

## ЧИННИК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

### THE FACTOR OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE SYSTEM OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

*Висвітлено основні аспекти впливу організаційної культури на організаційну поведінку у комплексному поєднанні концептуального, методологічного та технологічного складових. Зазначено, що вплив організаційної культури на організаційну поведінку відбувається завдяки дії її структурних елементів: цінностей, функцій, видів та рівнів. Особливу увагу акцентовано на цінностях, які формують соціокультурні якості індивіда та його ціннісно-світоглядний потенціал, є мотиватором поведінки особистості. Аргументовано думку, що взаємозв'язок організаційної культури із організаційною поведінкою лежить у площині формування спільних законів поведінки і відносин між індивідом, групою і організацією. Підкреслено, що проникаючи у всі сфери людського буття, організаційна культура є маркером поведінки у царині предметно-практичної діяльності, емоційно-чуттєвої діяльності, духовно-практичної та духовно-теоретичної діяльності, і виділено особливості цього впливу.*

**Ключові слова:** організаційна культура, організаційна поведінка, цінності, норми поведінки, модель поведінки, сценарії поведінки, функції організаційної культури, організаційний розвиток.

*The article covers the main aspects of the influence of organizational culture on organizational behavior in a complex combination of conceptual, methodological, and technological components. The conceptual aspect is evident in the culturological theory of behavior and the general idea of growth. The foundation of the culturological theory of behavior consists of the values, established terminology, basic understanding, and symbols that program an individual's behavior at the level of consciousness. The methodological approach presents the organizational culture, principles of which lie in the basis of organizational behavior model choice. Thanks to the practical approach, culture becomes a coordinational-reproductional principle of the connection between an individual and the world, and the way of his entry into social life. Culture is created by a person and, at the same time, creates a person too. Therefore, culture is an inner subjective-creative act that influences an individual's behavior by developing his creative abilities. The ability and desire to create is a source of establishing the creative class, which can ensure the innovational growth of the economy and other areas of social activity. The technological impact of organizational culture is evident in value-oriented management, based on values, which strengthens the role of the culturological theory of behavior. The article notes that the organizational culture impacts organizational behavior due to the actions of its structural components: values, functions, types, and levels. It draws special attention to the values, which form social and cultural qualities of an individual and his value-worldview potential; act as a behavioral motivator and driving force for individual activity. The study argues that the relationship between organizational culture and organizational behavior lies in the establishment of common laws of behavior and the relationship between an individual, group, and organization. The work stresses that, by infiltrating all areas of human lifestyle, organizational culture is a marker of behavior within the subject-practical activity, emotional-sensual, moral-practical, and moral-theoretical activity; and highlights the specificities of this impact.*

**Key words:** organizational culture, organizational behavior, values, behavioral norms, behavioral model, behavioral scenarios, functions of organizational culture, organizational development.

УДК 658.52.331.101.3:152

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct66-19>

**Захарчин Г.М.**

д.е.н., професор кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національний університет «Львівська політехніка»

**Zakharchyn Halyna**

Lviv Polytechnic National University

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах людство стикається із багатьма викликами, які породжують нові проблеми глобального й локального рівня, ставлять нові завдання. На локальному рівні, тобто, на рівні конкретної організації важливим завданням топ-менеджменту є ефективне використання людського ресурсу, розвиток і примноження інтелектуального капіталу. Акцент на людський ресурс є пріоритетним в умовах інформатизації суспільства, побудови економіки знань та утвердження соціогуманістичної парадигми менеджменту. Жоден технологічний прорив неможливий без людини, яка є носієм знань, ініціатором і реалізатором інновацій та, одночасно, людиною соціальною, залученою до соціальних процесів і комунікацій. Вирішення цих завдань залежить від багатьох чинників, і, зокрема, від розуміння закономірностей і соціально-психологічних особливостей поведінки людини в організації, від

знання форм та моделей поведінки людини. Таким чином поведінкові аспекти набувають особливої ваги як у теоретичному плані, так і в прикладній площині, оскільки дають змогу прогнозувати поведінку працівників, мотивувати і спрямовувати її на досягнення бажаних результатів. Традиційна економіка розглядає поведінку людини через призму раціональності. Як доводять науковці, «... саме на основі такого положення будуються моделі попиту та пропозиції, ділових циклів, роботи податкової системи, інфляції тощо. Водночас слід враховувати людський фактор, обумовлений певними почуттями, емоціями, інстинктами, помилками, залежностями тощо. Відповідно, людина може діяти не абсолютно раціонально, а з урахуванням психологічної складової під час прийняття рішення» [1, с. 28]. З цієї причини доцільно розглядати організаційну культуру як рушійну силу поведінки людини через систему цінностей, закладених на

підсвідомому рівню модусів поведінки, ustalених традицій, звичаєвих правил, визначених корпоративними кодексами норми поведінки. Отже, перед суб'єктами господарювання постають завдання пошуку новітніх напрямів і реальних механізмів забезпечення ефективності організаційної поведінки на основі чинника організаційної культури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** засвідчує, що окреслена проблематика активно досліджується представниками багатьох наукових шкіл, оскільки організаційна поведінка є міждисциплінарною категорією.

Поведінкові науки сформували достатньо повну теоретичну базу досліджень, розкривши феномен організаційної поведінки через її принципи та моделі. Наукові пошуки в цьому напрямку продовжують розвиватися, доповнюються новими ідеями, виходять на новий рівень усвідомлення та розуміння динамічних процесів сьогодення. Зокрема, Ковальова В. І. висвітлює поведінкові аспекти сучасного менеджменту [6], Грущинська Н. М. приділяє увагу питанням економічної поведінки та її взаємозв'язку з емоційним інтелектом, який значною мірою впливає на модель організаційної поведінки у сучасних психологічно-напружених умовах [1]. Концептуалізацію організаційної поведінки висвітлюють іноземні дослідники [8]. Вплив корпоративної культури на організаційну поведінку через вибір технологій управління персоналом на підприємстві відображається у публікації Дюк О. М. [2], а взаємозв'язок організаційної культури із стратегією підприємства запропоновано у статті Лепейко Т. І., Баркова К. О. [7]. Фактор культури та емоційний інтелект в управлінні персоналом, які впливають на організаційну поведінку, висвітлює і авторська стаття [4]. Цікавим є підхід до організаційної поведінки через розвиток персоналу організації, мотивувальним чинником якого є корпоративна культура. Власне, ці аспекти впливу корпоративної культури висвітлюють Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. [5], доповненням цієї тематики є монографія Дорошук Г. А., в якій аспект організаційної культури розглядається серед факторів організаційного розвитку та методів управління організаційним розвитком [3]. Незважаючи на широке представництво наукових досліджень, деякі питання як концептуального, так і прикладного характеру вимагають поглибленого вивчення. Вплив організаційної культури на організаційну поведінку необхідно вивчати системно, відображаючи всі грані й напрями впливу та акцентуючи на пріоритетності ціннісно-світоглядного характеру впливу. Важливість окресленої в статті проблематики підкреслює необхідність дослідження нових аспектів, зумовлених сучасними викликами, непростими реаліями і новими завданнями.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у висвітленні основних параметрів впливу

організаційної культури на організаційну поведінку у комплексному поєднанні концептуального, методологічного та технологічного аспектів.

**Виклад основного матеріалу.** Організаційна культура (ОК) впливає на всі процеси групової динаміки, які відбуваються у системі організаційної поведінки. Виділимо основні аспекти впливу організаційної культури на організаційну поведінку: концептуальний; методологічний; технологічний.

Концептуальний аспект проявляється через культурологічну теорію поведінки та загальну ідею розвитку. Засадничими підвалинами культурологічної теорії поведінки є цінності, ustalені поняття, базові уявлення та символи, які програмують поведінку індивідів на рівні свідомості. При цьому, домінуючу роль відіграють ціннісні орієнтації та базові уявлення, адже, як стверджують науковці, «базові уявлення представляються членам групи настільки очевидними, що варіювання поведінки в рамках даної культурної одиниці зводиться до мінімуму. На ділі, якщо група дотримується якогось базового уявлення, то поведінка, яка базується на будь-яких інших уявленнях, буде здаватися учасникам групи незрозумілою. Базові уявлення, подібно звичним теоріям, не викликають у заперечень або сумнівів, і тому змінити їх вкрай важко» [7, с. 69]. Стандарти й норми поведінки доповнюють інституціональну теорію поведінки, підкреслюючи морально-етичний характер поведінки.

У самому терміні «культура», який походить від латинського «cultura», що в перекладі означає догляд, освіта, виховання, розвиток, уже закладено ідею розвитку, яка, відповідно трансформується в організаційний розвиток як складову системи організаційної поведінки. Поведінка є результатом особистісного розвитку, а рівень культури є тим індикатором, який відображає особистісний розвиток.

Методологічний підхід презентує організаційну культуру, принципи якої лежать в основі вибору моделі організаційної поведінки. Саме завдяки діяльнісному підходу, культура є своєрідним координативно-відтворювальним принципом зв'язку суб'єкта зі світом і способом його входження в суспільне життя. Культура твориться людиною і вона сама творить людину, тобто, культура є внутрішнім суб'єктивно-творчим актом, який також обумовлює поведінку індивіда, розвиваючи його творчі здібності. Здатність і бажання творити є джерелом формування креативного класу, здатного забезпечувати інноваційний розвиток економіки та усіх інших сфер життєдіяльності суспільства.

Технологічний вплив організаційної культури проявляється через ціннісно-орієнтоване управління, в основі якого лежать цінності, що підсилює роль культурологічної теорії організаційної поведінки. Цінності є ресурсом розвитку організації та працівників, важливим джерелом мотивації,

інструментом згуртованості та формування якісного людського потенціалу.

Організаційна культура є системою переконань, вона впливає на всі рівні організаційної поведінки: індивідуальний, груповий, організації в цілому. Вплив організаційної культури на організаційну поведінку відображає табл. 1.

Серед елементів впливу організаційної культури на організаційну поведінку, як уже наголошувалося, пріоритетними є цінності, які формують соціокультурні якості індивіда та його ціннісно-світоглядний потенціал, виступають мотиватором поведінки та рушійною силою діяльності особистості. «Набір цінностей, який знаходить реальне втілення в ідеології або в організаційній філософії, може служити орієнтиром або моделлю поведінки в складних або невизначених ситуаціях», зазначають дослідники [7, с. 69].

У сучасних умовах домінуючими в ієрархії цінностей українців є патріотизм, солідаризація, взаємодопомога, безпека, які не тільки міцно закріпилися на ментальному плані, але й визначають поведінку на всіх рівнях, спрямовану на нашу перемогу.

Взаємозв'язок організаційної культури із організаційною поведінкою лежить у площині формування спільних принципів поведінки і відносин між індивідом, групою та організацією. Організаційна поведінка є зовнішнім проявом організаційної культури і, очевидно, її наслідком, що безпосередньо залежить від функцій організаційної культури.

Просвітницько-виховна функція організаційної культури впливає на формування типу поведінки, який найкраще відповідає духу організації, завдяки дотриманню етично-моральних норм взаємодії. Мотиваційна функція стимулює активну поведінку, спрямовану на розвиток ініціативи завдяки силі впливу культурних форм, які виходить із глибинних основ людини і віддзеркалюють основні архетипи,

що закладають модуси організаційної поведінки. Власне, згуртованість колективу є результатом мотиваційної функції. Особливої актуальності в умовах сучасних викликів та війни набувають стабілізуюча та захисна функції ОК, які безпосередньо впливають на поведінку індивіда та групову поведінку, забезпечуючи психологічну відірність та можливість пристосуватися до зовнішнього середовища за допомогою усвідомленого вибору ціннісних орієнтацій та активної мотивації на майбутнє. В умовах мирного життя захисна функція організаційної культури для багатьох організацій є вирішальним фактором досягнення успіху і конкурентних переваг.

Інструментальний вплив організаційної культури на поведінку здійснюється через тонко-планові речі – віру, волю, впевненість, переконання, відданість, які є засадничими у характері поведінки окремих індивідів, групи людей чи спільноти. На глибинному рівні вплив організаційної культури на поведінку простежується через національні архетипи, вплив яких особливо чітко проявився в умовах війни. Власне, відданість національним архетипам – Матері-Землі, Сили, Волі, Віри – стала запорукою ефективного протистояння ворогу як на фронті, так і в тилу.

Тип організаційної культури також впливає на вибір моделі організаційної поведінки, що є принциповим з причини мотивуючого впливу на діяльність персоналу, адже кожна людина вибирає модель поведінки, яка сприятиме її розвитку та успішній професійній діяльності. У цьому контексті відмітимо, що різні типи культур пропонують різні інструменти для оцінювання персоналу, його мотивування, що позначається на організаційній поведінці. Жорсткі норми регламентування праці та встановлення критеріїв для її оцінювання притаманні культурі універсалізму, на противагу якій партикуляристична культура у питаннях оцінювання

Таблиця 1

**Вплив організаційної культури на організаційну поведінку**

Складові елементи впливу ОК на організаційну поведінку	Змістове наповнення
Цінності	Формують світосприйняття людини, її життєву позицію, потенціал, тобто, є важливим регулятором поведінки людини
Функції	Задають орієнтири поведінки через цінності, норми поведінки, моральні настанови, базові установки, мотивацію
Інструменти	Тонко-планові інструменти, які відображають глибинний рівень впливу: віра, воля, впевненість, внутрішні переконання, відданість
Типи (види) ОК	Обумовлюють модель поведінки, зорієнтованої на авторитаризм чи партнерство, владний статус чи природне лідерство
Структура (рівні ОК)	Завдяки поєднанню культурного простору й культурної форми уможливується вибір сценарію поведінки у межах вибору моделі організаційної поведінки. Структура ОК обумовлює поведінку людей на всіх рівнях, не обмежуючи свободу вибору та сприяючи розвитку організації.

Джерело: власна розробка автора

та мотивування персоналу дотримується ліберальнішої політики.

Культура присутня у всіх сферах людського буття, відтак, вона впливає на сценарії поведінки. Основними напрямками впливу культурологічного чинника на організаційну поведінку є сфери: предметно-практичної діяльності, емоційно-чуттєвої діяльності, духовно-практичної та духовно-теоретичної діяльності. У сфері предметно-матеріальної діяльності вплив культурологічного чинника на організаційну поведінку проявляється через технологічну культуру, культуру праці, культуру виробництва. У сфері емоційно-чуттєвої діяльності вплив проявляється через емоційний інтелект. У цьому контексті науковці зазначають, що «характерологічна форма поведінки персоналу знаходить відображення в емоціях і настрої, які проявляють працівники в процесі виконання трудових функцій. Її якість залежить від сумісності за різними емоційно-психологічними ознаками членів колективу між собою і керівником, від вміння керівника користуватися психологічними засобами впливу на підлеглих, від рівня розвитку у нього лідерського потенціалу і вміння використовувати цінності організаційної культури» [6, с. 102].

У сфері духовно-практичної діяльності вплив культурологічного чинника проявляється безпосередньо через культуру людини, культуру відносин і спрямований на розвиток та удосконалення людини. Духовно-теоретична діяльність сприятиме розвитку теоретичного рівня свідомості людини завдяки культурі думки й культурі мислення, забезпечуючи екологічність дії й поведінки у соціумі.

Отже, закономірно, що культурний чинник впливає на моделі організаційної поведінки, на формування відповідних ментальних засад та ціннісних поведінкових орієнтацій.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Організаційна поведінка значною мірою залежить від рівня розвитку організаційної культури, яка знаходить своє втілення у конкретних приписах, нормах поведінки, стилях і методах керівництва, відображаючи відносини на основі цінностей. Організаційна культура поєднує часово-просторові рамки організаційного життя, створює культурну форму, що забезпечує умови, в яких найкраще проявляються взаємовідносини на підприємстві, реалізуються потреби його працівників та формується ефективна організаційна поведінка. Організаційна культура є виразником культурної спадщини й традицій, які впливають на ментальне поле поведінки, відтак, можемо говорити про історичну тяглість та закономірність її впливу на організаційну поведінку. Вплив організаційної культури на організаційну поведінку відбувається завдяки дії її структурних елементів: цінностей, функцій, видів та рівнів. Проникаючи у всі сфери людського буття, організаційна культура є маркером

поведінки у царині предметно-практичної діяльності, емоційно-чуттєвої діяльності, духовно-практичної та духовно-теоретичної діяльності.

Продовження досліджень є перспективним, оскільки змінилися акценти в організаційній поведінці на всіх рівнях, зазнала змін і групова динаміка, яка в умовах воєнного часу розвивається за іншими законами. Культурологічний чинник набув ще більшої ваги, про що свідчить високий рівень групової згуртованості, а «обмін турботою» став новітнім інструментом у моделі організаційної поведінки. Виклики сьогодення виводять наукові дослідження на новий рівень осмислення закономірностей розвитку якісних форм командної взаємодії, спонукають до продовження наукових розвідок щодо оцінювання ефективності впливу ціннісно-світоглядних чинників на організаційну поведінку.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Грущинська Н. М. Економічна поведінка та емоційний інтелект в сучасних умовах зміни технологічних укладів. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2018. Вип. 33.3. С. 27–30.
2. Дюк О. М. Визначення місця та рівня впливу корпоративної культури у виборі технологій управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 32. С. 76–81.
3. Дорошук Г. А. Організаційний розвиток підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: «Освіта України». 2019. 368 с.
4. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Фактор культури та емоційний інтелект в управлінні персоналом. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2019. Вип. 48. Ч. 3. С. 27–34.
5. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Розвиток персоналу організацій через призму формування корпоративної культури. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2020. № 2 (22). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. С. 72–80.
6. Ковальова В. І. Поведінкові аспекти сучасного менеджменту. *Проблеми економіки*. № 4. 2011. С. 101–106.
7. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. *Інтелект ХХІ*. 2019. № 3. С. 66–73.
8. Langton, Nancy *Organizational behavior: concepts, controversies, applications* / Nancy Langton, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. 5th Canada ed. PearsonCanada, Toronto, 2010. 687 p.

#### **REFERENCES:**

1. Hruschyn'ska, N. M. (2018) Ekonomichna povedinka ta emotsijnyj intelekt v suchasnykh umovakh zminy tekhnolohichnykh ukladiv [Economic behavior and

emotional intelligence in modern conditions of change of technological deposits]. *Naukovyj zhurnal «Prychornomors'ki ekonomichni studii»*, vol. 33.3, pp. 27–30.

2. Diuk, O. M. (2018) Vyznachennia mistsia ta rivnia vplyvu korporatyvnoi kul'tury u vybori tekhnolohij upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Determination of the place and level of influence of corporate culture in the choice of personnel management technologies in the enterprise]. *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 32, pp. 76–81.

3. Doroshuk H. A. (2019) Orhanizatsijnyj rozvytok pidpriemstva: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [Organizational development: theory, methodology, practice: monograph]. Odesa: «Osvita Ukrainy». (in Ukrainian)

4. Zakharchyn, H. M. & Liubomudrova N. P. (2019) Faktor kul'tury ta emotsijnyj intelekt v upravlinni personalom [Culture factor and emotional intelligence in personnel management]. *Naukovyj zhurnal «Prychornomors'ki ekonomichni studii»*, vol. 48, p. 3, pp. 27–34.

5. Zelins'ka, H. O. & Andrusiv, U. Ya. (2020) Rozvytok personalu orhanizatsij cherez pryzmu formuvannia korporatyvnoi kul'tury [Personnel development management of business entities through the prism of corporate culture]. *Naukovyj visnyk Ivano-Frankivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Serii: Ekonomika ta upravlinnia v naftovij i hazovij promyslovosti*, no. 2(22), pp. 72–80.

6. Koval'ova, V. I. (2011) Povedinkovi aspekty suchasnoho menedzhmentu [Behavioural aspects of modern management]. *Problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 101–106.

7. Lepejko, T. I. & Barkova, K.O. (2019) Obruntuвання teoretychnykh zasad zv'iazku orhanizatsijnoi kul'tury ta stratehii pidpriemstva [Justification of organizational culture relation with enterprise's strategy]. *Intelekt XXI*, no. 3, pp. 66–73.

8. Langton, Nancy. (2010) Organizational behavior: concepts, controversies, applications. 5 th Canada ed. PearsonCanada, Toronto. (in English)