

УДК 331.103

*А. Г. Максименко,
к. е. н., доцент, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв
Н. Д. Чуприна,
Магістрант, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ЯК СКЛАДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

*A. G. Maksimenko
Candidate of Sciences (Economics), associate professor,
Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv
N. D. Chuprina
Master student, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv*

SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE AS A COMPOSITION OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Розглянуто соціально-психологічну сутність феномену організаційної культури в умовах ринкових відносин. В даній статті узагальнено основні положення концепції організаційної культури підприємств, яка знайшла широке розповсюдження і застосування в усьому світі. Так організаційна культура є одним з основних факторів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах економічного розвитку. Побудова ефективної організаційної культури вимагає управління її формуванням, підтримкою і, за необхідності, зміною. Автором висвітлено сутність управління організаційною культурою, визначено основні фактори впливу на її формування та розвиток. Теоретичний і практичний інтерес до управління організаційною культурою пояснюється важливим значенням, яке вона справляє на стратегію, цілі і моделі діяльності підприємств в цілому. Також показано перспективи практичного застосування даної концепції на підприємствах корпоративного типу в агробізнесі.

The relevance of the research topic is determined by the need for increased manageability socio-economic position of the company and, as a consequence, increase the efficiency of its activities based on the assessment and improvement of a sound corporate culture. The economic concept of organizational development is highlighted and emphasized the importance of the use of cultural instruments in the formation adequate organizational culture. The article summarizes the main provisions of the concept of organizational culture of enterprises, which has become widespread and widely used throughout the world. The essence of the socio-psychological phenomenon of organizational culture in the conditions of market relations is shown. The main provisions of the concept of organizational culture of enterprises are summarized, which has become widespread and used throughout the world. So organizational culture is one of the main factors in ensuring the competitiveness of the enterprise in the current conditions of economic development. Building an effective organizational culture requires managing its formation, support and, if necessary, a change. The author describes the essence of organizational culture management, identifies the main factors influencing its formation and development. The

significance of the development of corporate culture for increase of competitiveness of the enterprise, economic progress of the organization, improvement individual professional and creative abilities of employees and their implementation at work. Theoretical and practical interest in the management of organizational culture is explained by the importance it attaches to the strategy, goals and models of enterprises in general. Also in the article the prospects of practical application of this concept in enterprises of corporate type in agribusiness are shown. A system of measures is proposed for choosing a strategy for the development of organizational culture as a factor in the competitiveness of the enterprise. The ways of formation of corporate culture and its internal values in the conditions of development of the civilized market are analyzed.

Ключові слова: організаційна культура; культура; цінності організаційної культури; персонал; соціально-психологічний клімат.

Key words: organizational culture; culture; values of organizational culture; personnel; socio-psychological climate.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичним завданнями. Головним чинником успішного функціонування організації в умовах глобалізації, інформатизації та становлення «економіки знань» є управління організаційною культурою (ОК), під яким, зазвичай, розуміють її формування, підтримання на достатньому рівні та, за необхідності, зміну.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Величезний вклад до систематизації обґрунтування загальної теорії культури внесли такі вчені: Ф. Гегель, О. Шпенглер, З. Фрейд, Уайт, Е. Тейлор, А. Кребер, К. Клакхон і багато інших. У останній чверті двадцятого століття у вітчизняній науці виникли два підходи до осмислення загальної природи культури. Один із них виразився в розумінні культури як процесу творчої діяльності – А.І. Арнольдов, Е.А. Баллер, Н.С. Злобін, Л.Н. Коган, В.М. Межуєв та ін.), інший як специфічний спосіб людської діяльності – В.Е. Давидович, М.С. Каган, Е.С. Маркарян, З.І. Файнбург, В.В. Трушков [1] та ін.

Постановка завдання. Сьогодні роль організаційної культури в економічних процесах значно зростає, вона стає сучасним інструментарієм менеджменту, тому зростає необхідність вкладати інвестиції в розвиток організаційної культури. Саме тому метою даного дослідження є визначення ролі організаційної культури в діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В Україні, як і в багатьох інших країнах пострадянського простору, відбувається серйозна трансформація соціально-економічної системи. У пошуках важелів більш ефективного розвитку часто аналізуються лише економічні фактори, методи управління або інші чисто раціоналістичні питання. Не враховується або мало враховується той факт, що суб'єктом господарювання є людина. На її трудову поведінку, ефективність діяльності могутній вплив здійснюють ціннісні орієнтації, переконання, вірування, традиції, тобто фактори культури.

Слід вказати на помилковість існуючого твердження стосовно тотожності понять «корпоративна культура організації» і «психологічний клімат колективу організації». За результатами сучасних досліджень з проблематики формування культури організації можна говорити, що соціально-психологічний клімат і корпоративна (організаційна) культура тісно пов'язані між собою. Водночас спостерігаємо розходження думки дослідників стосовно характеру цього взаємозв'язку. Так, науковці вважають, що психологічний клімат є: складовим елементом корпоративної культури вищого навчального закладу (О. В. Андомін) [2]; одним із показників організаційної поведінки співробітника, на яку безпосередньо впливає організаційна культура закладу (О. Г. Тихомирова) [3]; є суб'єктивним відображенням організаційної культури (Л. М. Карамушка) [4] та ін.

Важливим компонентом теорії організації є уявлення про організаційну культуру. У сучасних умовах головними напрямками роботи з підвищення ефективності діяльності організації є зміна ставлення працівників до праці, забезпечення її сучасної організації, творчої спрямованості. Саме реалізація цих напрямів створює передумови для розвитку організаційної культури.

Організація — це складний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура. Вона не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але і зумовлює успіх функціонування та виживання організації в довгостроковій перспективі. Можна сказати, що організаційна культура — це "душа" організації [5].

Організація, як здатність групи поєднувати різні думки і ініціативи поведінки єдністю дій, спрямованих на досягнення загальної мети, в сукупності з психологічним кліматом формують організаційну культуру.

В останні часи у всьому світі суттєво зріс інтерес до культури організацій, або корпоративної культури. Це пов'язано з впливом, який чинить організаційна культура на ефективність функціонування всієї організації. Успішні компанії славляться високим рівнем корпоративної культури, яка формується в результаті усвідомлених, та цілеспрямованих дій менеджерів.

Поняття «організаційна чи корпоративна культура» включає в себе сукупність поведінки, ритуалів, міфів, об'єднаних спільними цілями і цінностями, характерними для конкретного підприємства. Ці цінності передаються кожному членові організації в якості життєвого досвіду і організаційної філософії [6].

Існує безліч визначень організаційної культури, але саме точне, дав Е. Шейн: Організаційна культура - є інтегрований набір базових уявлень, які дана група винайшла, випадково розкрила, запозичила або досягла яким-небудь іншим шляхом в результаті спроб, вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які досить ефективно послужили організації, щоб бути визнаними, дієвими і гідними закріплення і передачі новим поколінням членів організації.

Поряд з поняттям організаційна культура використовуються такі поняття як:

- корпоративна культура. На думку Семенова Ю. Р. корпоративна культура і організаційна культура поняття не тотожні[7].

- соціально-психологічний клімат. Структуру СПК, на думку Казміренко В. П., Бойко Ст. Ст., Ковальова А. Р., Парфьонова В. Н., [8] складають: сукупність відношення людей до соціальної дійсності, стан колективної свідомості та взаємодія між членами колективу. У його структуру входять: соціально-психологічний простір та інформаційно-діловий обмін, які пластичніше ОК, більше схильні до змін.

Стародавній китайський історик Сима Цянь в управлінні людьми виділяв три важливих взаємопов'язаних людські якості: прямоту, шанування і прагнення до творчості. Сима Цянь попереджав, що влада, побудована на одному прямодуші, приречена на дикунство. Влада, яка спирається тільки на культуру, призводить до фальшивості. Розвиток управління являє собою сплав ідей, політики і стратегії з творчістю, сплав, який народжує нові способи управління, а ті, у свою чергу, стають фундаментом для особливого характеру розвитку підприємства. В основі життєвості менеджменту лежить мрія і бачення далекого майбутнього, своєрідного, не запозиченого шляхом наслідування, а базується на власних оригінальних елементах управління. Закон виживання в бізнесі — природний відбір. А в природному відборі виживає не найсильніший і не найбільший (динозаври не подолали бар'єру еволюції) . В умовах постійно змінюваного середовища виживає той, хто найкраще зможе адаптуватися, пристосуватися. Це підприємства з найменш жорстко закріпленими формами управління і виробництва. Це вміння завчасно передбачити зміни й прогнозувати ситуацію. Це безперервний збір інформації та варіювання власних можливостей. Це орієнтація на соціальний запит. Спількування з співробітниками в цілому має ґрунтуватися на умінні слухати, слухати зацікавлено, налаштувавшись на особистість співрозмовника[9].

Організаційна культура на практиці являє собою складне багатоаспектне явище, щоб дослідити на практиці потрібно врахувати багато моментів. Для врегулювання культуру потрібно багато часу.

Розглянемо організаційну культуру на прикладі ТОВ «Либідь», що знаходиться в Одеській області, за методикою Камерона і Куїна, тобто проведемо діагностику та вимірювання організаційної культури підприємства. Виділяються чотири типи організаційних культур, що ґрунтуються на конкуруючих цінностей: кланова, ієрархічна (бюрократична), ринкова і адхократична [10]. А чому саме чотири типу і як з їх допомогою обґрунтовується повнота опису всіх наявних організаційних культур? Один вимір відокремлює критерій ефективності організації, які підкреслюють гнучкість, дискретність і динамізм, від критеріїв, що акцентують стабільність, порядок і контроль. Другий вимір відокремлює критерії ефективності, які підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію і єдність, від критеріїв, асоційованих із зовнішньою орієнтацією, диференціацією і суперництвом.

Розрахунки складені на основі відповідей працівників підприємства, які складаються із 6 питань вихідного положення, а також ті ж питання, але відповіді потрібно на них виходячи зі свого бачення організації після закінчення п'яти років. Іншими словами, як має виглядати організаційна культура фірми, щоб компанія стала ще більш досконалою, стала винятковим і прикладом по якихось виробничим показникам, вирвалася за середній по галузі рівень, здобула верх у конкуренції. Інструмент OCAI призначений для оцінки шести ключових вимірювань організаційної культури [11].

Кожен з шести питань, включених в інструмент OCAI, пропонує чотири альтернативи відповідей. Потрібно було розподілити бали 100-бальної оцінки між цими чотирма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає організації «Тепер» і «Бажано».

Розрахунок оцінки по OCAI вимагає дуже нескладної арифметики. На першому кроці необхідно скласти бали всіх відповідей А у колонці «Тепер», потім отриману суму розділити на 6, тобто обчислити середню оцінку по альтернативі А. Ті ж обчислення повторюються для альтернатив В, С і D. Другий крок полягає в додаванні балів всіх відповідей А, В, С і D у колонці «Бажано». Кожна з цих оцінок відноситься до певного типу організаційної культури. Щоб більш докладно побачити культуру ми розробили графік. Цей графік являє собою профіль організаційної культури, і його складання – важливий початковий етап стратегії зміни культури.

Розрахунок

Вихідні дані		
№	1 графік	2 графік
A	27,5	25
B	30	25
C	46,66667	17,5
D	18,33333	29,16667

	Бюрократ B		Ринок C		Адхокр D		Клан A	
1	20,29089	30	25,82477	46,66667	18,61443	18,33333	15,55635	27,5
2	17,67767	25	14,55808	17,5	15,46796	29,16667	19,03749	25

1 тепер C	A	27,5	1	2	3	4	5	6
	B	30	20	5	80	5	5	50
	C	46,66667	150	5	5	5	5	10
	D	18,33333	60	70	10	70	60	10
2 бажано Φ	A	25	5	20	5	20	30	30
	B	25	50	30	20	20	20	10
	C	17,5	10	20	40	40	30	10
	D	29,16667	20	20	15	10	10	30
			20	30	25	30	20	50

Джерело: складено авторами на основі отриманих даних

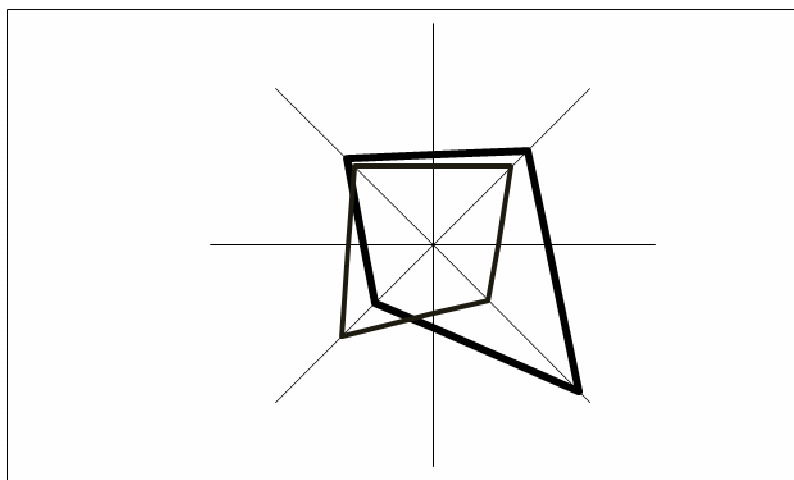


Рис. 1. Діаграма організаційної культури за Камероном і Куїном у ТОВ «Либідь» Білгород-Дністровського району Одеської області

Джерело: складено авторами на основі даних

Аналізуючи підприємство ТОВ «Либідь» по методиці Камерона і Куїна, за зробленим розрахунком ми можемо охарактеризувати культуру на направлення на внутрішні складові організації.

Цілі організації: розширення масштабів, захоплення більшої частки ринку та займання лідируючої позиції в своїй сфері.

Організація орієнтована на результат – отримання максимального прибутку; досягнення якого забезпечується при постійному вдосконаленні пропонованих послуг, клієнтоорієнтованості, налагодженні відносин з контрагентами. В підприємстві дуже чітко виділяється ринкова культура: головна ціль отримання прибутку, діяльність підприємства орієнтована на зовнішній середовища, а не на внутрішні справи. І важливим являється випередження суперників по конкурентній боротьбі і лідерство на ринку. Основним є конкуренція. Основні цінності – доля ринку. Робота націлена на отримання прибутку. Як для підприємства сільського господарства, даний тип культури є досить не поганим.

Досягнення конкретних завдань здійснюється шляхом дотримання формальних правил і процедур, які контролюються вищим керівництвом. Масштаби організації зумовлюють її розширену ієрархічну структуру та чітке відокремлення звичайних виконавців від тих, хто займається встановленням довгострокових планів. Тобто, всі працівники поділені на класи. Ті, хто стоїть вище за рангом мають більше привілеїв та заохочень. Інформаційні потоки в ТОВ мають низхідний характер, при цьому майже відсутній зворотній зв'язок. Він виражається тільки в звітуванні про виконання завдань, що поставлені.

Керівництво організації жорстке та вимогливе як до своїх працівників, так і до партнерів і конкурентів.

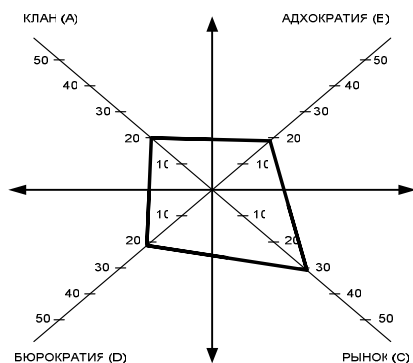
А відмінності між нинішньою і бажаною культурою дають можливість врахувати та виправити недоліки, оптимізувати діяльність підприємств. Самою великою відмінністю є націленість на ринкову культуру, а бажано було би, на бюрократичну. В цьому випадку організація буде націлена не на зовнішнє, а на внутрішнє середовище. Ключовими цінностями успіху будуть чіткі лінії розподілу повноважень по прийняттю рішень, стандартизовані правила і процедури, механізми контролю і обліку.

В підприємстві домінує ринкова культура. Всі заходи спрямовані на зовнішній ринок, головним завданням є виконання тактичних планів. Підприємство пов'язує воедино акцент прагнення перемагати.

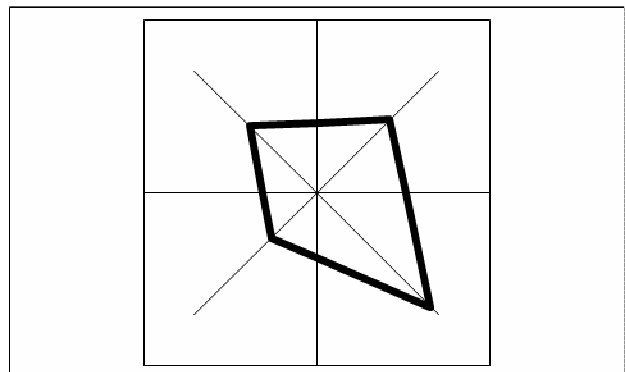
Взагалі підприємство має досить узгоджену культуру. Всі атрибути підкреслюють прихильність до одної культури, діаграми схожі між собою. Всі організаційні питання чітко окреслені і орієнтовані на одні і ті ж цінності. Це є позитивним моментом, адже прийнята всіма одних і тих же цінностей виключає багато складності, неузгодженість дій і перешкоди, які в іншому випадку могли б стояти на шляху досягнення ефективних показників діяльності.

Проведений порівняльний аналіз показав, що рамкові конструкції дуже схожі між собою. Це говорить про те, що на підприємстві правильна організаційна культура.

Але відмінності все ж присутні (Рис. 2). В клановій та адхократичній, культура на підприємстві піднялась на 1 пункт, це не є недоліком, адже слід і враховувати, не тільки середні показники по промисловості, але й середовище існування, тому похибка в 1-2 пункт, не є суттєвою. Бюрократична культура повністю збігається, це означає в підприємстві правильно сформовано ступінь контролю та чіткі повноваження. А ринкова культура більш «вигнута», тобто основна ціль і діяльність організації – це робота із зовнішнім середовищем.



Сільське господарство, лісова промисловість, рибальство (типова організаційна культура)



Організаційна культура ТОВ «Либідь» Білгород-Дністровського району Одеської області

Рис. 2. Порівняльний аналіз рамкової конструкції організаційних культур

Джерело: складено авторами на основі отриманих даних

З плином часу в компаніях з'являється тенденція все більш чітко підкреслювати тяжіння до ієрархічним і ринкового типів культури. Виникає відчуття, що як тільки в профілях їх культур починають переважати ці два нижні квадранти, стає все важче робити акцент на двох верхніх квадрантах. Зміна культури в напрямку кланового та/або адхократичного типів вимагає величезних зусиль і неординарного лідерства[12].

Стає дуже популярним пропагувати лідерство, а не менеджмент; тобто фахівці та аналітики бізнесу ратують за перенесення акцентів на бригадну роботу, новаторство і готовність до змін (клан і адхократія) замість підтримки стабільності, продуктивності та status quo (ієрархія і ринок). Наше дослідження доводить, що і лідерство і менеджмент в рівній мірі беруть участь у посиленні, підтримці, зміни або створення культури у кожному квадранті. Лідери, які не вміють бути менеджерами, свідомо приречені на невдачу, так само як і менеджери, не здатні бути лідерами, стикаються з невдачами повсюдно. Зміни без стабільності – це просто хаос.

Тепер розглянемо організаційну культуру за методикою Харрісона і Стокса, яка розділяє культуру на (а) Владно-орієнтовану, (б) Рольову культуру; (в) Досягнення, а також на (г) Підтримку [13].

Будь-яка організація має певну комбінацію з цих чотирьох основних організаційних культур. Кожна спонукає до різного поведінки і ґрунтується на різних людських цінностях. Кожна включає в себе унікальний спосіб прийняття рішень, характерний для неї спосіб мотивації людей до праці, типовий стиль управління, а також набір базових цінностей і переконань про роботу і про людську природу.

Цей інструмент оцінки організаційної культури містить 15 висловлювань, які описують деякі аспекти організаційного функціонування і задуму[14]. Після кожного з висловлювань представлені чотири можливих "закінчення" висловлювання. Комбінація початку висловлювання з будь-яким його закінченням утворює закінчене речення, яке описує одну з чотирьох різних моделей організаційної поведінки, переконань, цінностей і т. д. Тут також є розподіл на «Існуючу культуру» і «Бажану»

Всі п'ятнадцять пунктів були про ранжовані по чотирьох альтернативах. Потім аналогічно виконується під заголовком «Бажана культура» але на цей раз ранжувати їх потрібно відповідно до того, як працівники хотіли б, щоб все було у організації. Підсумок для кожного стовпця може бути використаний для побудови гістограми, яка показує профілі "існуючих" і "бажаних" організаційних культур.

Існуюча культура							
1A	4	1b	3	1c	2	1d	1
2a	4	2b	3	2c	1	2d	2
3a	4	3b	3	3c	2	3d	1
4a	3	4b	4	4c	2	4d	1
5a	2	5b	4	5c	3	5d	1
6a	3	6b	4	6c	1	6d	2
7a	4	7b	3	7c	2	7d	1
8a	4	8b	3	8c	2	8d	1
9a	4	9b	3	9c	1	9d	2
10a	4	10b	2	10c	1	10d	3
11a	2	11b	4	11c	3	11d	1
12a	2	12b	4	12c	3	12d	1
13a	3	13b	4	13c	2	13d	1
14a	4	14b	1	14c	2	14d	3
15a	3	15b	4	15c	1	15d	2
В	50	Р	49	Д	28	П	23

Бажана культура							
1a	3	1b	4	1c	2	1d	1
2a	1	2b	3	2c	4	2d	2
3a	1	3b	3	3c	4	3d	2
4a	1	4b	4	4c	3	4d	2
5a	1	5b	4	5c	3	5d	2
6a	3	6b	4	6c	2	6d	1
7a	2	7b	4	7c	3	7d	1
8a	3	8b	4	8c	2	8d	1
9a	1	9b	3	9c	4	9d	2
10a	1	10b	3	10c	4	10d	2
11a	1	11b	2	11c	4	11d	3
12a	1	12b	2	12c	3	12d	4
13a	1	13b	2	13c	4	13d	3
14a	1	14b	4	14c	3	14d	2
15a	1	15b	3	15c	4	15d	2
В	22	Р	49	Д	49	П	30

Індекс існуючої культури (Д+П-В-Р) -48

Індекс бажаної культури (Д+П-В-Р) 8

	Влада	Ролі	Досягнення	Підтримка
Зараз	50	49	28	23
Бажано	22	49	49	30

Джерело: складено авторами на основі даних

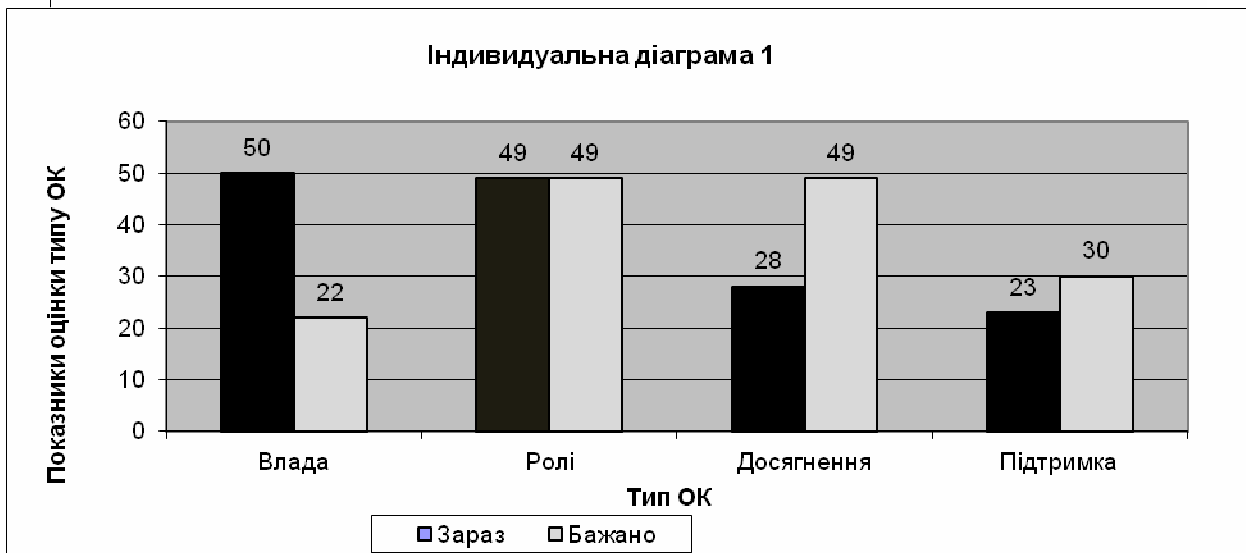
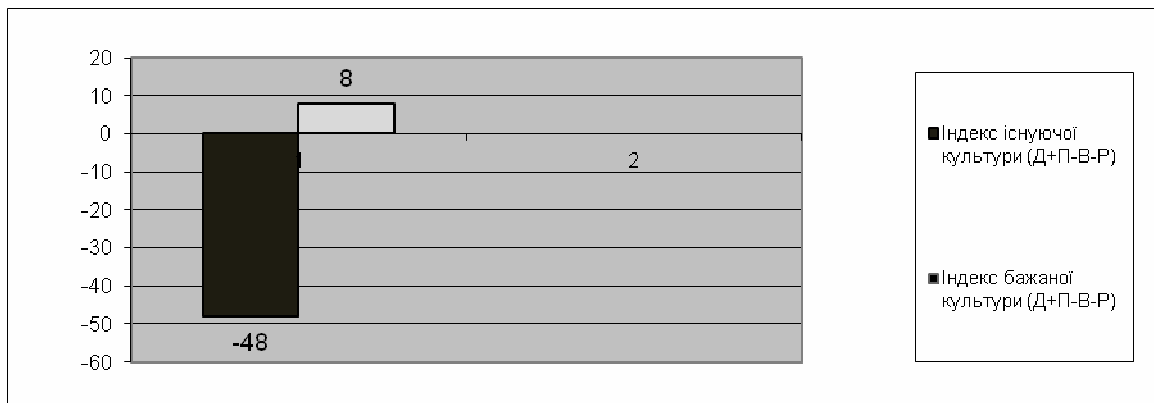


Рис. 3. Показники оцінки організаційної культури за методикою Харрісона і Стокса
Джерело: складено авторами на основі отриманих даних

Характеризуючи підприємство за методикою Харрісона і Стокса, можна сказати, що підприємство націлене на владу. Владно-орієнтована організація базується на нерівності у доступі до ресурсів. Влада над ресурсами, люди використовують, щоб задовольнити або ж не задовольнити потреби інших людей і, таким чином, керувати їхньою поведінкою.

В підприємстві лідерство ґрунтується на силі, справедливості, доброзичливості і патерналізму з боку лідера. Лідери фірми справедливі і щедрі, лояльні по відношенню до підлеглих. Вони відчувають відповідальність за своїх прихильників і використовують владу у відповідності зі своїм розумінням того, що добре для організації і для всіх її працівників. Взагалі орієнтація на владу, є більш типовою для кращих азійських і латиноамериканських організацій. Орієнтація на владу спирається на визнання всіма членами організації ієрархії і нерівності законними.

У гіршому випадку організаційна культура на підприємстві буде прагнути до впливу через страх, до зловживання посадовими повноваженнями в особистих цілях з боку лідерів, їхніх друзів, і їх ставлеників. Така система не досить зручна так як, коли організація стає великою, чи коли лідери борються за панування, вона може виродитися у вогнищі політичних інтриг.

На другому місці в організації виділяється рольова культура, яка в підприємстві представлена системою структур і процедур. Структури і системи дають захист підлеглим і стабільність в самій організації. Обов'язки та винагороди ролей членів організації ретельно визначені, в письмовій формі, і є предметом явного контракту між організацією і людиною.

Цінностями в організації - є порядок, надійність, раціональність і послідовність. Повноваження і відповідальність делегується вниз. Кожен рівень в підприємстві має певну зону повноважень, і робота може бути зроблена без прямого нагляду зверху.

Взагалі така система призначена для контролю людей і запобігання вчинення ними корисливих або дурних вчинків. А з другого боку вона утримує людей від інновацій і від правильних вчинків, коли правильно знаходиться поза правил.

В останні часи з'являються нові підходи до управління, такі як залучення співробітників до управління [employee involvement] і загальне управління якістю [total quality management] (TQM), що є спробою змішування акценту рольової орієнтації на добре продумані і ретельно керовані системи з розширенням прав і можливостей працівників, що є типовим для орієнтованих на досягнення організацій [15].

Орієнтація на досягнення має невеликий відсоток в організації. Тому що, підприємства орієнтовані на досягнення часто дезорганізовані, вони спираються на високу мотивацію для подолання недоліків у структурах, системах і плануванні. Хоча вона викликає ентузіазм і відданість, вони просто можуть не мати серця. Потреби людей здебільшого підпорядковані місії і потребам організації. Звісно через деякий час люди зрозуміють це і, можливо, перестануть довіряти організації, або ж вони можуть як і раніше залишатися прихильними організації, але страждати від високого рівня емоційного і фізичного стресу. Під впливом стресу, члени організації можуть піти в ідеалістичний уявний світ, втрачаючи зв'язок з реаліями конкуренції, потребами клієнтів, і бізнес-середовища (це є досить звичайне явище для організацій орієнтованих на R&D і високотехнологічних організацій).

Орієнтація на підтримку – це організації які орієнтовані на підтримку; можуть бути визначені як організаційний клімат, заснований на взаємній довірі між індивідом і організацією. Люди вважають, що їх цінують, як людські істоти, а не лише як гвинтики в машині або за внесок у задачу. Але як видно з таблиці у даному підприємстві така складова займає малу частину. Культура, орієнтована на підтримку, проявляє теплоту, батьківську турботу і навіть любов, а не тільки управляє, використовуючи ентузіазм працівників. Людям подобається вранці йти на роботу, не тільки тому, що їм подобається їхня робота, але й тому, що вони піклуються про людей, з якими вони працюють. Тому що вони відчувають турботу, вони більш людяні в їх взаємодіях з іншими людьми: клієнтами, постачальниками, громадськістю, а також їх колегами. Та і взагалі як на мене таких підприємств, на яку люди йшли на роботу як на свято дуже мало, якщо взагалі такі існують. Негативними сторонами такої культури, є те, що працівники схильні до ухилення від конфліктів і в інтересах гармонії, працівники ухиляються від вирішення складних питань.

Висновки. Взагалі на підприємстві злагоджена організаційна культура, хоч і як показали дослідження, культура націлена на зовнішнє середовище, працівники почувають себе на роботі комфортно. Головним завданням є виконання тактичних планів. Організація орієнтована на результат – отримання максимального прибутку; досягнення якого забезпечується при постійному вдосконаленні пропонованих послуг, клієнтоорієнтованості, налагодженні відносин з контрагентами.

Список використаних джерел.

1. Філіпов А. В. Робота з кадрами: психологічний аспект / А. В. Філіпов // Економіка. — 1990. — С. 168-172.
2. Кириченко В. Г. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві / В. Г. Кириченко // Соціальна психологія. — 2004. — №2 (4). — С.122-133.
3. Smircich L. Concept of Culture and Organizational Analysis/ L. Smircich // Administrative Science Quaterly. — 1983. — №28. — P. 339-358.
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Г. Бусел. — К. : Ірпінь: Перун — 2001. — С. 1440-1500.
5. Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. И. Магура // Управление персоналом. — 2002. — № 1. С. 24–29.
6. Стадник В. В. Організаційна ефективність і ефективність систем менеджменту [Електронний ресурс] / Стадник В. В. — Режим доступу : <http://www.book.Stadnik/40465.html> (дата звернення: 11. 05. 2015).
7. Захарчин Г.М. Технологічні аспекти формування організаційної культури на підприємстві / Г.М. Захарчин // Проблеми економіки та управління. — Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львів. Політехніка». — 2009. — №640. — С. 279–284.
8. Камерон К. Диагностика и измерение организационной культуры / Ким Камерон, Роберт Куинн ; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. — СПб. : Питер. — 2001. — С. 320-331.
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. Яккока Л. Е. Кар'єра менеджера / С. Клайнфілд — М. : Видавництво Попуррі. — 2007. — С. 90-130.
11. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та суперечності / М.В. Семикіна // Держава та регіони. — Сер. : Економіка та підприємництво. — Запоріжжя.— 2009. — №6. — С. 199–202.
12. Снетков В.М. Оценка привлекательности культуры организации / В.М. Снетков // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. — СПб. : Речь. — 2001. — С. 429–444.
13. Harris, S.G. Organizational Culture and Individual Sensemaking: A SchemaBased Perspective / Stanley G. Harris // Organization Science : a journal of the Institute of Management Sciences. — 1994. — Vol. 5. — №3. — P. 309–321.
14. O'Donovan, G. The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme / Gabrielle O'Donovan. — Dublin, Ireland : Liffey Press. — 2006. — 376 p.
15. Schein, E. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View / Edgar Schein. — San Francisco, CA : Jossey-Bass. — 1992. — 418 p.

References.

1. Phillipov A. V. (1990), *Robota z kadramy: psykhologichnyj aspekt* [Work with personnel: the psychological aspect], Ekonomika, Kyiv, Ukraine.
2. Kyrychenko V. H. (2004), *Prohnozuvannia povedinky personalu v period zmin na pidpriemstvi* [Forecasting of personnel behavior in the period of changes in the enterprise], Sotsial'na psykhologhiia, Kyiv, Ukraine.
3. Smircich L. (1983) *Concept of Culture and Organizational Analysis Administrative Science Quaterly*, 28 nd ed, New York, USA.
4. V.H. Busel (2001) *Velykyj tlumachnyj slovnyk suchasnoi ukrains'koi movy* [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language], Perun, Kyiv, Ukraine.
5. Magura M. I. (2002) *Organizacionnaja kul'tura kak sredstvo uspeshnoj realizacii organizacionnyh izmenenij* [Organizational culture as a means of successful implementation of organizational changes], 1 nd ed, Upravlenie personalom, Piter, Russia.
6. Stadnyk V. V. (2015) *Organizational efficiency and effectiveness of management systems*, Lviv Polytechnic Publishing House,[Online], vol.29, available at: [http://www. book.Stadnik/40465](http://www.book.Stadnik/40465)(Accessed 5 May 2015)
7. Zakharchyn H.M. (2009) *Tekhnologichni aspekty formuvannia orhanizatsijnoi kul'tury na pidpriemstvi* [Technological aspects of organizational culture formation at the enterprise], Problemy ekonomiky ta upravlinnia, 640 nd ed, L'viv, Ukraine.
8. Kameron K. (2001) *Diagnostika i izmerenie organizacionnoj kul'tury* [Diagnosis and measurement of organizational culture], Piter, Minsk, Russia.
9. Rodionova E.A. (2010) *Koncepcija organizacionnoj kul'tury v professional'noj dejatel'nosti* [The concept of organizational culture in professional activities], Rech', Sankt-Peterburg, Russia.
10. Yakkoka L. E. (2007) *Kar'iera menedzhera* [Career Manager], Popurri, Moskow, Russia.
11. Semykina M.V. (2009)*Evoliutsiia orhanizatsijnoi kul'tury na ukrains'kykh pidpriemstvakh: problemy ta superechnosti* [Evolution of organizational culture at Ukrainian enterprises: problems and contradictions], Derzhava ta rehiony, Zaporizhzhia, Ukraine.
12. Snetkov V.M. (2001) *Ocenka privlekatel'nosti kul'tury organizacii* [Assessment of the attractiveness of the culture of the organization], Rech, Sankt-Peterburg, Russia.
13. Harris, S.G. (1994) *Organizational Culture and Individual Sensemaking: A SchemaBased Perspective*, Organization Science: a journal of the Institute of Management Sciences, 3 nd ed, New York, USA.
14. O'Donovan, G. (2006) *The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme*, Liffey Press, Dublin, Ireland.
15. Schein, E. (1992) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2018 р.