

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

**КОВАЛЬ О.В., ДЕМЧЕНКО Т.М., СТУДЕНТИ\*,  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

У сучасних умовах головними напрямками роботи з підвищення ефективності діяльності організацій є зміна ставлення працівників до праці, забезпечення її сучасної організації, творчої спрямованості. Саме реалізація цих напрямів створює передумови для розвитку організаційної культури. Сьогодні роль організаційної культури в економічних процесах значно зростає, вона стає сучасним інструментарієм менеджменту, тому зростає необхідність вкладати інвестиції в розвиток організаційної культури.

Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій [1].

Таким чином, організаційна культура — це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників.

Організаційна культура має певний набір елементів — символи, цінності, вірування, припущення. Виокремлюють три рівні організаційної культури.

Перший рівень, або поверхневий, включає, з одного боку, такі видимі зовнішні факти, як архітектура, поведінка, мова, технологія, гасла, а з іншого — все те, що можна відчувати та сприймати за допомогою відчуттів людини. На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури.

Другий рівень, або під поверхневий, передбачає вивчення цінностей і вірувань. їх сприйняття має свідомий характер та залежить від бажання людей.

---

\* Науковий керівник – Харчевнікова А.С., ст. викладач

Третій рівень, або глибинний, включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу та простору, ставлення до інших людей, до роботи. Без спеціального зосередження ці припущення важко усвідомити навіть членам організації [3].

Існує декілька методів організаційної культури, які може використати керівник для підвищення продуктивності праці у своїй організації. До таких методів належать:

1) Виділення об'єктів і предметів уваги, їх оцінка і контроль. Це один з найсильніших методів підтримки культури в організації, оскільки своїми спрямованими повторюваними діями, керівник дає зрозуміти співробітникам, що найбільш важливо і що від них очікується.

Нові ідеї, як правило, зустрічають протидію. Їх втілення в життя веде до змін у розстановці кадрів, що може бути вигідно для деяких працівників. Для подолання їх опору керівнику необхідно зосередити увагу на стимулюванні розвитку нових ідей у всіх підрозділах. Потрібно створення такої організаційної культури, яка б виключала орієнтацію на вузько групові інтереси. При цьому керівник повинен забезпечити гнучку організацію впровадження інноваційного процесу, уникаючи надмірного регулювання і залипати за собою належний контроль за ходом справ.

2) Моделювання ролей, тренінг і навчання. Аспекти організаційної культури засвоюються підлеглими через виконання своїх ролей. Керівник може заздалегідь ввести важливі «культурні» сигнали в програми їх навчання й у щоденну допомогу підлеглим. Так, на власному прикладі керівник може продемонструвати підлеглому, як ставитися до клієнтів або партнерів, як вміти говорити, слухати, складати питання і уникати конфліктів. Постійно акцентуючи увагу на цих моментах, керівник допомагає підлеглим підтримувати визначений рівень організаційної поведінки, розуміти один одного і спільно взаємодіяти.

Для підвищення загального рівня організаційної культури керівник може використовувати також делегування повноважень і створення нових робочих груп, що приймають «колективну діяльність» як одну з цінностей організації. Як груповий підхід, так і відповідальність керівників являють собою компоненти «програми залучення» працівників до культури організації, що дає можливість покращити їх організаційну поведінку» і дозволяє кожному брати участь у плануванні, організації і загальному оперативному управлінні діяльністю на робочих місцях.

3) Визначення винагород. Культура організації може визначатися через систему нагород і привілеїв, що надаються конкретним працівникам. Привілеї зазвичай прив'язуються до визначених зразків поведінки і служать пріоритетами для інших працівників. [4].

Сьогодні організаційна культура є могутнім управлінським регулятивним ресурсом і чим вищий потенціал керівництва, тим вагоміший цей ресурс. Організаційна культура в організації створює соціальний фундамент, який здатний нести на собі всю систему діяльності та взаємодії, протистояти і приймати зовнішні і внутрішні зміни, створювати сприятливі умови для розвитку організації та її маркетингової діяльності. Кожна організація прагне мати сильну організаційну культуру, оскільки саме вона виражається у спільності інтересів, тобто більшість співробітників і менеджерів поділяють спільні цінності і методи ведення бізнесу. Від цієї характеристики залежить сприйнятливність організації до змін зовнішнього середовища і здатність ефективно працювати у довгостроковій перспективі. [2].

Отже, організаційна культура в цілому впливає на розвиток організації. Якість управління залежить від того, на якому рівні та як були використані окремі інструменти організаційної культури. Завдання, що стоять сьогодні перед організаціями спрямовані на створення стратегії управління для забезпечення конкурентоспроможності, а це неможливо без створення певної організаційної культури, спрямованої для формування знань, їх поширення, обмін і використання персоналом організації.

Таким чином, вміле управління організаційною культурою та використання її потенціалу робить можливими підвищення ефективності діяльності організації та позитивні економічні наслідки, такі як підвищення відданості працівників та розвиток співпраці, вища продуктивність праці, краще виконання своїх функцій і покращення процесу прийняття рішень. [1].

### **Література.**

1. Грішнова О.А., Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства / О.А. Грішнова, А.В. Науменко // Економіка і управління. – 2010. – №2. – С.33-38.
2. Васильєв А.Й. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства / А.Й. Васильєв, А.С. Харчевнікова // Вісник ХНТУСГ. – 2016. – Вип. 174. – С. 44-52.
3. [https://otherreferats.allbest.ru/management/00044910\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/management/00044910_0.html)
4. <http://www.bestreferat.ru/referat-246846.html>
5. [http://pidruchniki.com/18340719/menedzhment/organizatsiyna\\_kultura](http://pidruchniki.com/18340719/menedzhment/organizatsiyna_kultura)