

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Юрій ДУТЧАК

*Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна,  
e-mail: yrdutchak@rambler.ru*

**Анотація.** У статті розглянуто один із шляхів підвищення ефективності функціонування закладів фізичної культури та спорту. Метою дослідження було теоретичне обґрунтування сутності організаційної культури, можливостей її використання для підвищення ефективності функціонування установ сфери фізичної культури і спорту. Описано основні функції організаційної культури. Доведено доцільність їх виконання як складової діяльності закладів фізичної культури і спорту з метою формування комфортного робочого середовища та розвитку персоналу.

**Ключові слова:** заклад фізичної культури і спорту, ефективність, організаційна культура.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА  
КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
УЧРЕЖДЕНИЙ ФИЗИЧЕСКОЙ  
КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

**Юрий ДУТЧАК**

*Хмельницкий национальный университет,  
г. Хмельницкий, Украина,  
e-mail: yrdutchak@rambler.ru*

**Аннотация.** В статье рассмотрен один из аспектов повышения эффективности функционирования учреждений физической культуры и спорта. Целью исследования было теоретическое обоснование сущности организационной культуры для повышения эффективности функционирования учреждений физической культуры и спорта. Описаны основные функции организационной культуры. Доказана целесообразность их выполнения, как составляющей деятельности учреждений физической культуры и спорта с целью формирования комфортной рабочей среды и развития персонала.

**Ключевые слова:** учреждение физической культуры и спорта, эффективность, организационная культура.

**ORGANIZATIONAL CULTURE  
AS A MEANS TO IMPROVE  
AGENCIES OF PHYSICAL EDUCATION  
AND SPORTS**

**Iuriy DUTCHAK**

*Khmelnytskyi National University,  
Khmelnytskyi, Ukraine,  
e-mail: yrdutchak@rambler.ru*

**Abstract.** In the article is considered the problem of increase of efficiency of establishments of physical culture and sport. A research aim was a theoretical ground of essence of organizations of culture for the increase of establishments of physical culture and sport. The basic functions of organizational culture and certain. The necessity of forming of organizational culture is well-proven for establishments of physical culture and sport for the increase of their efficiency.

**Keywords:** establishments of physical culture and sport, efficiency, organizations of culture.

**Постановка й обґрунтування проблеми.** Сучасні соціально-політичні та економічні умови характеризуються змінами ролі громадських організацій та органів виконавчої влади в країні, прискоренням гуманізації суспільного життя загалом та у сфері фізичної культури і спорту зокрема. Вони висувають особливі вимоги до ефективної діяльності закладів фізичної культури і спорту.

Один з наукових напрямів підвищення ефективності діяльності закладів фізичної культури і спорту є розвиток персоналу шляхом запровадження організаційної (корпоративної) культури, яка передбачає використання інтелектуального, морального та культурного потенціалу працівників.

Ефективність (від лат. effectus) означає дієвість, результативність, продуктивність [8]. Теоретично доведено наявність тісної взаємозалежності між організаційною культурою та ефективністю діяльності закладів різного профілю [1]. З нашого погляду така взаємозалежність має існувати і в закладах різних типів сфери фізичної культури та спорту. Організаційна культура забезпечує зміну ставлення співробітників до праці, динаміку її сучасної організації,

творчої спрямованості [7]. Вона дає змогу відрізнити один заклад від іншого, генерує прихильність цілям організації, зміцнює і направляє відносини працівників.

Розвиток наукових підходів щодо дослідження ролі організаційної культури або її окремих аспектів для розвитку персоналу, а відповідно ефективності закладу, розглянуто в працях П. Друкера, Е. Шейна, І. І. Переверзіна, С. Г. Сейранова. Зазначимо, що більшість досліджень стосується окремих компонентів розвитку персоналу: матеріального стимулювання, планування кар'єри та формування кадрового резерву, соціальної згуртованості.

Актуальність комплексного дослідження можливостей формування організаційної культури для розвитку персоналу закладу фізичної культури і спорту зумовила вибір напрямку нашого дослідження.

Теоретичне обґрунтування сутності організаційної культури для підвищення ефективності діяльності закладу фізичної культури і спорту є **метою** цього дослідження.

**Методи дослідження:** вивчення, аналіз й узагальнення науково-методичної та спеціальної літератури з проблеми дослідження.

**Результати дослідження.** В умовах сучасних економічних видозмін, коли надання послуг, особливо в сфері фізичної культури і спорту, внаслідок особливостей фізкультурно-спортивної послуги стало складнішим за виробництво, особливої актуальності набуло питання організаційної та корпоративної культури.

Сучасна наукова думка немає чіткого, одностайного визначення понять організаційної та корпоративної культури.

Для визначення означених понять пропонуємо розглянути поняття «організація» та «корпорація».

Організація – це система свідомо скоординованої діяльності двох і більше людей на основі спільної мети, інтересів, форм діяльності [3].

Корпорація (від лат. *corporatio*) означає договірні об'єднання організацій на основі налагодження горизонтальних вузькогалузевих зв'язків, поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів із централізованим регулюванням, координацією діяльності кожного з учасників та субординацією їх взаємодії [2].

Таким чином, корпоративна культура та організаційна – це діалектично близькі, але не тотожні явища. Корпоративною культурою ми вважаємо ключову філософію та ідеологію об'єднаних в корпорацію організацій, яка поєднала в собі організаційні культури своїх підрозділів і впливає на зовнішнє політичне, економічне, соціально культурне середовище.

Ми погоджуємося з А. А. Максименком, на думку якого, основною відмінністю корпоративної та організаційної культур є розмір організації [6].

Внаслідок вище зазначеного можна провести паралель та стверджувати, що у сфері фізичної культури і спорту організаційна культура повинна розвиватися в окремому закладі фізичної культури і спорту. Прикладом може слугувати фітнес-клуб із своїм робочим середовищем. Окрім того, корпоративна культура має формуватися в об'єднаннях таких закладів, наприклад в обласній федерації фітнесу, яка об'єднує всі клуби на території області.

У літературі є різні визначення поняття "організаційна культура". Концепція організаційної культури не має єдиного тлумачення.

Як відзначає М.І. Магура, організаційна культура – це система переконань, норм поведінки, настанов і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають як потрібно працювати і вести себе в певній організації [5]. Відзначимо, що такі переконання і цінності повинна поділяти переважна більшість членів організації.

Організаційна культура, як зазначає С.А. Ліпатов, є однією з організаційних підсистем (технологічна і адміністративна), що виконує функцію адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації працівників. Вона є атрибутом діяльності або властивістю групи і становить собою сукупність рис поведінки, символів, ритуалів, традицій, які відповідають цінностям організації та передаються кожному члену колективу з вуст у вуста, як професійний та життєвий досвід [4].

Найбільш повне визначення організаційної культури, на наш погляд, запропонував Г. В. Монастирський. Він зазначає, що 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 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 у прийнятті керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій [7].

Е. Шейн (2002) виокремлює три рівні організаційної культури: поверхневий, підповерхневий та глибинний.

Поверхневий рівень містить, на думку автора, 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.

Підповерхневий рівень передбачає вивчення цінностей і вірувань, сприйняття яких має свідомий характер та залежить від бажання людей.

Глибинний рівень містить базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу та простору, ставлення до інших людей, до роботи.

Рівень організаційної культури в закладі визначають за допомогою основних ознак, до яких належать такі:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- спрямованість на вирішення інструментальних (виробничих в широкому сенсі) завдань організації або особистих проблем її учасників;
- ступінь ризику;
- міра співвідношення конформізму та індивідуалізму;
- перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень;
- ступінь відповідності планам та регламентам;
- переважання співпраці або суперництва серед учасників;
- відданість або байдужість людей стосовно організації;
- орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглість;
- характер ставлення керівництва до персоналу;
- орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці та стимулювання;
- орієнтація на стабільність або зміни;
- джерело та роль влади;
- засоби інтеграції;
- стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінювання працівників.

Аналіз досліджень науковців [3, 7, 8] дав можливість виокремити дві основні групи функцій, що виконує організаційна культура. До першої групи функцій належить адаптивна, заміщення, інтегрувальна, мотиваційна, освітня, орієнтуюча, охоронна, регулювальна, розвивальна, управління якістю та формування іміджу, тобто ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму організації. До другої групи належать функції, що визначаються необхідністю адаптації організації до зовнішнього середовища, а саме: орієнтація на споживача, регулювання партнерських відносин та пристосування до потреб суспільства.

Адаптивна функція організаційної культури полегшує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівників.

Функція заміщення забезпечує ефективне заміщення формальних механізмів, що своєю чергою зменшує потік офіційної інформації та розпоряджень.

Інтегрувальна і регулювальна функції сприяють зростанню продуктивності праці в організації, оскільки відчуття ідентичності та сприйняття цінностей організації дають змогу підвищити цілеспрямованість та наполегливість учасників організації у виконанні своїх завдань.

Мотиваційна функція створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети організації.

Освітня та розвивальна функції забезпечують зростання знань і навичок працівників, яких організація може використовувати для досягнення своєї мети.

Охоронна функція є своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища. Тобто вона нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників, формуючи специфічну систему цінностей, особливий клімат та способи взаємодії учасників організації і тим самим створює неповторну зовнішність організації, що дає змогу відрізнити її від інших організацій та від зовнішнього середовища загалом.

Характеризуючи функції другої групи слід зазначити, що врахування цілей, запитів, інтересів споживачів сприяє встановленню міцних та несуперечливих відносин організації зі своїми клієнтами, що забезпечує функція орієнтації на споживача. Функція регулювання партнерських відносин виробляє правила взаємин з клієнтами і партнерами, що передбачає моральну відповідність перед ними та формування позитивного іміджу організації.

Таким чином, означені вище функції та специфіка закладів фізичної культури і спорту як соціальних систем доводить необхідність використання потенціалу організаційної культури для підвищення ефективності їх діяльності.

**Висновок.** На основі проведеного теоретичного дослідження здійснено аналіз ознак та функцій організаційної культури. З'ясовано відсутність наукового доробку щодо організаційної та корпоративної культури в закладах сфери фізичної культури і спорту. Зроблено припущення, що відповідна організаційна культура може відіграти активну роль у підвищенні ефективності діяльності закладів фізичної культури і спорту.

**Перспективи подальших досліджень** передбачають аналіз стану організаційної культури у закладах фізичної культури і спорту Хмельницької області та її впливу на ефективність їх діяльності.

#### Список літератури

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом. : підручник / Л. В. Балабанова О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератур, 2011. – 468 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Г. Бусел. – К. : Ірпінь: Перун, 2001. – 1440 с.
3. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.
4. Липатов С. А. Личность и организация // Социальная психология в современном мире / под ред. Г. М. Андреевой, А. И. Донцова. – М. : Аспект-Пресс, 2002. – С. 95–101.
5. Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. И. Магура // Управление персоналом. – 2002. – № 1. С. 24–29.
6. Максименко А. А. Организационная культура: системно- психологическое описание : учеб. пособие / А. А. Максименко. – Кострома : КГУ, 2003. – 168 с.
7. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
8. 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).

Стаття надійшла до редколегії 10.06.2015

Прийнята до друку 26.06.2015

Підписана до друку 30.06.2015