

СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 332.012.2

Сардак С.Э.
*доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры экономики и управления национальным хозяйством
Днепропетровского национального университета имени Олеся Гончара*

Анисимова В.О.
*магистрант
Днепропетровского национального университета имени Олеся Гончара*

РОЛЬ И ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

АННОТАЦИЯ

В статье исследована роль организационной культуры в деятельности предприятий. Определены основные подходы к формированию организационной культуры для современных предприятий. Освещены основные функции, а также показано влияние различных типов организационной культуры на эффективность деятельности предприятий.

Ключевые слова: организационная культура, предприятие, функции, подходы, типы организационной культуры.

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено роль організаційної культури в діяльності підприємств. Визначено основні підходи до формування організаційної культури для сучасних підприємств. Висвітлено основні функції, а також показано вплив різних типів організаційної культури на ефективність діяльності підприємств.

Ключові слова: організаційна культура, підприємство, функції, підходи, типи організаційної культури.

ANNOTATION

In the article the role of organizational culture in the activity of enterprises is investigated. The main approaches to the formation of organizational culture for modern enterprises are determined. The main functions are highlighted and the influence of different types of organizational culture on the efficiency of enterprises is shown.

Key words: organizational culture, enterprise, functions, approaches, types of organizational culture.

Постановка проблемы. Организационная культура является необходимым компонентом функционирования предприятия. Однако на сегодняшний день наблюдается ситуация, когда на предприятиях недостаточно внимания уделяется вопросам организационной культуры. Это объясняется тем, что в погоне за максимизацией прибыли собственники и менеджеры часто пренебрегают вопросами, связанными с человеческими ресурсами и организационными факторами, существенно влияющими на работу предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. Методологические аспекты формирования организационной культуры рассматривали в своих трудах украинские ученые, такие как Т.В. Билорус [2], В.А. Заболотная [3], М.А. Захарчин [5], М.В. Семькина [11]. Данная тематика широко представлена и в публикациях зарубежных ученых, таких как

А.Н. Занковский [4], К. Камерон [6], С.А. Липатова [8], Е.А. Родионова [9], Н.В. Самоукина [10], М. Элвессон [14].

Формулирование целей статьи (**постановка задания**). Главной задачей исследования является изучение роли и основных подходов к формированию организационной культуры предприятий. Для достижения данной задачи исследования использованы общенаучные методы: наблюдения, описания, анализа и синтеза, сравнения, аналогий, обобщения, абстрагирования.

Изложение основного материала исследования. Рассматривая роль организационной культуры, С.А. Липатова отмечает, что существуют два подхода [8]. Первый основывается на том, что формирование организационной культуры является функциональным средством адаптации организации к внешней среде и идентификации ее работников. Согласно данному подходу организационная культура рассматривается как составляющая организационной подсистемы наряду с финансовой, технологической, административной и т. д. Согласно второму подходу организационная культура предприятия – это и есть то, чем является организация в целом. То есть данное понятие рассматривается и анализируется не как средство для достижения экономических, производственных результатов, а как целостное и коллективное. На наш взгляд, первый подход, согласно которому организационная культура рассматривается как составляющая организационной подсистемы, является более действенным инструментарием, с точки зрения управления и решения экономических задач.

Е.А. Родионова отмечает, что организационная культура, будучи компонентом структуры предприятия, охватывает все сферы жизнедеятельности организации [9]. Поэтому анализ организационной культуры необходимо проводить в контексте с ее взаимодействием со всеми подсистемами предприятия. Опираясь на исследования Е.А. Родионовой [9], Н.В. Само-

укина [10], Т.В. Билорус [2], В.А. Заболотной [3], можно выделить два основных подхода к выделению функций организационной культуры: описательно-односторонний (в котором авторы выделяют функции без всякой систематизации, а каждая функция касается только одного аспекта деятельности организации); аналитически-системный (подразумевает определенную классификацию функций в соответствии с заданными критериями, что позволяет рассматривать роль организационной культуры в деятельности организации как целостной системы).

Первого подхода придерживаются в своих работах такие ученые, как Т.В. Билорус [2], И.М. Горбань, которые выделяют восемь основных функций организационной культуры, а именно интеграционную (усвоение персоналом определенной системы ценностей, ощущение себя «частью коллектива», понимание работниками всех целей организации); регулирующую (правила формального и неформального поведения членов коллектива, которые определяют их поведение во время трудового процесса); заместительную (замена официальных механизмов средств потока информации в организации); защитную (защита предприятия от внешних нежелательных воздействий); адаптационную (адаптация работников к организации и организации к работникам); обучающую и развивающую (направленность на развитие персонала, повышение уровня квалификации и т. д.); мотивирующую и ориентирующую (стимулирование и мотивация персонала, направление деятельности работников в необходимое для организации русло). Еще одним примером функций в рамках первого подхода являются функции, выделенные экономистом Н.В. Самоукиной [10], такие как влияние на стратегическое и ежегодное планирование, успешное управление персоналом, ускорение профессиональной адаптации работников.

Второй подход представила в своих работах В.О. Заболотная [3], которая в зависимости от направленности функций во внешнюю или внутреннюю среду организации выделяет две группы функций: функция внешней адаптации (определение цели и миссии предприятия, установка определенной стратегии и способов достижения целей организации, вследствие чего у работников формируются лояльность к компании и общие взгляды, которых они придерживаются в повседневной деятельности и которые способствуют адаптации конкретной организации к внешней среде); функция внутренней интеграции (создание коллектива и деловых отношений между работниками, вовлечение каждого сотрудника в решение общих целей организации, формирование организационной идентичности). Внутренняя интеграция достигается за счет общей идеологии, методов поощрения и наказания, а также внутрикорпоративных рамок.

Еще одним примером классификации функций организационной культуры, согласно второму подходу, является классификация Е.А. Родионовой [9], в которой выделяются две группы функций в зависимости от направленности на функционал или же на человеческий капитал. Первая группа – функционально-ориентированная, главной задачей которой является выполнение функционально заданных алгоритмов работы, достижение максимальной эффективности в трудовой деятельности, а также определение статусных моделей поведения для работников. Вторая группа – личностно-ориентированная, которая направлена на самореализацию и саморазвитие персонала организации в процессе трудовой деятельности.

Понимание роли и значения организационной культуры в деятельности современных предприятий, по нашему мнению, больше способствует классификации функций второго типа, так как имеет определенный системный подход, благодаря которому можно проводить исследования и проследить динамику эффективности работы предприятия в зависимости от той или иной организационной культуры и определить ее влияние.

На основе проанализированного материала можно выделить основные функции организационной культуры, которые являются актуальными для современных предприятий (рис. 1).

Существенным аспектом анализа взаимосвязи организационной культуры с деятельностью предприятия в целом является изучение влияния организационной культуры на эффективность работы предприятия и общий результат в достижении целей организации.

Анализируя феномен организационной культуры в контексте эффективности работы предприятия, на наш взгляд, можно выделить такие виды организационных культур: «сильные» и «слабые» организационные культуры; «стабильные» и «нестабильные» организационные культуры; «позитивные» и «негативные» организационные культуры; «организационные культуры с конкурентными преимуществами» и «организационные культуры без конкурентных преимуществ».

Рассматривая «сильные» и «слабые» организационные культуры, В.О. Заболотная [3] выделяет такие характеристики «сильных» организационных культур: сильная организационная философия и миссия, которая объединяет весь коллектив; наличие лидера, которому доверяют принятие решений; открытые каналы коммуникации и доступ к представителям руководства; особое внимание уделяется производительности и человеческим ресурсам; в предприятии устойчивая атмосфера удовлетворения, доброжелательности и вовлеченности сотрудников в общее дело; наличие общих традиций, ритуалов, которые подчеркивают принадлежность каждого работника к организации; позитивный настрой на продуктивную работу и заинтересованность в результатах.



Рис. 1. Функции организационной культуры современных предприятий

Источник: составлено на основе [1; 5]

«Слабые организационные культуры» имеют следующие особенности: отсутствие общей миссии, четких ценностей и убеждений; краткосрочная стратегия, которая не является понятной и поддерживаемой коллективом; частые межличностные разногласия между работниками; отсутствие «командного духа» и принадлежности к коллективу; лидер чаще всего является неформальным и «деструктивным»; политика кадров непрозрачна, отсутствие открытых каналов коммуникации, «борьба» за должность.

Анализируя «стабильные» и «нестабильные» организационные культуры, следует отметить, что, в соответствии с исследованиями, проведенными М. Элвессоном, «стабильные» организационные культуры характеризуются высокой степенью структурированности, наличием четко заданных норм и традиций [14]. «Нестабильным» организационным культурам свойственно отсутствие у работников четких понятий про оптимальное, допустимое и недопустимое поведение на работе и «колебание» социально-психологической атмосферы в коллективе.

Следует отметить, что недостатком данного подхода является отсутствие временных рамок, то есть определенного периода, в течение которого значимыми являются те или иные структурные элементы организационной культуры.

Что касается «позитивных» и «негативных» организационных культур, то следует рассматривать данные понятия относительно персонала организации и их потребностей. Это означает, что «позитивная» организационная культура направлена на удовлетворение потребностей работников, их самореализацию, а также мотивирование на достижение трудовых целей.

Анализируя «организационные культуры с конкурентными преимуществами» и «организационные культуры без конкурентных преимуществ», можно утверждать, что первая категория характеризуется уникальностью,

полезностью, неординарностью и сложностью для повторения, тогда как вторая, соответственно, характерна для большинства предприятий и не является полезной для организации и ее персонала.

На основании анализа функциональных подходов к формированию организационной культуры можно идентифицировать действия предприятий по ее построению и оптимизации:

- разработка требований к построению организационной культуры на уровне высшего руководства и доведение их подчиненных;
- формирование общих правил, норм и ценностей для всех работников организации;
- внедрение традиций и ритуалов компании;
- проектирование и внедрение системы развития персонала;
- создание стандарта информирования персонала;
- разработка комплекса коллективных мероприятий;
- оптимизация форм материальной и нематериальной систем мотивации персонала;
- ликвидация существующих негативных установок в философии предприятия.

Данные мероприятия нуждаются в финансовом обеспечении, их следует формализовать в корпоративных документах, а также представить на сайте компании, что позволит повысить социальную ответственность бизнеса; привлекать необходимый персонал; усилить лояльность имеющегося персонала.

Выводы. Таким образом, можно резюмировать, что на современных предприятиях организационная культура является частью организационной системы, влияет на эффективность работы предприятия. Поэтому при формировании организационной культуры следует учитывать роль организационной культуры для предприятий и формировать ее адекватно социальным и экономическим потребностям предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Антонюк А.А. Методика оцінки стратегічного використання організаційної культури підприємства / А.А. Антонюк, Н.М. Шмиголь // *Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. – 2012. – № 3. – С. 161–166.
2. Білорус Т.В. Організаційна культура / Т.В. Білорус, І.М. Горбась // *Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської*. – К. : Нічлава, 2011. – С. 41–42.
3. Заболотна В.О. Організаційна культура як психологічне підґрунтя підвищення ефективності праці / В.О. Заболотна // *Заболотна В.О. Психологічні основи управління персоналом : [навч. посіб.]*. – К. : Гнозис, 2010. – С. 227–241.
4. Занковський А.Н. Организационная психология : [учеб. пособ. для вузов] / А.Н. Занковський. – М. : Флинта, 2001. – 648 с.
5. Захарчин Г.М. Технологічні аспекти формування організаційної культури на підприємстві / Г.М. Захарчин // *Проблеми економіки та управління*. – 2009. – № 640. – С. 279–284.
6. Камерон К. Диагностика и измерение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
7. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : [навч. посіб.] / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – К. ; Львів : Край, 2010. – 212 с.
8. Липатова С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С.А. Липатова // *Организационная психология : хрестоматия / сост. и общ. ред. Л.В. Винокурова, И.И. Скрипнюка*. – СПб. : Речь, 2010. – С. 342–397.
9. Родионова Е.А. Концепция организационной культуры в профессиональной деятельности / Е.А. Родионова // *Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: Теория и практика / под ред. Г.С. Никифорова*. – СПб. : Речь, 2010. – С. 342–397.
10. Самоукина Н.В. Корпоративная культура организации / Н.В. Самоукина // *Управление персоналом: российский опыт*. – СПб. : Питер, 2003. – С. 44–63.
11. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та суперечності / М.В. Семикіна // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. – 2009. – № 6. – С. 199–202.
12. Соломанидіна Т.О. Организационная культура компании : [учеб. пособ.] / Т.О. Соломанидіна. – М. : Управление персоналом, 2003. – 456 с.
13. Чаплина А.Н. Культура организации : [учеб. пособ.] / А.Н. Чаплина, Т.А. Вашко. – Красноярск : Изд-во Красноярск. коммерческого ин-та, 1996. – 190 с.
14. Элвессон М. Организационная культура / М. Элвессон ; пер. с англ. – Х. : Гуманитарный центр, 2005. – 460 с.
15. Potential of economy socialisation in the context of globalisation / [S. Sardak, O. Bilskaya, A. Simakhova] // *Economic Annals-XXI*. – 2017. – № 164 (3–4). – P. 4–8.

REFERENCES:

1. Antoniuk A. A. (2012) "Methodology for assessing the strategic use of organizational culture of the enterprise", *Derzhava i rehiony*. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, no 3. – pp. 161-166.
2. Bilorus T.V. (2011) "Orhanizatsiina kultura", *Mizhdystsyplinarnyi slovnyk z menedzhmentu*, Nichlava, Kyiv, Ukraine.
3. Zabolotna V.O. (2010) "Orhanizatsiina kultura yak psykholohichne pidgruntia pidvyshchennia efektyvnosti pratsi", *Hnozys*, Kiev, Ukraine.
4. Zankovskij A.N. (2001) "Organizacionnaja psihologija: ucheb. posob. dlja vuzov", Moscow, Russian Federation.
5. Zakharchyn H.M. (2009) "Technological aspects of organizational culture formation at the enterprise", *Problemy ekonomiky ta upravlinnia.*, Lviv. Politekhnik, no 640., 279–284 pp.
6. Kameron K. (2001) "Dyagnostyka i izmerenie organizacionnoj kul'tury", Saint Petersburg, Russian Federation.
7. Karamushka L.M. (2010) "Psykhologhiia orhanizatsiinoi kultury (na materialy promyslovykh pidpriemstv): navch. posib.", Krai, Lviv, Ukraine.
8. Lipatova S.A. "Organizacionnaja kul'tura: konceptual'nye modeli i metody dyagnostiki" Rech', Saint Petersburg, Russian Federation.
9. Rodionova E.A. (2010) "Konceptcija organizacionnoj kul'tury v professional'noj dejatel'nosti" Rech', Saint Petersburg, Russian Federation.
10. Samoukina N. (2003) "Korporativnaja kul'tura organizacii", Piter, Saint Petersburg, Russian Federation.
11. Semykina M.V. (2009) "Evolution of organizational culture at Ukrainian enterprises: problems and contradictions", *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no6, 199–202 pp.
12. Solomanidina T.O. (2003) "Organizacionnaja kul'tura kompanii: ucheb. Posob", Upravlenie personalom, Moscow, Russian Federation.
13. Chaplina A. N. (1996) "Kul'tura organizacii: ucheb. posob." Krasnojarsk, Russian Federation.
14. Elvesson M. (2005) "Organizacionnaja kul'tura", Gumanitarnyj centr, Moscow, Russian Federation.
15. Sardak S. E. (2017) "Potential of economy socialisation in the context of globalization", *Economic Annals-XXI*. no 164(3-4), 4–8 pp.

Sardak S.E.
*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor at Department of Economics and Management of National Economy,
Oles Honchar Dnipro National University*

Anisimova V.O.
*Graduate Student,
Oles Honchar Dnipro National University*

THE ROLE AND APPROACHES TO FORMING THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTERPRISES

The aim of the research is to study the role and basic approaches to the formation of the organizational culture of enterprises. The general scientific methods were used to achieve the research task: observations, descriptions, analysis and synthesis, comparisons, analogies, generalizations, abstractions.

The article considers the phenomenon of organizational culture as a necessary component of the enterprise's functioning. The main approaches to the formation of organizational culture, as well as its basic functions, were studied. Based on the analysis of the literature on this issue, two approaches to the consideration of the functions of the organizational culture were singled out: descriptive-one-sided and analytical-systemic, and a description of these approaches is given.

According to the analytical-system approach, two groups of functions of organizational culture for modern enterprises were developed, depending on the direction of influence: 1) functions that are determined by the internal mechanism of the enterprise (such functions as protective, integration, regulating, the function of substitution, motivating and orientation, educational, the formation of the image of the enterprise); 2) functions that are determined by the need of adaptation to the external environment (customer orientation, partnership regulation, orientation on the needs of society).

The main types of organizational culture in the context of the performance of the enterprise were analysed: "Strong" and "weak" organizational cultures; "Stable" and "unstable" organizational cultures; "Positive" and "negative" organizational cultures; "Organizational cultures with competitive advantages" and "organizational cultures without competitive advantages".

The conclusion about the need to form a "strong", "stable", "positive", "with competitive advantages" organizational culture in a modern enterprise is substantiated.

A number of actions were developed to build and optimize the organizational culture in the modern enterprise, namely such items as: development of requirements for forming organizational culture at the level of senior management and bringing it to subordinates; the formation of common rules, norms and values for all employees of the organization; introduction of traditions and rituals of the company; design and implementation of the personnel development system; creation of a standard for informing staff; development of a complex of collective events; optimization of forms of material and non-material systems of staff motivation; liquidation of existing negative attitudes in the philosophy of the enterprise.