і синтезу.

**Результати досліджень.** Організаційна культура є продуктом досвіду соціальних груп в процесі досягнення ними організаційної ефективності. Відомий американський дослідник організаційної культури Е. Шейн трактує її як «систему колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що довели свою ефективність, і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем» [9, с.31-32]. Російський вчений В. Співак визначає організаційну культуру як «... систему матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою ... і проявляються в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища» [6, с.13]. Абсолютна більшість відомих визначень організаційної культури трактують її саме як систему, яка має від двох до чотирьох рівнів і ґрунтується на базових уявленнях або цінностях.

В свою чергу ми вважаємо, що організаційна культура є системою, яка включає такі підсистеми, пов'язані тісними зв'язками прямого і зворотного характеру: 1) ціннісна: цінності, місія і філософія компанії; 2) символічна: герої, легенди, ритуали, символи; 3) нормативна: норми, процедури, правила, критерії та структури; 4) комунікативно-управлінська: стиль управління, система комунікацій, система управління персоналом; 5) ідентифікаційна: фірмовий стиль, імідж, бренд компанії як роботодавця та товарний бренд (рис. 1).

Вчені В. А. Співак, В. Г. Воронкова, справедливо вважаючи організаційну культуру системою, ототожнюють її властивості із загальними властивостями систем. Зокрема, виділяють 8 таких властивостей: цілісність, структурність, взаємозалежність, автономність, адаптивність, ієрархічність, унікальність, потреба у множинності підходів до її вивчення [6, с.23-24; 8, с. 35-36]. Проте такий підхід абсолютно не враховує соціально-економічний характер організаційної культури, а, отже, такий перелік властивостей не можна вважати повним.

Другий підхід до визначення властивостей організаційної культури ґрунтується на розумінні її як соціальної системи, а тому вчені, які працюють в межах цього напрямку, доповнюють властивості організаційної культури певними соціальними характеристиками. Так, Т. О. Соломанідіна описує 7 властивостей: динамічність, системність, структурованість, відносність, неоднорідність, здатність бути сприйнятою персоналом, адаптивність [4, с.15-17]. На нашу думку, виокремлення таких властивостей, як структурованість та відносність є зайвим, так як вони за своїм змістом дублюють інші властивості організаційної культури. Так, Соломанідіна Т. О. під властивістю структурованості розуміє «ієрархічне підпорядкування та ... ступінь важливості і пріоритетності» її елементів [4, с.15], в той час як властивість «системність» вже містить у собі вимогу взаємозв'язку та ієрархічного підпорядкування елементів; властивість «відносність» трактується як співставлення характеристик культури із внутрішніми цілями і зовнішнім середовищем та на основі цього постійне її самовдосконалення, що фактично поєднує властивості динамічності (розвиток), адаптивності і системності (зворотній зв'язок).

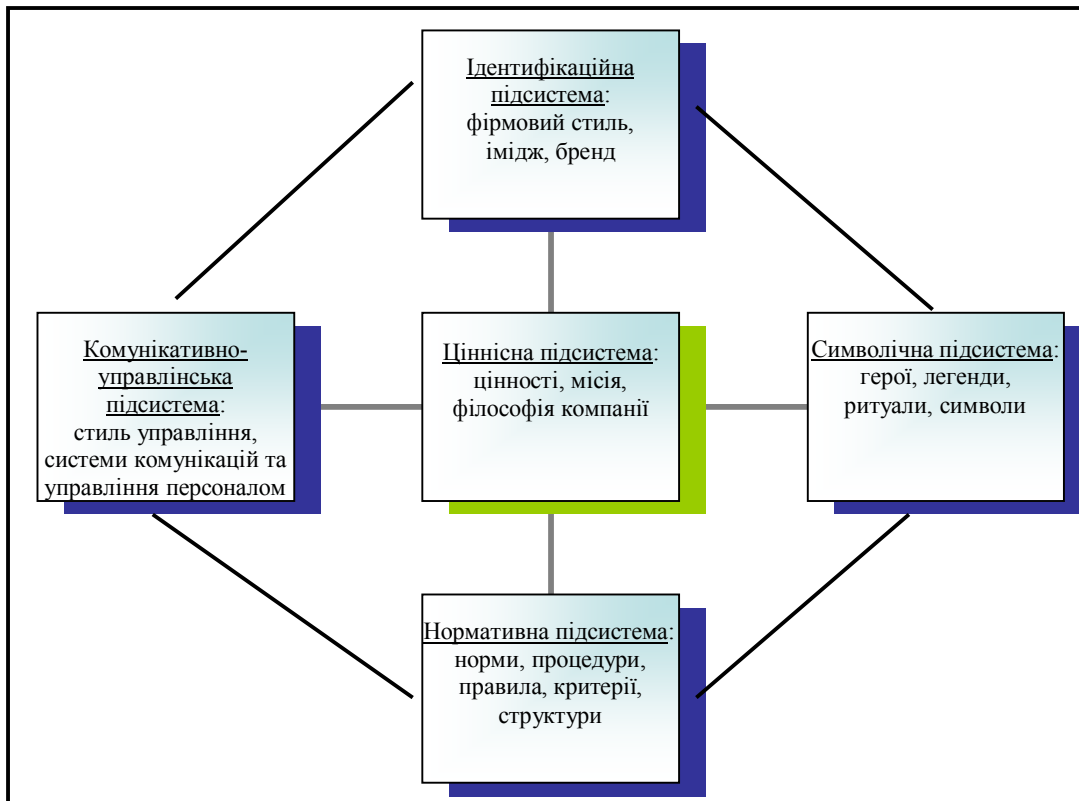


Рис. 1. Організаційна культура підприємства як система  
Джерело: власні дослідження

Б. Карлофф, В. Г. Коновалова, В. Д. Козлов зазначають, що організаційна культура має 10 властивостей: соціальність (тобто організаційна культура за своєю природою є характеристикою і атрибутом певної соціальної групи), нормативно-регулюючий характер, походження від дій і намірів людини, здатність бути сприйнятою персоналом, здатність до накопичення досвіду і традицій в процесі історичного розвитку, здатність до пізнання, здатність до змін, здатність до усвідомлення і до не усвідомлення, потреба у множинності підходів до її вивчення, подвійний характер (результат і процес) [1; 2; 3]. Такий підхід робить ще більший акцент на соціальному характері культури організації, проте, даний перелік не в повній мірі відображає її властивості.

На нашу думку, визначаючи властивості організаційної культури, слід розуміти її не тільки як соціальну за походженням, але і як економічну за змістом і цілями систему. Узагальнивши розглянуті вище підходи та власний практичний досвід в цьому напрямі вважаємо, що організаційна культура підприємства має 9 властивостей: багатогранність, об'єктивність, динамічність, унікальність, системність, неоднорідність, адаптивність, соціальність та економічний характер. Розглянемо їх докладніше.

*Системність* як властивість вказує на те, що в контексті сучасної парадигми управління, організаційну культуру розглядають як систему, яка є цілісною і складається з ієрархічно підпорядкованих елементів, поєднаних прямими і зворотними зв'язками.

*Соціальність* як властивість організаційної культури вказує на те, що вона є соціальною за своїми походженням, тобто є продуктом діяльності і намірів людини. Будь-яка група людей, які постійно взаємодіють з метою досягнення певної мети, свідомо чи несвідомо створюють певну культуру, яка буде визначати прийнятні, ефективні норми поведінки, засоби досягнення мети та ін. Соціальний характер організаційної культури передбачає широке використання соціальних методів з метою її дослідження.

*Економічний характер* організаційної культури пояснює її природу і цілі. Організаційна культура як втілення певних норм, правил, традицій є об'єктом уваги керівництва не тільки тому, що сприяє створенню здорового мікроклімату та зменшенню рівня невизначеності.

Організація не є клубом за інтересами, а тому створенню комфортних умов для персоналу не може бути самоціллю. Управління організаційною культурою має перед собою, перш за все, економічну мету - створення умов для одержання підприємством прибутку в довгостроковому періоді. Саме тому організаційну культуру вважають одним із найважливіших інструментів стратегічного управління підприємствами. Економічний характер також означає, що організаційна культура може бути оцінена за допомогою економічних методів досліджень.

*Багатогранність* організаційної культури проявляється в процесі вивчення і порівняння з культурами інших підприємств. Тобто організаційна культура має багато проявів, характеристик, вона є одночасно і результатом, і процесом, а тому її неможливо пізнати за допомогою одного певного методу. Глибоке вивчення організаційної культури і розробка пропозицій щодо її вдосконалення можливі лише за умови застосування цілого комплексу методів економічних досліджень.

*Об'єктивність* як властивість організаційної культури означає, що вона існує незалежно від її усвідомлення власниками, керівниками, працівниками підприємства. Організація як об'єднання осіб із спільними цілями автоматично в процесі свого розвитку продукує певну культуру. Якщо лідери організації не розуміють цього процесу, свідомо не впливають на формування типу культури, який буде найкращим чином відповідати зовнішнім умовам і цілям підприємства, то це суттєво знизить шанси підприємства на перемогу в конкурентній боротьбі. Натомість цілеспрямоване формування організаційної культури, приведення її у відповідність до стратегії підприємства і умов постійно змінюваного зовнішнього середовища дає підприємству додаткові конкурентні переваги. Зокрема, професор Д. Ульріх з цього приводу зазначає: «Коли компанії досягають одного технологічного рівня і можуть копіювати виробництво одне у одного; коли компанії досягають одного рівня якості і можуть копіювати властивості продукції; коли компанії досягають однакового фінансового рівня і мають рівні можливості залучення капіталу – культура і традиції корпорації стають ключовим елементом диференціації» [7, с. 200].

*Динамічність* є властивістю будь-якої культури, в тому числі і організаційної. Ця властивість означає поступовий розвиток, в процесі якого культури проходить певний життєвий цикл (цикли): зародження, становлення, розвиток, спад. Зародження організаційної культури відбувається під час створення підприємства, визначальну роль у формуванні її типу і сили відіграють власники і керівники. Стадії становлення і розвитку відбуваються під дією багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. Розвиток культури відбувається незалежно від того, чи здійснюється на неї той чи інший свідомий цілеспрямований вплив, але у випадку відсутності такого впливу напрям розвитку, сумісність типу культури із цілями підприємства, якісні характеристики впливу культури на ефективність діяльності підприємства важко передбачити. Стихійне становлення і розвиток організаційної культури можуть створити ситуацію, коли саме культура почне гальмувати процес зростання компаній, стане основною перешкодою на шляху посилення її конкурентоспроможності. Стихійність процесу розвитку пришвидшує стадію спаду, яка в свою чергу може призвести до занепаду всього підприємства. Необхідність врахування властивості динамічності організаційної культури в системі стратегічного менеджменту підприємства полягає в тому, що: 1) динамічний поступальний розвиток організаційної культури може відбуватись як стихійно, так і під дією цілеспрямованого впливу керівників (власників); 2) стихійний розвиток створює високу вірогідність негативного впливу культури на результати діяльності підприємства; 3) цілеспрямований вплив на організаційну культуру дає можливість управляти процесом розвитку, віддалити у часі стадію занепаду, вживати необхідних заходів щодо внесення змін в організаційну культуру з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

*Унікальність* як властивість організаційної культури означає її неповторність, неможливість повністю її відтворити в умовах іншого підприємства. Професор Д. Ульріх пише: «Культура кожної компанії унікальна, як відбитки пальців кожної людини. Фірми, які

намагаються мімікрувати і переймати традиції компаній-конкурентів, в кінцевому рахунку програють, а, в кращому випадку, виявляються всього лише послідовниками» [7, с. 199].

*Неоднорідність* організаційної культури означає, що вона не є монолітним утворенням, а включає в себе певну кількість локальних культур (субкультур), які відображають колективний досвід окремих структурних підрозділів та груп працівників. Слід зазначити, що для забезпечення цілісності і позитивної спрямованості організаційної культури підприємства є оптимальним, коли субкультури є слабшими, ніж культура підприємства в цілому, а також, коли субкультури не містять в собі певних контрхарактеристик.

*Адаптивність* як властивість організаційної культури означає, культура підприємства має здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому відносну сталість. Ця властивість може проявлятися з різною силою, тому організаційні культури прийнято поділяти на адаптивні і неадаптивні. Адаптивність є надзвичайно важливою характеристикою організаційної культури, адже саме ця властивість дає можливість підприємству пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому важливі організаційно-культурні характеристики, ця властивість є основою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, організаційна культура підприємства є соціально-економічною системою, яка має такі 9 властивостей: багатогранність, об'єктивність, динамічність, унікальність, системність, неоднорідність, адаптивність, соціальність та економічний характер. Теоретичні розробки щодо організаційної культури мають велике значення для підвищення ефективності управління підприємствами харчової промисловості, так як це дає можливість забезпечити їх розвиток за рахунок внутрішніх чинників, які мають вирішальне значення для реалізації стратегії організацій. Подальші дослідження будуть спрямовані на обґрунтування інших теоретико-методологічних засад організаційної культури та проведення на цій основі досліджень організаційної культури підприємств харчової промисловості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф. - пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 240 с.
2. Козлов В. Д. Управление организационной культурой / В. Д. Козлов. – М.: ПМБ АОН при ЦК КПСС, 1990. – 124 с.
3. Коновалова В. Г. Организационная культура / В. Г. Коновалова // Организационное поведение: хрестоматия / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский] – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – С.103-119
4. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 456 с.
5. Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса / Е. Д. Малинин. – М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2004. – 368 с.
6. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. - СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
7. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / Д. Ульрих. - пер. с англ. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 304 с.
8. Управління людськими ресурсами: філософські засади / під. ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
9. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ./ Под ред. Т. Ю. Ковалевой. - 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.

#### **Харчишина О.В. Свойства организационной культуры: системный подход**

*Систематизировано существующие подходы к пониманию свойств организационной культуры, дано им критическую оценку. На основе обобщения существующих подходов к изучению свойств организационной культуры предложено собственный подход, который*

базируется на представлении об организационной культуре как о социально-экономической системе.

**Ключевые слова:** организационная культура, конкурентоспособность, системный подход

**Harchyshyna O.V. Qualities of organizational culture: the system approach**

*Existing approaches to understanding of properties of organizational culture is systematised, it is stated them a critical estimation. The author suggests approaching characteristics of organizational culture on the base of conception of organizational culture as social-economy system.*

**Key words:** organizational culture, competitiveness, system method