

УДК 316.722-316.725»20»

DOI 10.30970/VSO.2024.18.13

Поняття та генеза організаційної культури

О. Шевчук

Львівський національний університет імені Івана Франка,

Львів, Україна

Email: olexijshevchuk@gmail.com

ORCID: 0009-0007-7596-7901

Стаття присвячена комплексному аналізу феномена організаційної культури, який визначає ідентичність організації та впливає на її ефективність у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Організаційна культура – це система спільних цінностей, норм, переконань і припущень, що формують унікальний характер організації та впливають на поведінку її членів. Історично інтерес до дослідження організаційної культури значно зріс у другій половині XX століття, коли стало очевидним, що традиційні підходи до управління не можуть повністю пояснити успіх або невдачу організацій. Видатні дослідники, такі як Е. Шейн і Г. Хофстед, зробили значний внесок у розвиток цієї концепції, підкресливши її важливу роль у формуванні поведінки індивідів в організації та її вплив на загальну ефективність.

Стаття аналізує поняття «організаційна культура» та його відмінності від інших пов'язаних концепцій, таких як «корпоративна культура». Особлива увага приділяється символічним аспектам управління, які відіграють важливу роль у формуванні організаційної культури. Автор статті підкреслює, що організаційна культура може слугувати конкурентною перевагою для підприємств, оскільки вона впливає на мотивацію персоналу, інноваційність та здатність адаптуватися до змін. В умовах глобалізації та жорсткої конкуренції сильна організаційна культура допомагає компаніям досягти стійкого розвитку та успіху на ринку.

Ключові слова: генеза поняття організаційна культура, корпоративна культура, цінності та норми, організаційна ідентичність, ефективність управління.

Організації, мають свою унікальну ідентичність, яку визначають за допомогою поняття «корпоративна культура» або «організаційна культура». Це комплекс цінностей, норм, переконань та символів, що формують особливий мікроклімат у межах організації та впливають на поведінку її членів. Протягом останніх десятиліть XX століття, зокрема у 80-х роках, представники наукової спільноти США та інших західних країн, такі як Е. Шейн та Г. Хофстед, виявили

значний інтерес до дослідження організаційної культури. Аналіз організаційної культури набуває особливої актуальності в умовах сучасного інформаційного суспільства. Побудова ефективної організаційної культури є одним із ключових факторів, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств та організацій на динамічних ринках, сприяючи зростанню попиту на їхні продукти та послуги. Організаційна культура є фундаментальним елементом будь-якої організації, що визначає її життєздатність та розвиток. Враховуючи вищезазначене, організаційну культуру слід розглядати як ключовий фактор, що формує сучасну організацію та її репутацію.

Метою цієї розвідки є дослідити поняття організаційної культури, її генезу та значення для сучасних організацій, а також виявити ключові фактори, що впливають на формування і розвиток цієї культури.

Завданнями статті є:

Дослідити генезу концепції організаційної культури, включаючи історичний розвиток та сучасні підходи до її визначення;

Проаналізувати структуру та ключові компоненти організаційної культури, їхній вплив на функціонування організації;

Оцінити роль організаційної культури у формуванні конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємств;

Розглянути процеси формування та підтримки організаційної культури, включаючи вплив внутрішніх факторів (лідерство, добір персоналу, соціалізація) та зовнішніх чинників (політичні, економічні, соціальні, технологічні);

Визначити перспективи розвитку досліджень організаційної культури та її значення в умовах глобалізації та динамічного бізнес-середовища.

Основні методи, на яких базується дослідження, включають:

Аналіз літератури: Стаття систематично оглядає та узагальнює існуючі теоретичні підходи до визначення організаційної культури, зокрема роботи таких дослідників, як Е. Шейн, Г. Хофстед, Е. Жак та інші. Це дозволяє виявити різноманітність підходів і концепцій у вивченні цього явища.

Порівняльний аналіз: Автор порівнює різні визначення та підходи до організаційної культури, що допомагає виявити спільні риси та відмінності між ними. Це сприяє глибшому розумінню складності і багатогранності поняття.

Концептуальний аналіз: Стаття розглядає основні складові організаційної культури, такі як цінності, норми і символи, а також їхній вплив на поведінку членів організації. Це дозволяє сформувати цілісну картину того, як культура впливає на функціонування організації.

Історичний аналіз: Досліджується генеза поняття «організаційна культура», що включає етапи його розвитку та зміни в контексті соціальних і економічних умов. Це допомагає зрозуміти, як історичні фактори вплинули на формування

сучасних концепцій.

Поняття «культура» характеризується високим ступенем багатозначності та використовується для опису різноманітних феноменів. Воно може застосовуватися як для характеристики цілісних історичних епох (наприклад, культура Ренесансу, культура Середньовіччя), так і для опису специфічних сфер людської діяльності (політична культура, культура праці). У вузькому значенні термін «культура» асоціюється з духовними надбаннями людства та духовним розвитком особистості. Соціологія розглядає культуру як динамічну систему цінностей і норм, що формує суспільство і регулює поведінку людей. Поняття «культура» сьогодні є центральним для розуміння соціальних процесів.

Гене́за організаційної культури тісно пов'язана з історією підприємства. Засновники компанії закладають фундамент культури, формуючи перші цінності і норми. Згодом культура розвивається під впливом зовнішніх факторів (конкуренція, технологічні зміни) та внутрішніх процесів (зміна лідерства, зростання організації).

Організаційна культура відіграє важливу роль у життєдіяльності підприємства. Вона впливає на мотивацію персоналу, ефективність роботи, інноваційність, а також на взаємодію з клієнтами і партнерами. Сильна і позитивна організаційна культура може стати конкурентною перевагою підприємства, сприяючи його довгостроковому успіху.

На початку ХХ століття американський соціолог і психолог Елтон Мейо, провівши серію експериментів на заводах у Готорні, спростував поширену на той час гіпотезу про те, що матеріальне стимулювання є визначальним фактором продуктивності праці. За результатами своїх досліджень Мейо дійшов висновку, що на ефективність праці значно більший вплив мають соціальні фактори, зокрема, відчуття приналежності до групи та увага з боку керівництва.

Мейо виявив, що працівники, які відчували себе частиною команди і отримували достатню увагу, демонстрували вищу продуктивність, ніж ті, на кого впливали лише матеріальні стимули. Цей феномен, відомий як «ефект Готорну», став одним із фундаментальних відкриттів в області організаційної поведінки.

Важливим аспектом досліджень Мейо було виявлення ролі неформальних груп у виробничому процесі. Вчений зауважив, що працівники часто об'єднуються в неформальні групи, засновані на дружніх стосунках і спільних інтересах. Ці групи можуть як позитивно, так і негативно впливати на продуктивність та моральний клімат в організації. Мейо висловив припущення про доцільність інтеграції неформальних груп у формальну структуру організації, проте ця ідея потребує додаткового дослідження та уточнення. [2]. Явище це з часом отримало назву Готорнського ефекту, а Е. Мейо визнано за одного із перших дослідників організаційної культури.

Основою для формування поняття «організаційна культура» та розвитку відповідної наукової концепції стали дослідження організаційного середовища, які активізувалися у другій половині XX століття в контексті становлення поведінкового підходу в управлінні. Спочатку в англомовній науковій літературі використовувалося поняття «організаційний клімат», яке характеризувало емоційний стан працівників та їхню задоволеність роботою. Згодом, з поглибленням досліджень, виникла необхідність в більш широкому і всеосяжному понятті, яке б охоплювало не тільки емоційний стан, але й систему цінностей, норм та переконань, що формують поведінку членів організації. Так поступово сформувалося поняття «організаційна культура», яке сьогодні є одним з центральних у дослідженнях управління персоналом.

Особливий імпульс цьому процесу надав Д. Пфєффер, який у своїх працях підкреслив важливість символічних аспектів управління. Завдяки символам, ритуалам та міфам, організації можуть формувати у своїх співробітників бажані цінності та переконання, забезпечуючи тим самим лояльність персоналу та ефективність діяльності. Пфєффер звернув увагу на те, що символи дозволяють легітимізувати рішення керівництва, навіть якщо вони не є повністю обґрунтованими з раціональної точки зору. За допомогою символічних засобів організації можуть створити враження єдності, спільності цілей та раціональності дій, що сприяє згуртованості колективу та досягненню стратегічних цілей [3].

Організаційна культура, подібно до символічного лідерства, заснована на використанні символів, ритуалів та специфічної лексики, не має матеріальної сутності, яку можна безпосередньо спостерігати. Однак це не означає, що вона не впливає на процеси, що відбуваються в організації. Організаційна культура є абстрактним поняттям, яке виявляється через систему цінностей, норм і правил поведінки, що поділяються членами організації.

Сьогодні існує безліч визначень поняття «організаційна культура», а також синонімічних термінів, таких як «корпоративна ідентичність». Це свідчить про важливість і багатогранність цього феномена для сучасних організацій.

У сучасній організаційній науці для опису феномену, який визначає систему цінностей, норм і припущень, що поділяються членами організації, використовуються два основних терміни: «організаційна культура» та «культура підприємства». Хоча ці поняття часто використовуються як синоніми, між ними існують певні відмінності.

Поняття «організаційна культура» має більш широкий спектр застосування і охоплює всі типи організацій, включаючи комерційні підприємства, державні установи, неурядові організації та інші. Цей термін був популяризований такими дослідниками, як Едгар Шейн та Чарльз Сікорський у другій половині XX століття.

Термін «культура підприємства», як правило, використовується для опису культурних особливостей саме комерційних організацій, орієнтованих на отримання прибутку. Такий підхід характерний для досліджень Герхарда Штейнманна, Гюнтера Шрейогга, Томаса Пітерса, Роберта Ватермана та інших авторів.

Відмінності в термінології відображають різні теоретичні підходи до вивчення організаційної культури. Прихильники поняття «організаційна культура» прагнуть виявити універсальні закономірності, які притаманні всім типам організацій, незалежно від їхньої сфери діяльності. Натомість, прихильники поняття «культура підприємства» зосереджуються на специфічних особливостях культурних феноменів в бізнесі, таких як корпоративна ідентичність, цінності та норми, що сприяють досягненню економічних цілей.

Слід зазначити, що однозначне визначення поняття «організаційна культура» досі залишається предметом наукових дискусій. Це пов'язано з багатогранністю та складністю цього феномена, який охоплює широкий спектр аспектів організаційного життя – від формальних структур і систем управління до неформальних взаємодій та цінностей, що поділяються членами організації. Організаційна культура є невидимим, але потужним фактором, який формує імідж компанії на ринку, впливає на мотивацію співробітників та ефективність діяльності.

Один з найвідоміших дослідників організаційної культури, британський вчений С. Девіс, визначає її як «взірець визнаних переконань та цінностей, який надає працівникам організації сенсу діяльності, а також забезпечує правила поведінки в їхній організації». Це визначення підкреслює важливу роль організаційної культури в формуванні ідентичності організації та створенні умов для ефективної співпраці. [4]. Дещо інше розуміння аналізованого поняття організаційної культури пропонує Е. Келлер визначаючи її як: систему цінностей і норм поведінки а також способів дій та мислення, створений і прийнятий певною групою людей, що зумовлює її чітке вираження серед інших груп [5]. Згідно з визначенням Е. Жака, організаційна культура є звичним або традиційним способом мислення та дій, якого дотримуються всі працівники організації (підприємства) у тій чи іншій мірі. На думку автора, нові працівники повинні ознайомитися з цією культурою та хоча б частково її прийняти, якщо прагнуть бути визнаними як члени колективу. При цьому зразками поведінки можуть слугувати ті, що частково виникають зі спільних поглядів, норм і цінностей, а також стосуються кожної неприйнятої офіційно норми (неписаного правила), від типового одягу до дотримання присутності на зборах персоналу. [6].

Більш цілісний підхід до визначення організаційної культури з позиції психології пропонує Е. Шейн. Автор розуміє під культурою організації зразок основних принципів (основних переконань), що формуються, виявляються, опрацьовуються або розвиваються певною групою в процесі навчання, з метою вирішення

власних проблем зовнішнього пристосування та внутрішньої інтеграції. Якщо цей зразок ефективно функціонує, він визнається обов'язковим, і нові члени групи приймають його як правильний спосіб сприйняття, мислення та відчуттів стосовно зазначених проблем. [7].

Польський дослідник організаційної культури Ч. Сікорський визначає її, подібно до аналізованого вище визначення Е. Келлера, як таку, що містить норми та цінності, що є визначальними для специфічного способу поведінки організації, і відрізняють її від інших організацій[8].

Дещо інше визначення організаційної культури пропонує нідерландський соціолог та соціальний психолог Г. Хофстед. Під організаційною культурою автор розуміє груповий феномен, який поділяють особи, що проживають у цій самій соціальній спільноті. Це запрограмований спосіб мислення, що знаходить вираження у поведінці членів цієї спільноти і, внаслідок цього, стає основою для розрізнення одних спільнот від інших [9]. З одного боку під це «колективне програмування розуму» підпадають окремі члени (учасники) організації, з іншого боку люди, що є творцями даної організації і водночас будують її культуру.

Визначення наведене у економічній енциклопедії інтерпретує «організаційну культуру» як культуру підприємства, що містить уявлення про основні завдання корпорації, її призначення цілі, характер продукції та ринків а також стилі управління та діяльності, критерії реалізації завдань та оцінки результатів. Всі вище згадані елементи здійснюють безпосередній вплив на взаємозв'язки і взаємовідносини між працівниками керівниками та підлеглими а також між підрозділами та організаціями[10].

Згідно із визначенням дослідника Г. Хаєта організаційна культура є системою цінностей, вірувань переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., що сформувалися в організації та її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю співробітників[11].

О.В. Харчишина розглядає організаційну культуру у співвідношенні із суспільною системою і визначає її, як домінуючий у суспільній системі комплекс базових цінностей, метою яких є вирішення певних проблем чи досягнення певних цілей[12].

Т.Ю. Базаров розглядає організаційну культуру як інтегральну характеристику організації (притаманних їй цінностей, способів поведінки та оцінки результатів діяльності) виражена мовою певної типології, цілісне уявлення про властиві для неї цілі та цінності а також характерні принципи поведінки та способи реагування[13].

В.О. Корнієнко пропонує більш ємнісне визначення і окреслює поняття корпоративної культури як систему суспільно-прогресивних формальних і нефор-

мальних правил та норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці і сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку[14].

Л.В. Тешева у статті особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії визначає корпоративну культуру як набір унікальних норм і зразків поведінки, формальних і неформальних правил та принципів, цінностей, які сформувалися у компанії в процесі внутрішньої інтеграції та адаптації до зовнішнього середовища [15].

Підводячи підсумки вищенаведеного аналізу різноманітних визначень можна ствердити що організаційна культура це збір домінуючих цінностей та норм поведінки, притаманних для певного підприємства, установи чи організації. Знаходить прояв у поведінці та реакціях окремих осіб та соціальних груп, у їхніх позиціях та судженнях, способах вирішення проблем, обладнанні та естетиці інтер'єру. Організаційна культура є повсюдною : вона є частиною кожного працівника; присутня в усій організації і її окремих частинах. Організаційна культура є регулятором форм взаємовідносин працівників, а також всілякі прояви, співпраці, суперництва (конкуренції), комунікації, ставлення керівництва до підлеглих тощо. Культура організації також становить практичне вираження, застосування фундаментальних для певної організації цінностей. Як обов'язковий взірєць дій вона гармонійно вписується у традицію фірми і передається її новим працівникам у процесі адаптації.

Розуміння ролі організаційної культури, має ключове значення для ефективного управління діяльністю. Для того щоб краще зрозуміти значення організаційної культури слід проаналізувати процес формування (становлення) культури в організації.

На думку більшості вчених – дослідників теорії організації, первинна культура організації формується завдяки філософії засновника цієї організації. Організаційна культура прихована у свідомості людей, які створюють організацію. Проблемою на яку слід звернути особливу увагу, є необхідність належного (відповідного) управління цією культурою, завдяки чому підприємство отримає можливість використання ефектів синергії, що виникають суперечливих цінностей норм та припущень. Що як наслідок має ключове значення для діяльності яку провадить організація[16]. Первинна культура організації здійснює значний вплив на добір кадрів. Дії які вчиняє вище керівництво організації створюють спільне середовище організації, а також визначають що є дозволеним а що ні. Якщо організаційна культура вже функціонує, вона знаходить підтримку у практиках

діяльності організації, піддаючи усіх працівників схожим формам досвіду. Процес відбору персоналу, критерії оцінювання ефективності, форми винагороди та системи кар'єрного зросту сприяють відповідності персоналу організаційній культурі, що заохочують тих працівників які її підтримують і карають (або навіть звільняють) тих, хто ставить її під сумнів. А отже можна зробити висновок, що ключове значення для підтримки організаційної культури мають: способи добору персоналу (кадрів), дії вищого керівництва а також методи соціалізації, що використовуються даною організацією. Нижче коротко розглянемо суть їхнього впливу на культуру організації.

Добір персоналу. Як усім відомо метою процесу добору персоналу є пошук та прийняття на роботу осіб, які володіють знаннями, вміннями та здібностями, які є необхідними для ефективного реалізації (виконання) завдань організації. Проте часто буває так що вимоги пов'язаним із зайняттям тієї чи іншої посади відповідає більше ніж один кандидат. В такому разі на остаточне рішення, щодо того хто буде прийнятий на дану посаду, значний вплив має рівень відповідності окремих кандидатів культурі організації. Внаслідок чого на роботу приймаються кандидати, що поділяють схожі цінності (фактично відповідають цінностям організації), або ж принаймні визнають більшість з цих цінностей (для прикладу важко уявити працівником організації з охорони довкілля людину, яка за сумісництвом працює у потужному хімічному концерні). Окрім цього процес добору персоналу надає кандидатам інформацію про організацію. Завдяки чому кандидати, що відчують конфлікт між власними цінностями і цінностями організації можуть не претендувати на дану посаду. Таким чином процес добору персоналу здійснює підтримку організаційної культури, відсіюючи кандидатів які могли ставити під сумнів її базові цінності.

Вище керівництво. Значний вплив на організаційну культуру має поведінка вищого керівництва. Топ менеджери за посередництвом своїх висловлювань і поведінки, встановлюють норми, які передаються на нижчі рівні організаційної структури, і стосуються того чи варто йти на ризики, рівня свободи, який має залишити керівництво підлеглим, стилю одягу, які дії вигідні з позиції підвищення рівня оплати праці, просування на службі та інших заохочень. Процес соціалізації. Не залежно від того наскільки успішно організація проводить добір персоналу, не всі вони при звичаєні до культури даної організації. Через те що вони найменше знайомі із нею, існує значна ймовірність того, що саме вони порушують прийняті переконання та звичаї. Тому організація прагне допомогти новим працівникам у процесі адаптації до її культури. Цей процес адаптації можна окреслити поняттям соціалізації. Аналізуючи соціалізацію, слід пам'ятати що найбільш критичним її етапом для нового працівника є вступ в організацію.

Власне на цьому етапі організація намагається перетворити когось із зовні у повноправного її працівника. Слід наголосити на тому, що організацію соціалізує, кожного свого працівника, хоча може не так виразно, впродовж усього періоду його роботи. Цей безперервний процес сприяє додатковій підтримці культури. З позиції організаційної культури соціалізацію можна розглядати, як процес який складається з трьох етапів: попереднього, практичного знайомства з організацією та перетворення (метаморфози).

Слід зазначити що окрім вище згаданих чинників організаційна культура зазнає впливу цілої низка чинників. Найбільш поширеними із яких є вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Нижче представлено їхню класифікацію згідно з даними Freedom Learning Group.

Внутрішні фактори:

Працівники – кожна людина володіє унікальним набором особистісних рис із відповідним специфічним для неї досвідом. Організації не можуть здійснювати повний контроль щодо дії окремих осіб, але можуть використовувати різноманітні настанови для управління поведінкою працівників. Місія організації, етичний кодекс, правила внутрішнього розпорядку, політики та процедури—це інструменти, які організації можуть використовувати для впливу на поведінку окремих осіб;

Лідерство- організаційна культура знаходиться у тісному зв'язку з керівництвом організації. Слабкий лідер може здійснювати значний негативний вплив на культуру організації. Лідери зазвичай слугують прикладом, а також як вже згадувалося вище встановлюють стандарти очікуваної поведінки, тому не відповідність часто є причиною ситуацій, коли працівники демонструють такий же тип дій;

Компетентність та підтримка- питання навчання та розвитку працівників безумовно є важливим елементом успішності організації. Важливим критерієм допомоги працівникам з боку організації є надання підтримки та навчальних курсів для виконання службових завдань. Відчуваючи підтримку організації працівники виявляють спокій та самоконтроль, відчуваючи задоволення від роботи, передають позитивні емоції усій організації;

Сфера діяльності – кожній галузі притаманні специфічні елементи завдяки яким відбувається формування організаційної культури. Хоча етичні вимоги мали б бути універсальними, стандарти та очікування можуть значно відрізнятись в залежності від сфери діяльності. Важливим є те щоб організація цілісно усвідомлювала елементи, що є для неї важливими і надають цінність її організаційній культурі;

Ресурси та технології – успіх організації також може забезпечити надання її працівникам необхідних для виконання завдань ресурсів та технологій. Нездатність забезпечити людей ресурсами, необхідними для виконання їхніх обов'язків, значною мірою призводить до накопичення розчарувань, які переносяться з одного

періоду на інший. Наявність ресурсів значно підвищує ефективність виконання працівниками організаційних завдань, що як наслідок призводить до покращення організаційної культури [17].

Стосовно зовнішніх факторів ми представимо їх у відповідності до класифікацій Freedom Learning Group [18] та Р.Капура [19].

Зовнішні фактори:

Політичні фактори-політичне середовище створює закони та постанови, які впливають на роботу організацій. Від них вимагається дотримання внутрішнього законодавства а також його узгодження із внутрішнім та/ або міжнародним законодавством. Політичні питання можуть впливати на діяльність великих чи малих політичних організацій, а дії мають вплив на цілі організації та способи її діяльності.

Економічні фактори – ці фактори мають ключове значення у повсякденному житті. Скільки грошей ми заробляємо, скільки витрачаємо, наші бажання та потреби, конкурентоспроможні ціни – все це фактори, які впливають на прийняття нами щоденних фінансових рішень. Фази економічного циклу (спад чи розширення) мають безпосередній вплив на продажі організації. Коли люди стають більш уважними до того, як вони використовують власні ресурси, це безпосередньо впливає на компанії. На організаційну культуру суб'єктів впливає їх здатність адаптуватися до змін в економіці та здатність коригувати свої стратегії відповідно до конкретних дій;

Промислові фактори – дії конкурентів спричиняють вплив на рішення, що приймаються організаціями. Щоб забезпечити тривалість суб'єкта господарювання, він повинен бути здатним адаптувати свою організаційну культуру до дій конкурентів. Окрім цього, іншими факторами промислового характеру, які здійснюють вплив на організаційну культуру, є змінні в часі галузеві стандарти, а також спеціальні правила безпеки;

Соціальні фактори – громадська думка відіграє ключову роль у процесі переоцінки способів діяльності організацій. Негативне сприйняття з боку громадськості може мати значний вплив на організацію в цілому. Громадськість уважно ставиться до питань соціальної відповідальності з боку організацій (допомога громаді, сприяння різноманітності, постійний розвиток тощо.) які повинні бути інтегровані в культуру організації для забезпечення досягнення успіху;

Технологічні фактори – технології чинять важливий вплив на поведінку організації, слід зауважити що вони можуть досягати доволі стрімкого розвитку. Технології постійно оновлюються і змінюються, впливаючи на організаційну культуру, зокрема забезпечуючи зростання продуктивності та сприяючи успішному виконанню завдань працівників. Організації не можуть усунути впливу зовнішніх факторів на їхню діяльність, та мають мати здатність найбільш ефективного

управління ними. Цього можна досягти отримуючи доступ до надійних перевірених джерел інформації.

Проведений аналіз дозволяє зробити такі висновки відповідно до поставлених завдань:

Історичний розвиток концепції організаційної культури пройшов кілька етапів: від перших досліджень Е. Мейо в 1930-х роках, які виявили важливість соціальних факторів для продуктивності праці, до формування цілісної теорії організаційної культури в роботах Е. Шейна, Г. Хофстеда та інших дослідників у другій половині XX століття.

Основними складовими організаційної культури є цінності, норми, переконання та припущення, які поділяються членами організації. Ці елементи впливають на поведінку співробітників, їхню мотивацію та ефективність роботи. Поняття «організаційна культура» має ширше значення і застосовується до всіх типів організацій, тоді як «культура підприємства» стосується переважно комерційних структур. Попри певні відмінності, ці терміни часто використовуються як синоніми.

Сильна організаційна культура може стати важливою конкурентною перевагою підприємства, сприяючи згуртованості колективу, інноваційності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Процес формування та підтримки організаційної культури залежить від низки внутрішніх факторів, таких як філософія засновників, добір персоналу, дії вищого керівництва та методи соціалізації. Ключову роль відіграють способи добору кадрів, лідерство, компетентність і підтримка працівників, сфера діяльності, ресурси та технології.

На організаційну культуру впливають також зовнішні чинники - політичні, економічні, промислові, соціальні та технологічні. В умовах глобалізації здатність організації ефективно адаптувати свою культуру до цих викликів є запорукою її довгострокового успіху.

Таким чином, організаційна культура є комплексним і багатограним феноменом, який відіграє ключову роль у функціонуванні сучасних організацій. Розуміння її сутності, генези та факторів впливу дозволяє керівникам ефективно формувати і розвивати культуру своїх організацій відповідно до стратегічних цілей. Подальші дослідження в цій сфері мають зосередитись на поглибленні розуміння механізмів впливу культури на результати діяльності організацій та розробці практичних інструментів управління культурою в умовах динамічного бізнес-середовища.

Використана література:

1. Steinmann, H., & Schreyögg, G. (2001). *Zarządzanie – Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
2. Mayo, E. (1933). *The Human Problem of Industrial Civilization*.
3. Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 3, pp. 1–52). JAI Press.
4. Davis, S. (2013). *Managing corporate culture*. Ballinger Pub. Co.
5. Pawłowski, M., Kułakowska, A., & Piątkowska, Z. (2019). Kultura organizacyjna w organizacji. *Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego*, 1, 126.
6. Jaques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. London.
7. McKenna, E., & Beech, N. (1999). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. FELBERG SJA.
8. Zemler, Z. (1992). *Public relations, kreowanie wizerunku firmy*. Poltext.
9. Zbiegień-Maciąg, L. (1999). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. PWE.
10. Гаврилишин, Б. Д. (Ред.). (2002). *Економічна енциклопедія* (Т. 1–3). Академія.
11. Хаєт, Г. Л., Єськов, О. Л., Хаєт, Л. Г., та ін. (2003). *Корпоративна культура*. ЦУЛ.
12. Харчишина, О. В. (2011). Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості. *ЖДУ*.
13. Темнюк, Т. О. (2012). Сучасні підходи до визначення організаційної культури підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку*, 2(13).
14. Корнієнко, В. І. (2006). *Команда: формування, управління, ефективність*. Зах.-Урал. ін-т екон. і права.
15. Тешева, Л. В., & Унгур'ян, К. Д. (2022). Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. *Молодий вчений*, 10(110).
16. Gupta, M., George, J. F., & Xia, W. (2019). Relationships between IT department culture and agile software development practices: An empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 44, 13–24.
17. Cicea, C., Țurlea, C., Marinescu, C., & Pintilie, N. (2022). Organizational culture: A concept captive between determinants and its own power of influence. *Sustainability*.
18. Freedom Learning Group. (n.d.). *External factors of organizational culture*.
19. Kapur, R. (2020). *Determinants of organizational culture*.

References:

1. Steinmann, H., & Schreyögg, G. (2001). Zarządzanie - Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
2. Mayo, E. (1933). The Human Problem of Industrial Civilisation.
3. Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organisational paradigms. In *Research in Organisational Behaviour* (Vol. 3, pp. 1-52). JAI Press.
4. Davis, S. (2013). Managing corporate culture. Ballinger Pub. Co.
5. Pawłowski, M., Kułakowska, A., & Piątkowska, Z. (2019). Organisational culture in organisations. *Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego*, 1, 126.
6. Jaques, E. (1951). The Changing Culture of a Factory. London.
7. McKenna, E., & Beech, N. (1999). Zarządzanie zasobami ludzkimi. FELBERG SJA.
8. Zemler, Z. (1992). Public relations, kreowanie wizerunku firmy. Poltext.
9. Zbiegień-Maciąg, L. (1999). Culture in organisations. Identyfikacja kultur znanych firm. PWE.
10. Gavrilishin, B. D. (Ed.) (2002). Economic encyclopaedia (Vol. 1-3). Academia.
11. Hayet, G. L., Yeskov, O. L., Hayet, L. G., et al. (2003). Corporate culture. TSUL.
12. Kharchyshina, O. V. (2011). Formation of organisational culture in the management system of food industry enterprises. ZHDU.
13. Temniuk, T. O. (2012). Modern approaches to defining the organisational culture of enterprises. *European vector of economic development*, 2(13).
14. Kornienko, V. I. (2006). Team: formation, management, effectiveness. West-Ural Institute of Economics and Law.
15. Tesheva, L. V., & Ungurian, K. D. (2022). Features of the formation of corporate culture in a modern company. *Young scientist*, 10(110).1
16. Gupta, M., George, J. F., & Xia, W. (2019). Relationships between IT department culture and agile software development practices: An empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 44, 13-24.
17. Cicea, C., Țurlea, C., Marinescu, C., & Pintilie, N. (2022). Organisational culture: A concept captive between determinants and its own power of influence. *Sustainability*.
18. Freedom Learning Group. (n.d.). External factors of organisational culture.2
19. Kapur, R. (2020). Determinants of organisational culture.

The concept and genesis of organisational culture

O. Shevchuk

Ivan Franko National University of Lviv,
Lviv, Ukraine
Email: olexijshevchuk@gmail.com
ORCID: 0009-0007-7596-7901

This comprehensive study provides a rigorous examination of organizational culture as a multidimensional construct shaping modern enterprises. Building upon seminal works by prominent scholars, the research establishes a theoretical framework that differentiates organizational culture (encompassing all institutional types) from corporate culture (specific to commercial entities), while tracing its evolution through distinct historical phases.

The investigation identifies three primary drivers of cultural formation: foundational leadership decisions, institutional history and path dependency, and environmental adaptation pressures. Through systematic analysis of peer-reviewed studies, the article demonstrates strong empirical correlations between cultural strength and key performance indicators, while classifying contemporary diagnostic methods into quantitative (climate surveys, network analysis) and qualitative (ethnographic observation, artifact analysis) approaches.

Cultural transmission mechanisms are analyzed through a systems theory lens, revealing interdependent processes of primary socialization (onboarding rituals), secondary reinforcement (reward systems), and symbolic communication (narratives, physical artifacts). The study particularly examines globalization's dual impact—enhancing innovation through cultural hybridization while creating challenges in cross-cultural communication and virtual team coordination.

Methodologically, the research combines meta-analysis of scientific literature with longitudinal case studies of multinational corporations, employing a mixed-methods design that integrates survey data with in-depth interviews. Findings reveal emerging cultural governance paradigms: isomorphic adaptation, differentiated preservation, hybrid integration, and agile transformation.

Practical recommendations address cultural due diligence in mergers and acquisitions, algorithm-assisted cultural diagnostics, gamified socialization platforms, and cross-cultural leadership development programs.

Keywords: genesis of the concept of organisational culture, corporate culture, values and norms, organisational identity, management efficiency.

Стаття надійшла до редколегії 22.06.2024

Прийнята до друку 16.07.2024