

## ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

1. Сутність поняття, елементи та функції «організаційної культури»
2. Формування організаційної культури.
3. Фактори, що впливають на формування організаційної культури.
4. Типи організаційної культури.
5. Особливості національних культур та їх вплив на культуру організації.
6. Діагностика культури організації
7. Зміни організаційної культури

### 1. Сутність поняття, елементи та функції «організаційної культури»

Пітер Друкер, один із найвпливовіших теоретиків менеджменту ХХ століття, зазначив, що для розвитку бізнесу корпоративна культура набагато важливіша від правильної стратегії. Він не применшував значення стратегічного планування, він просто вірив, що компанія з низьким рівнем корпоративної культури не спроможна досягти запланованих цілей. Для того, щоб домогтися високих результатів, потрібно підняти рівень корпоративної культури.

**Організаційна культура** – це набір цінностей, очікувань і норм, що приймаються членами організації. Організаційна культура – це своєрідна закрита мораль, покликана зміцнювати згуртованість соціальної групи, спрямовувати її діяльність у потрібному руслі, що забезпечує успішне функціонування і розвиток організації. Культура є важливою для організації, оскільки може мотивувати чи демотивувати працівників, створювати позитивний чи негативний імідж організації.

Потрібно мати на увазі, що перед тим, як культура почне позитивно, довготривало впливати на організацію необхідно виконати три умови: культура має бути корисною, незвичайною та складною для імітування.

- Культура є корисною, коли вона допомагає організації досягти таких цілей, як високий рівень продажу, який додає фінансової цінності організації.

- Культура вважається незвичайною, якщо вона має характеристики, які рідко можна знайти в інших організаціях.

- Культура важка до імітування, якщо конкуруючі організації не в змозі просто дублювати її. Якщо є всі ці умови – фірма може вважати культуру своєю конкурентною перевагою.

Виокремлюють два рівні організаційної культури. Перший рівень, або **поверхневий**, включає такі видимі зовнішні факти, як фірмовий стиль, символи, робоча обстановка, ритуали, історії, герої, поведінка, мова.

Другий рівень, або **глибинний**, включає базові цінності що визначають поведінку людей: місію, цілі, стратегію, філософію, цінності, норми, розуміння реальності часу та простору, ставлення до людей та роботи, ставлення до природи). Фундаментальним рівнем культури є базові цінності на основі яких будується організація.

**Місія** – це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатись організація). Місією ПАТ «Донецький металургійний завод» є створення високоякісної продукції на рівні кращих.

високооплачуваної роботи, соціальний захист співробітників та членів їх сімей, активна та відповідальна позиція щодо проблем українського суспільства.

**Філософія** організації об'єднує ключові питання, що відносяться до досягнення цілей організації і співробітництва персоналу.

**Цінності** – основні ідеї, прийняті більшістю співробітників організації, що направляють їх діяльність і забезпечують успіх. Ключові цінності компанії можуть виражатись девізом. Наприклад, у компанії Дісней - «Фанатична увага до злагоженості і деталей», у німецькій фармацевтичній компанії Мерк - «Інновації, які базуються на науці»

**Норми** – прийнятні стандарти поведінки, які можуть бути представлені у формі робочої етики, кодексів поведінки, законах дотримання яких заохочується, а порушення - засуджується і карається.

### Групи норм і їх ефективність

Аспект поведінки	Позитивні норми	Негативні норми
1	2	3
Гордість за організацію і особиста гордість	Проблеми організації - наші проблеми	"Що я турбуюся - адже я тут тільки працюю"
Продуктивність	Досягнення успіху	Задоволення існуючим
Ставлення до персоналу	Керівники і контролери піклуються про людей і виробництво, поведяться як помічники в роботі, демонструючи позитивний приклад	Керівники і контролери бачать свою головну роль в перевірці діяльності підлеглих
Спілкування	Спілкування відкрите і двостороннє: люди прагнуть допомогти один одному.  Недопустимість використання ненормативної лексики в неформальному спілкуванні.	Заохочення відкритої конкуренції між персоналом, формальними і неформальними групами. Допустимість використання ненормативної лексики в неформальному спілкуванні.
Прибутковість і благополуччя	Люди бачать зв'язок між прибутками організації і своїм благополуччям, прагнуть до зниження витрат	Заперечується вплив економії і зростання продажу на матеріальне благополуччя персоналу
Взаємовідносини в організації	Люди бачать шанобливе ставлення до себе, взаємовигідні відносини компанії і персоналу	Компанія і персонал переслідують власні інтереси, не піклуються один про одного
Взаємовідносини з споживачами	Працівники розглядають задоволення замовника як ключ до власного успіху і успіху організації	Побажання споживачів розглядаються як неминуче зло
Чесність і безпека	Вимоги комерційної безпеки серйозно сприймаються персоналом	Люди безвідповідальні і нечесні відносно грошей і продукції фірми, нехтують правилами безпеки
Інновації	Працівники готові сприймати нові підходи до розв'язання існуючих проблем	Працівники розглядають нові методи роботи з підозрою і недовірою
Навчання та розвиток персоналу	Навчання і розвиток персоналу є невід'ємною частиною діяльності організації	Навчання вважається поганеньким аспектом діяльності, що вимагає лише витрат

**Фірмовий стиль** – це система проектування зовнішнього образу підприємства. Елементами фірмового стилю є товарний знак, логотип, емблема, слоган, елементи діловодства, колір, дизайн інтер'єру, одяг, газета та веб-сайт підприємства.

Фірмовий стиль забезпечує організацію такими перевагами:

- 1) сприяє підвищенню корпоративного духу, єдності співробітників, «виховує фірмовий патріотизм»;
- 2) позитивно впливає на зовнішній вигляд товарів і приміщень;
- 3) допомагає споживачу орієнтуватися у потоці інформації, швидко і безпомилково знаходити потрібну фірму; підвищує ефективність реклами;
- 4) вказує споживачу, що фірма бере на себе відповідальність за вироблений товар, тобто є гарантією його якості.

*Товарним знаком* називається будь-яке позначення чи будь-яка комбінація означень придатні для виділення товарів чи послуг, котрі виготовляються

(надаються) однією особою для іншої. Такими означеннями можуть бути слова, літери, цифри, художні елементи, комбінації кольорів, інше. *Приклади*, які допоможуть зрозуміти, якими є товарні знаки:

- словесні – “Apple” для комп'ютерів, Deutsche Bank для банку;
- довільні або з вигаданими позначеннями - Coca-Cola, Nikon, Sony, NIKE і Easy Jet;

- іменні - Ford, Peugeot, Hilton (готель).
- містять елементи - трьохпроменева зірка для Mercedes-Benz, статуетка богині ("Дух екстазу") для Rolls-Royce; цифри – Шанель № 5; букви - GM, FIAT, VW, KLM; звуки - мелодія мобільного телефону Nokia, Philips і ін.

При використанні зареєстрований товарний знак супроводжується літерою R у колі.

*Логотип* – спеціально розроблене, оригінальне зображення повного або скороченого найменування фірми (або групи її товарів).

Як приклад вдалих логотипів можна навести логотипи таких компаній як “McDonald’s” всі знають і впізнають імениту букву “M”), “Apple” логотип – яблуко), “Mercedes” (Mercedes-Benz, логотип – три-кінцева зірка в кільці), “Lacoste” (маленький крокодил).

*Емблема* – це графічна побудова, яка разом з логотипом (спеціально підібраним, складеним з сенсом літерним поєднанням) утворює фірмовий знак або торгівельну марку певного бренду. Дизайн емблеми, як правило, розрахований на її миттєве пізнавання. Наприклад, зубр в марці МАЗа, тур у марці ВАЗа.

*Слоган* – це коротка, але ємна рекламна фраза, рекламний девіз, який описує основну конкурентну перевагу товару або послуги; це коротка пропозиція або словосполука, що несе в собі основну рекламну інформацію.

Наприклад, слоган – “Літай мною” для авіалінії.

*Елементами діловодства* є письмові документи та система документування. Прикладами є: організаційні (положення, статuti, інструкції, правила); розпорядчі (постанови, рішення, розпорядження, накази в загальних.

питаннях, вказівки); довідково-інформаційні (довідки, протоколи, акти, доповідні та пояснювальні записки, службові листи, відгуки, доповіді, звіти, договори та ін.); з кадрових питань (заяви, накази, особові листки, трудові книжки, особові картки, характеристики та ін.); особисті офіційні документи (пропозиції, заяви, скарги громадян, автобіографії, розписки, доручення та ін.).

*Дизайн інтер'єру* – це комплект креслень і візуалізацій, призначених для створення гармонійного, естетично оздобленого житла в усіх відношеннях.

*Фірмовий колір (кольори)* також є найважливішим елементом фірмового стилю, одним з компонентів загального образу фірми. Як *приклад* використання фірмових кольорів можна назвати мережу ресторанів «Макдональдс» (червоний і жовтий).

Норми і цінності, що культивуються керівництвом, можуть передаватися і закріплюватися через певні церемонії, процедури, ритуали. Ритуали з великою користю застосовуються в багатьох організаціях, аби нагадати персоналу проважливість фірмових цінностей та допомогти кожному співробітникові в засвоєнні і прийнятті цих цінностей.

**Ритуали** (від лат. *ritualis* - обрядовий) – дія, що здійснюється внаслідок своєї символічної важливості та спроможності викликати емоції у присутніх.

До ритуалів в організації відносять збори, п'ятихвилинки, обхід території, співбесіди, ювілеї та свята, щотижневі збори вищого керівництва, церемонії.

Церемонія – це спеціально запланований захід, що підкреслює значні досягнення. Наприклад, «день підприємства», професійне свято, дні народження співробітників, змагання з наступним нагородженням переможців.

За кількістю ритуалів східні компанії значно випередили своїх західних конкурентів. Спочатку американським і європейським представникам ділового світу така поведінка видавалась не більш ніж національною екзотикою (щоденне виконання гімну компанії перед початком робочого дня). Однак після того як японці випередили їх не тільки по якості продукції, а і по частці світового ринку, західні аналітики всерйоз задумались над тим впливом, який корпоративна культура здійснює на ефективність роботи персоналу.

Ритуали неможливі поза традицією, та цінностями людей, їх неможливо впровадити за велінням однієї людини, навіть коли вона наділена владою, і відображати її цінності чи її персону. Деколи керівник відмовляється від різного роду ритуалів. Однак вони не перестануть існувати, а будуть витіснені в неформальну сферу.

Неформальні ритуали покликані компенсувати недоліки офіційної культури, до яких можна перш за все віднести односторонність корпоративних комунікацій і відсутність зворотнього зв'язку. Неформальні ритуали можуть бути як руйнівними, так і позитивними. Перш за все до них відносять:

– „ранкову каву” (найчастіше обмін останніми новинами особистого і культурного життя, а також планування робочого дня);

– „перерву на обід”, „чайні церемонії”, „перекур” (обговорення чуток і подій, обмін інформацією, досвідом, порадами, корисними знаннями);

– неформальні зустрічі після роботи (встановлення більш тісних відносин між колегами, обговорення проблем, про які на роботі говорити небажано).

Вести боротьбу з неформальними ритуалами безперспективно, оскільки можна втратити найбільш освічених працівників, які цінять людські відносини.

**Символи** – використання вербальних (гімн, девіз, професійний жаргон) та невербальних (логотип, зовнішній вигляд приміщень, уніформа) знаків, які відображають культуру організації.

**Історії (легенди, анекдоти, курйози)** - інформація про реальні або вигадані події, що відображають процес становлення і розвитку фірми.

Які легенди існують в організаціях:

- про засновників компанії;
- про керівників і неординарних особистостей;
- про поступки і поведінку;
- про досягнення і перемоги;
- про лояльність клієнтів і постачальників.

У компанії Nordstrom Inc. керівництво сприяє поширенню легенди про те, що якимось одним покупцем одержав компенсацію за неякісну автомобільну покришку, при тому, що ця компанія зовсім не випускає автомобільні покришки. Ця легенда зайвий раз підтверджує правило: "Клієнт – завжди правий!"

**Герої** – це працівники (що працюють зараз або що працювали раніше), що втілюють цінності компанії, дії яких є прикладом філософії, що поділяється всіма, а також прикладом турботи компанії про людей. Працівники, які є героями:

- персоніфікують цілі фірми;
- показують досяжність (можливість) успіху;
- дають зразки для наслідування;
- встановлюють стандарти роботи;
- мотивують виконавців.

За класифікацією Т. Діла та А. Кеннеді герої поділяються на:

- а) герої «від народження» - ті, що приймають правильні рішення в критичних ситуаціях, послідовні у своїх діях, мають підвищене почуття особистої відповідальності, вкладають «своє серце у бізнес, а бізнес – у серце»;
- б) «створені герої» - підбираються менеджером задля виконання функціональних або ситуаційних ролей;
- в) «герої – порушники спокою» - роблять те, чого не можуть робити інші, часом поза межами «корпоративного закону».

## 2. Формування організаційної культури

Для успішного формування корпоративної культури необхідно враховувати наступне:

1. Ініціатива щодо формування корпоративної культури йде від вищого керівництва, а її реальними провідниками стають менеджери вищої і середньої ланок управління. При цьому керівництву необхідно оцінити готовність підприємства до змін.

2. Формування корпоративної культури як правило відбувається із залученням висококваліфікованих фахівців у цій сфері.

3. В процесі впровадження корпоративної культури необхідно інформувати працівників про можливі зміни ціннісних орієнтацій підприємства, які у свою чергу залежать від змін місії та стратегічних пріоритетів, а також шляхів досягнення поставлених цілей.

Культура організації формується в процесі комунікацій – розмов, святкувань, вираження смутку, а також в процесі спільної діяльності при вирішенні спільних завдань.

Культура організації може бути **слабкою** чи **сильною**.

Характеристиками сильної культури організації є: чітко сформульована місія та завдання організації; ефективна система мотивування персоналу; чітко встановлені повноваження працівників; стабільність робочого місця; довірливі стосунки в колективі та з керівництвом; обслуговування орієнтоване на споживача; ефективна система передання інформації; створення можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та просування по службі; налаштованість на інновації; участь персоналу в управлінні організацією; гордість персоналу за роботу на цій фірмі; ефективна робота організації.

Слабка культура практично не містить загально-організаційних цінностей та норм. У кожного елементу організації вони свої, причому такі, що часто

суперечать іншим. Норми та цінності легко піддаються внутрішньому та зовнішньому впливу. Така культура роз'єднує учасників організації, протиставляє їх один одному, ускладнює процес управління. Однак і слабка, і сильна культура організації мають свої переваги і недоліки.

### **Переваги і недоліки сильної організаційної культури**

<b>Переваги</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сприяє вирішенню проблем адаптації персоналу.</li> <li>2. Дозволяє орієнтувати працівників на загальні цілі.</li> <li>3. Працівники відчують тісний зв'язок з організацією, і ідентифікують себе з нею.</li> <li>4. Є вагомим мотиваційним фактором, що регулює індивідуальну та групову роботу.</li> <li>5. Допомогає сформувати структуру, систему компенсацій, маркетингову стратегію, відношення до клієнтів, кадрову політику, індивідуальну поведінку (покращується спілкування, люди знають методи виконання завдань, простіше вирішуються проблеми та конфлікти).</li> <li>6. Створює неформальні цінності і норми.</li> <li>7. Зникає необхідність багаточисельних інструкцій відносно поведінки співробітників у тій чи іншій ситуації.</li> <li>8. Формує позитивний імідж організації та сприяє її адаптації до умов мікро- і макросередовища.</li> </ol>
<b>Недоліки</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Культуру потрібно брати до уваги при прийнятті рішень.</li> <li>2. Додаткові витрати (навчання персоналу, уніформа, оформлення офісів).</li> <li>3. Потребує багато часу на впровадження.</li> <li>4. Велика кількість правил, процедур, норм і методів можуть перешкоджати впровадженню інновацій, і створити бар'єри для змін.</li> <li>5. Важко змінити.</li> </ol>

### 3. Фактори, що впливають на формування організаційної культури.

На формування організаційної культури, її змісту і окремих параметрів впливає ряд чинників зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства.

Фактори, що впливають на організаційну культуру підприємства



Зовнішнє середовище складається із макро- та мікрооточення. Серед чинників зовнішнього макросередовища, що впливають на організаційну культуру, виділяються основні, серед яких:

1. Національний фактор (культура, менталітет, релігія), який формують національні звичаї, виховання, етикет, властиві різним національним спільнотам, що впливають на організаційну культуру, що, в свою чергу, є своєрідним колективним програмуванням поведінки співробітників і їх груп.

Особливо суттєвим цей фактор є для підприємств персонал яких представлено співробітниками різних національностей, або для підприємств, які виходять на міжнародний ринок. Успіх таких підприємств залежить від того, наскільки їм вдалося ліквідувати розбіжності у відносинах між співробітниками різних національностей, з різними культурними традиціями, а також наскільки їм вдалося адаптуватися до національної культури тієї країни, на ринок якої вони виходять.

2. Інституційний фактор проявляється у політичній, економічній, соціальній ситуації, що визначають рівень життя населення, специфіку умов функціонування організацій в даній країні. В рамках державного управління



даються основні ідеологічні установки. Законодавчі акти прямо або побічно регламентують певні положення організаційної культури, зокрема, в сфері вимог до організації праці, забезпечення харчування та місць відпочинку (кімнат та зон відпочинку), вимог до зовнішнього вигляду, можливих санкцій і заохочень. Все це позначається на економічній політиці і впливає на організаційну культуру шляхом формування ціннісних орієнтацій, соціальної захищеності працівників, рівня соціальної відповідальності організації перед суспільством.

3. Науково-технічний прогрес як фактор зовнішнього середовища впливає на всі сфери життєдіяльності людини. Розвиток інформаційних технологій, поява нових ринкових сегментів змушує підприємство змінювати акцент у своїй діяльності і вимагає використання нових методів організації управління і організації виробництва, управління персоналом, зокрема, підготовки персоналу до роботи в нових умовах, розробки нових програм підвищення кваліфікації та перепідготовки; пошуку працівників, які володіють новими спеціальностями або перепідготовці власних співробітників.

Національна культура, політика, правова система, економічна ситуація – це та сфера, на яку підприємство практично немає впливу. Але вплив цих факторів як на підприємство, так і на окрему людину досить відчутний. Саме вони формують ціннісні характеристики, як окремої особистості так і суспільства в цілому, що безпосередньо позначається на якісних характеристиках особистості (рівень освіти, кваліфікації, дисциплінованість, відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість, самостійність, рішучість, гнучкість у спілкуванні та інші).

4. Ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути).

Особливості та специфіка бізнесу в сучасних умовах формують нову культуру взаємин з постачальниками, яка заснована на довірі, позитивній репутації. Це пов'язано з необхідністю точних і своєчасних поставок потрібних для безперебійного виробництва.

Сучасний споживач диктує умови на ринку. Тому для підприємств-виробників все більшого значення набувають способи залучення споживачів для участі або висловлення думки при створенні власної торгової марки, розробки фірмового стилю та бездоганного іміджу.

Культура відносин з фінансовими інститутами повинна сприяти можливості отримання кредиту, страхування угод, проведення розрахунків з постачальниками і споживачами, а також надання соціальних гарантій персоналу.

5. Власники, інвестори. Для України характерними є вертикальні структури. Таке "ієрархічне" відношення до управління склалось у значній мірі під впливом командно-адміністративної системи і зберігається зараз, оскільки власники намагаються тримати свої підприємства під жорстким контролем. В результаті в Україні домінує тип управління, при якому влада сконцентрована в руках власника.

Вплив інвесторів на організаційну культуру полягає в тому, що гроші будуть вкладатися в організацію, яка має позитивну репутацію та довіру. При формуванні організаційної культури це слід враховувати, в зв'язку з цим буде створено сприятливий інвестиційний клімат в організації.

6. Конкуренти. Сучасні економічні умови диктують нові способи конкуренції. Якщо раніше можна було досягти значних конкурентних переваг за рахунок вдосконалення виробничого процесу або підвищення якості продукції, то на сьогоднішній день цього не достатньо. Актуальним стають питання ступеню довіри з боку споживачів і партнерів, ефективного зв'язку з громадськістю, фірмового стилю. Швидко мінливе зовнішнє середовище потребує виробництва товарів або послуг які завжди відповідають сучасним умовам, що можливо за дотримання кількох умов: проведення досліджень, впровадження інновацій, творчого підходу персоналу до своєї роботи.

Зовнішнє середовище значно впливає на організаційну культуру підприємства, проте, як свідчить практика, дві організації, що функціонують в одному і тому ж оточенні, можуть мати культури які значно відрізняються одна від одної. Пояснити це явище можна впливом факторів внутрішнього середовища, серед яких:

1. Особистість керівника (лідера). Шейн Е. відзначає, що лідерство одночасно є джерелом виникнення і підтримки культури. Основні переконання, світогляд, ідеали лідера приймаються співробітникам в цілому.

Крім того лідер визначає тип управління. По-перше, тип управління характеризує рівень сприйняття і реалізації в компанії управлінських рішень.

По-друге, він повинен відповідати організаційній культурі підприємства і, в першу чергу, особливостям менталітету персоналу.

Багато українських компаній зіштовхуються з однаковими проблемами: це байдужість працівників і відсутність у них ініціативи, труднощі з реалізацією прийнятих рішень і пошуком нових шляхів розвитку. Все це – симптоми недостатнього розвитку лідерства.

В найуспішніших компаніях світу розвиток лідерства означає систематичну діяльність, якій перші особи компанії приділяють багато часу.

Для українського бізнесу це є новим, хоча більшість компаній досягли тієї стадії розвитку, коли слабкий лідерський потенціал стає серйозною перешкодою до подальшого росту і підвищення ефективності.

2. Рівень компетенції персоналу проявляється у сприйнятті ним цінностей, прояві творчого підходу та ініціативності з його боку, як і в якій кількості необхідні заходи для навчання, ротатції, підвищення кваліфікації.

Персонал повинен розуміти та приймати організаційну культуру, яка створюється керівництвом, інакше вона залишиться декларованою, а реальна культура буде зовсім іншою.

3. Розмір підприємства. Для малих, середніх і великих підприємств можуть відрізнятися пріоритетні цілі (завоювання ринку, розширення, чи утримання частки ринку). Свою специфіку будуть мати також зовнішні і внутрішні зв'язки і відносини. Для великих підприємств важливе місце займає питання об'єднання персоналу, ієрархії управління, культурної адаптації нових працівників. Крупні підприємства часто інертніші ніж малі, тому організаційна культура великих підприємств більш формальна.

4. Сфера діяльності підприємства. Формування на підприємстві певної культури пов'язано зі специфікою галузі, в якій вона діє. Так, у секторі високих технологій (інформаційні технології, космічна галузь та інші) необхідні інновації і швидкість; у сфері обслуговування і туризмі організаційна культура

буде спрямована на споживача, а у сфері екологічно небезпечного виробництва (хімічна промисловість, електроенергетика) – на дотримання безпеки.

5. Стадія життєвого циклу підприємства. Вперше зв'язок культури і життєвого циклу організації був відзначений Хенді Ч., який вважав, що стадія зародження зазвичай супроводжується «культурою влади», яка заснована на силі і владі лідера, ріст характеризується «культурою ролі», яка робить акцент на розподіл ролей, зрілість – «культури завдання» або «культури особистості».

Перехід підприємства від однієї стадії життєвого циклу до іншої супроводжується неминучою зміною її культури.

6. Технологія є чинником, що знаходиться в тісному взаємозв'язку з організаційною культурою. Якщо в організації застосовується сучасна технологія, можна говорити про організаційну культуру, орієнтовану на сучасні вимоги зовнішнього середовища, виробництво продукції високої якості, задоволення споживачів, створення сприятливих умов для праці робітників, проведення досліджень і розробок, дотримання заходів екологічної безпеки.

В процесі формування корпоративної культури важливо враховувати позитивні та негативні фактори що на неї впливають.

**Фактори, що сприяють або гальмують розвиток культури організації**

<b>Сприяючі фактори</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання контактів із зовнішнім середовищем</li> <li>2. Аналіз потреб клієнтів</li> <li>3. Дослідження й аналіз досягнень конкурентів</li> <li>4. Залучення зовнішніх консультантів</li> <li>5. Навчання працівників та керівників за межами підприємства</li> <li>6. Об'єктивний підбір кадрів. Прозорі критерії кадрового та професійного зростання</li> <li>7. Наявність ресурсів, які можна направити на розвиток культури</li> <li>8. Великий життєвий цикл підприємства, що забезпечує стабільні умови розвитку культури</li> <li>9. Вдосконалення і розвиток культури, достатній рівень мотивації</li> <li>10. Постійний контроль з боку керівництва за станом культури, застосування різних методів пропаганди корпоративних досягнень</li> </ol>
<b>Гальмуючі фактори</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зосередження на внутрішніх процедурах і правилах підприємства</li> <li>2. Незрозумілі, не прозорі критерії оцінки успіху підприємства та мотивації працівників</li> <li>3. Домінуюча позиція підприємства на ринку і пов'язаний з цим застій</li> <li>4. Низький управлінський рівень. Відсутність ротації керівних кадрів</li> <li>5. Несприйняття ініціативи працівників в питаннях культури</li> <li>6. Інтуїтивний підбір кадрів, заснований на суб'єктивних критеріях оцінки</li> <li>7. Відсутність відповідних ресурсів на розвиток культури</li> <li>8. Короткий життєвий цикл підприємства</li> <li>9. Введення обмежень в кадровій політиці за суб'єктивними ознаками (політичні, релігійні, мовні переваги)</li> </ol>

#### 4. Типи організаційної культури

Жоден з типів організаційної культури не є кращим від іншого. На практиці культура організації одночасно поєднує декілька її типів, або ж різні підрозділи однієї організації можуть мати різні типи культури. Типізація організаційних культур є досить широкою.

*Типи організаційної культури Чарльза Хенді.*

Ірландський філософ, який спеціалізується на організаційній поведінці і менеджменті. Хенді увійшов у список «50 мислителів», тобто список найбільш впливових теоретиків у сфері менеджменту.

Він виділяє чотири типи організаційної культури:

культура влади,

культура ролі,

культура задачі,

культура особистості.

##### *Культура влади*

Цей тип культури можна порівняти з павутиною, де від сильного лідера чи невеликої групи керівників залежить все, що відбувається в організації. Ці керівники приймають всі рішення, опираючись на власний досвід та інтуїцію, на нижчі рівні вони делегують мінімум влади. При цьому типі культури використовується не велика кількість правил та процедур. Цей тип культури можуть використовувати малі підприємства, централізовані організації, сімейний бізнес.

Безумовною перевагою такої організації є можливість швидкого реагування на зміни, але результативність цих реагувань багато в чому визначається компетентністю керівника. Основними проблемами такої організації є такі:

- 1) складність збереження контролю при розширенні організації;
- 2) велика плінність кадрів, оскільки не кожна людина може відчувати себе комфортно в таких умовах.

##### *Культура ролі*

*Культура ролі* (або бюрократична культура) Заснована на суворій спеціалізації підрозділів організації, чия діяльність координує порівняно невелика верхня ланка управління. В таких організаціях має місце висока міра формалізації і стандартизації діяльності і відносин.

Контроль за діяльністю спеціалізованих підрозділів здійснюється на основі правил і інструкцій. Основне джерело влади - це положення, що займає працівник, а влада особистості в такій культурі відкидається. В цій культурі працівник розглядається не як індивідуальність, а як виконавець відведеної йому ролі.

Ефективність такої організації визначається раціональністю розподілу ролей (роботи, що виконується і відповідальності), а не потенціалом персоналу.

У такій культурі комфортно відчують себе люди, що цінують стабільність і власну захищеність, такі хто прагне стати кваліфікованими фахівцями, і хто вважає, що оплата їх праці повинна підвищуватися разом із зростанням кваліфікації. Честолубні люди, ті, хто прагнуть самі визначати собі завдання і контролювати їх виконання, будуть отримувати задоволення від

роботи в організації з такою культурою, якщо вони працюють на вищому рівні управління.

Якщо середовище, в якій функціонує така організація, стабільне і її продукція користується довготривалим попитом, то результативність організації висока. Якщо середовище динамічне, то пропорційно до зростання динаміки середовища знижується ефективність діяльності організації.

#### *Культура завдання*

Такого типу культура використовується організаціями, які роблять наголос на інноваціях і креативності. У таких організаціях результативність роботи команди ціниться вище, ніж результативність окремого працівника, а професійна компетентність вище, ніж положення, що займається, і вольові якості особистості. У такому випадку вплив фахівця на діяльність організації значно ширший, ніж в інших культурах.

Така культура, гарантуючи високу міру автономії, культивує колективізм, що забезпечує гарні взаємовідносини і взаємоповагу, засновану на визнанні здібностей, а не на віці або посаді.

Організації з такою культурою мають високу міру адаптивності, оскільки кожна робоча група в ідеалі має склад, що дозволяє самостійно ухвалювати необхідні рішення. Тому чим динамічніше середовище, тим ефективніша дана культура.

Цього типу культуру можна зобразити у вигляді плоскої сітки, де люди залежать один від одного. В той же час, ця культура має недоліки: креативне мислення може спрацьовувати, а бо ж ні; контроль важко здійснювати, через те, що немає ієрархії управління.

Основними недоліками такої культури є:

- 1) складність управління при зростанні обсягу робіт і самої організації;
- 2) погіршення результативності і морального стану робочих груп при дефіциті необхідних ресурсів, оскільки в цьому випадку між групами починається боротьба, і вже велику роль починають відігравати становище, що займається в ієрархії організації, і вольові якості, тобто культура задачі починає переходити в культуру влади або культуру ролі.

#### *Культура особистості*

Передбачає, що організація існує лише для того, щоб сприяти розвитку її людей і сприяти досягненню ними власних цілей. Контракт, що умовно укладається між керівником такої організації і працівником, передбачає, що співробітник в будь-який момент може покинути організацію. Символом цієї культури є кластер – серія не пов'язаних між собою точок, які представляють людей в організації (рис. 9.5). Цей тип культури використовується невеликими групами професіоналів, наприклад, лікарів, адвокатів, архітекторів, які започатковують спільний бізнес.

**Основними чинниками**, що впливають на культуру організації є: історія створення організації і форма власності, розмір, технологія і тип виробництва, зовнішнє середовище, персонал, стадії життєвого циклу організації.

## Типи організаційної культури за К. Камероном та Р. Куїнном

Залежності від атмосфери у колективі та ролі лідера виділяють декілька видів корпоративної культури підприємства (рис. 9.6).

Варто зазначити, що ієрархічний та клановий тип корпоративної культури характерний для підприємств що були сформовані в умовах планової економіки. Для таких підприємств такі цінності як здобуття конкурентних переваг або необхідність стрімкого розвитку не є пріоритетними. Натомість увага приділяється збереженню стабільності, дотриманню формальних процедур та лояльного ставлення до керівництва.

Характеристика основних типів організаційної культури за К. Камероном та Р. Куїнном

