

УДК 658.3

Ляхович Л.А.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій
Тернопільського національного економічного університету

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено проблемі управління організаційною культурою сучасного підприємства. 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. У статті описана сутність управління організаційною культурою, визначено основні фактори впливу на її формування та розвиток. Автором представлена структурно-логічна модель, яка відображає послідовність і зміст етапів формування, підтримки і зміни організаційної культури підприємства.

Ключові слова: організація, організаційна культура, управління, розвиток, фактори.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена проблеме управления организационной культурой современного предприятия. Организационная культура является одним из основных факторов в обеспечении конкурентоспособности предприятия в современных условиях экономического развития. Построение эффективной организационной культуры требует управления ее формированием, поддержанием и, при необходимости, изменением. В статье описана сущность управления организационной культурой, определены основные факторы влияния на ее формирование и развитие. Автором представлена структурно-логическая модель, которая отражает последовательность и содержание этапов формирования, поддержания и изменения организационной культуры предприятия.

Ключевые слова: организация, организационная культура, управление, развитие, факторы.

ANNOTATION

The article is devoted to the problem of managing the organizational culture of the modern enterprise. Organizational culture is one of the main factors in ensuring the competitiveness of the enterprise in modern conditions of economic development. Building an effective organizational culture requires the management of its forming, maintenance and, if necessary, changing. The article describes the essence of the management of organizational culture; also the main influencing factors for its formation and development are determined. The author presents structural-logical model that reflects the sequence and contents the stages of forming, supporting and changing the organizational culture of the enterprise.

Keywords: organization, organizational culture, management, development, factors.

Постановка проблеми. 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 і, за необхідності, зміну.

Проте, глибока невідповідність між потребами інноваційного розвитку економічних суб'єктів та консервативною, у більшості випадків, організаційною культурою, яка і дотепер

існує на багатьох вітчизняних підприємствах, ставить значні перепони впровадженню необхідних організаційних змін.

Ці обставини диктують гостру потребу в перегляді сформованих методів управління організаційною культурою. Для підвищення конкурентоспроможності сучасним підприємствам необхідно вдосконалювати систему управління, змінювати цінності, правила і норми поведінки, адаптувати взаємозв'язки із зовнішнім середовищем відповідно до принципів організації їх внутрішньої життєдіяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні напрацювання і практичні рекомендації у царині управління організаційною культурою, які представлені у вітчизняній та зарубіжній економічній науці, підтверджують актуальність цього напрямку дослідження. Зокрема, питанням теорії і практики управління організаційною культурою присвячені дослідження таких учених, як І. Ансофф, Л. Варава, А. Воронкова, Г. Захарчин, К. Кameron, Р. Куїнн, Т. Соломанідіна, О. Харчишина, Е. Шейн та багатьох інших.

Проте, незважаючи на численні публікації, питання управління організаційною культурою, зокрема, щодо новоствореної та існуючої організації, усе ще мають потребу в подальших дослідженнях.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. З огляду на значне посилення інтересу до питань організаційної культури як з боку вітчизняних та зарубіжних учених і дослідників, так і з боку власників, інвесторів, менеджерів підприємств, розвиток методології управління організаційною культурою є сучасною науковою проблемою, вирішення якої має важливе соціально-економічне значення.

Зокрема, важливим напрямком дослідження організаційної культури є визначення етапів її формування і зміни та побудова відповідної моделі управління. Цій проблемі сьогодні в науковій літературі приділено значну увагу, проте вирішення низки науково-методологічних та практичних завдань потребує її глибокого осмислення.

Мета статті полягає у тому, щоб проаналізувати основні підходи щодо визначення сутності та етапів управління організаційною культурою для забезпечення успіху функціонування організації у довгостроковій перспективі, сфор-

мулювати власну точку зору щодо вирішення цієї науково-практичної проблеми, побудувати структурно-логічну модель управління організаційною культурою для новоствореної та вже існуючої організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для дослідження особливостей та умов формування, розвитку та заміни організаційної культури й визначення авторської позиції відносно змісту та етапів управління організаційною культурою підприємства було:

- проведено моніторинг наявної економічної літератури на предмет визначення сутності та змісту терміну «управління організаційною культурою підприємства»;

- розглянуто етапи управління організаційною культурою підприємства;

- побудовано структурно-логічну модель управління організаційною культурою новоствореної та існуючої організації.

Аналіз даної проблематики доречно, на наш погляд, почати з розгляду питання, чи можливо управляти культурою. Як відомо, сучасна теорія і практика управління містить два протилежні погляди на можливість управління організаційною культурою. Перший, атрибутивний, розглядає культуру як атрибут організації, а тому існує можливість і необхідність впливати на її формування та розвиток. Атрибутивний підхід привів до пошуку та виявлення можливих формалізованих інструментів управління організаційною культурою.

Другий, феноменологічний, через значні труднощі у вивченні і «вимірі» організаційної культури, заперечує будь-яку можливість цілеспрямованого впливу на неї. Тому питання розробки формалізованих інструментів для управління організаційною культурою тут відпало.

Ми вважаємо, що у вирішенні проблеми управління організаційною культурою підприємства існує певний «симбіоз» – поєднання можливості сприймати управлінський вплив і здатності до самоперетворення шляхом адаптації до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов.

Тут слід зазначити, що процеси управління організаційною культурою визначаються ступенем керованості її елементів. Як відомо, до керованих елементів культури, перш за все, відносять такі: цінності і норми організаційної життєдіяльності; традиції, звичаї, легенди, ритуали, обряди; комунікаційна система та мова спілкування; зовнішній вигляд персоналу; використання робочого часу; взаємовідносини між людьми; віра в успіх організації; навчання працівників; мотивування персоналу тощо. Ступінь їх керованості різниться, проте, вони все ж піддаються змінам.

При управлінні організаційною культурою також слід урахувати некеровані елементи, які можуть бути індивідуальними (наприклад, ставлення людини роботи тощо) і колективними (наприклад, менталітет), і на які вплинути практично неможливо.

Водночас, на вибір інструментарію управління організаційною культурою впливає належність певного її структурного елемента до видимої чи невидимої частини культури. Як слушно вважає Г. Захарчин [1; с. 2], вибір інструментарію управління зумовлений специфікою структури організаційної культури, в якій виділяють експліцитну (видиму, відкриту частину) та імпліцитну (невидиму частину). Експліцитна частина за своєю суттю має матеріальний характер, містить продукти людської діяльності, а також звичаї як продукт духовної культури. Імпліцитна частина організаційної культури складається із норм, цінностей, переконань, уявлень, тобто тих елементів, які охоплюють глибинний рівень культури, і, відповідно, формування яких триває значно довше в часі.

Наступна проблема, яку слід вирішити, – це проблема «мінливості» організаційної культури, зокрема співвідношення її статичності в конкретний момент часу та динаміки її зміни впродовж визначеного періоду. О. Опольський [3] дає таке визначення стану (або статичності) організаційної культури підприємства – це сукупність якісних та кількісних її характеристик, які виявлені, досліджені та оцінені в конкретний момент часу. Тут основними критеріями, які характеризують стан організаційної культури підприємства у визначений момент часу, є: цінності та норми; комунікації; легенди та міфи; норми поведінки працівників; культура обслуговування та роботи з клієнтами; соціально-психологічний клімат у колективі; система партисипативного управління; лояльність та відданість працівників; опір змінам тощо. Динаміку організаційної культури науковець розглядає як послідовну зміну її статичних станів у часі під дією факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

У цілому погоджуючись з наведеною точкою зору, вважаємо, що можна говорити про відносну стійкість організаційної культури, але при цьому не заперечуючи очевидної для будь-якої культури діалектики традицій і новацій. Динаміка розвитку організаційної життєдіяльності та відповідної їй культури значною мірою визначає і необхідний щодо останньої тип управлінського впливу: формування (у випадку з новоствореною фірмою), підтримку або зміну культури [4].

У літературі, що присвячена дослідженню теоретичних і практичних проблем управління організаційною культурою, зустрічаються різні трактування сутності цього поняття, зокрема такі:

1. Управління організаційною культурою – це її формування, підтримання і зміна. Управління організаційною культурою – це свідоме вчинення будь-якої дії, яке включає її формування, посилення або ослаблення, адаптацію людей в культурі, розвиток, підтримку або зміну організаційної культури [5].

2. Управління організаційною культурою – це управління її формуванням. При цьому,

формування організаційної культури включає в себе два види діяльності, які мають певні відмінності:

1) первинне формування організаційної культури в процесі створення підприємства;

2) вдосконалення, розвиток організаційної культури [6, с. 111].

3. Управління організаційною культурою – це управління її розвитком. Розвиток організаційної культури передбачає управління її формуванням, зміною та підтриманням [7].

Проте, не зважаючи на деякі відмінності у трактуванні сутності управління організаційною культурою, на наш погляд, усі наведені точки зору можна віднести до розглянутого поняття. При цьому можна стверджувати, що етапи управління організаційною культурою (формування культури, підтримка культури, зміна культури) тут співвідносяться з етапами розвитку організації, а тому діяльність з управління організаційною культурою суттєво різниться залежно від етапу життєвого циклу підприємства. Як слушно зазначають певні науковці [8], критерієм такого розмежування буде слугувати мета, з якою здійснюється будь-який вплив на організаційну культуру, основні чинники, що впливають на ефективність управління нею, а також закономірності процесу її розвитку.

Аналіз існуючих підходів до управління організаційною культурою дозволив побудувати структурно-логічну модель управління, яка описує послідовність і зміст основних етапів формування, підтримки і зміни організаційної культури новоствореної та вже існуючої організації (рис. 1).

Згідно моделі, процеси управління організаційною культурою слід ідентифікувати щодо новоствореної та вже існуючої організації. Зважаючи на тип організації (новостворена чи існуюча), на процес формування її організаційної культури впливають певні чинники. Відомою є така їх класифікація:

– Первинні чинники: система цінностей і вірувань, які підтримуються вищим керівництвом; реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації; лідерство і стиль поведінки керівників; система мотивації співробітників; критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації.

– Вторинні чинники: організаційна структура організації, рівень делегування повноважень; система передачі інформації й організаційні процедури; зовнішній і внутрішній дизайн приміщення, в якому розміщується організація; міфи й історії про важливі події та ключові особи в організації; формалізовані положення про філософію і цілі існування організації [9].

Для новоствореної організації управління культурою – це процес її формування, який умовно можна назвати процесом генерації (творення нового), результатом якого є виникнення «новоутворення» (нової культури). При цьому, умовність викликана тим, що успіх цього про-

цесу значною мірою залежить від ступеня професіоналізму власників, керівників-лідерів та уміння тут використати набуті ними у минулому знання, досвід, правила поведінки. Адже саме вони визначають майбутні ключові моменти формування і розвитку організаційної культури. Окрім того, формування організаційної культури вимагає значних витрат часу. Не менш важливим у вирішенні даного завдання є досягнення відповідності між проголошеними керівництвом цінностями і ціннісними орієнтирами працівників.

У структурно-логічній моделі етапами управління організаційною культурою новоствореної організації є такі етапи:

I. Конструктивний.

II. Реалізаційний.

III. Моніторинговий.

На першому (конструктивному) етапі згідно місії, цілей та стратегії розвитку організації визначаються цілі формування організаційної культури, формуються цінності, норми та правила поведінки, розробляється програма та визначаються методи та засоби їх впровадження.

Головною ціллю формування організаційної культури є «забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу» [5]. Її досягнення передбачатиме вирішення питань щодо розподілу повноважень і встановлення зон відповідальності, забезпечення необхідними ресурсами і створення умов для саморозвитку персоналу тощо.

Зазначимо, що окремим сегментом дослідження є формування корпоративної культури внаслідок створення об'єднань підприємств. Це викликано необхідністю управління організаційною культурою кожної структурної одиниці корпоративного об'єднання. Водночас, тут слід ураховувати, що культура корпорації – це не лише результат звичайного «сумування» двох чи більше організаційних культур, а складне утворення з унікальними в кожному окремому випадку об'єднання системами цінностей, морально-етичними нормами поведінки, методами та інструментами управління.

У такій ситуації конструктивному етапу формування організаційної культури передуватиме аналітичний, на якому здійснюватиметься діагностика наявної культури, аналізуватимуться її результати та прийматиметься рішення щодо внесення певних змін, розвитку чи повної заміни організаційної культури. Успіх управління організаційною культурою у цій ситуації значною мірою залежатиме від ефективності кадрової політики й здатності команди успішно реалізувати програму впровадження організаційних змін.

Усі можливі варіанти впливу на організаційну культуру спостерігаємо в існуючій організації. Тут, перш за все, можливі її формування, розвиток та підтримка. Формування організаційної культури для існуючої організації, на думку певних науковців, є процесом пере-

вірки та підвищення відповідності культури цінностям, які закладені у її основу, додержання яких зумовлює довгострокове зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства [5]. Вважаємо, що про формування доцільно говорити і у випадку заміни органі-

заційної культури, коли вона перестає відповідати тим завданням, які стоять перед економічним суб'єктом.

Загалом, кількість етапів управління організаційною культурою тут збільшується до чотирьох, а саме:

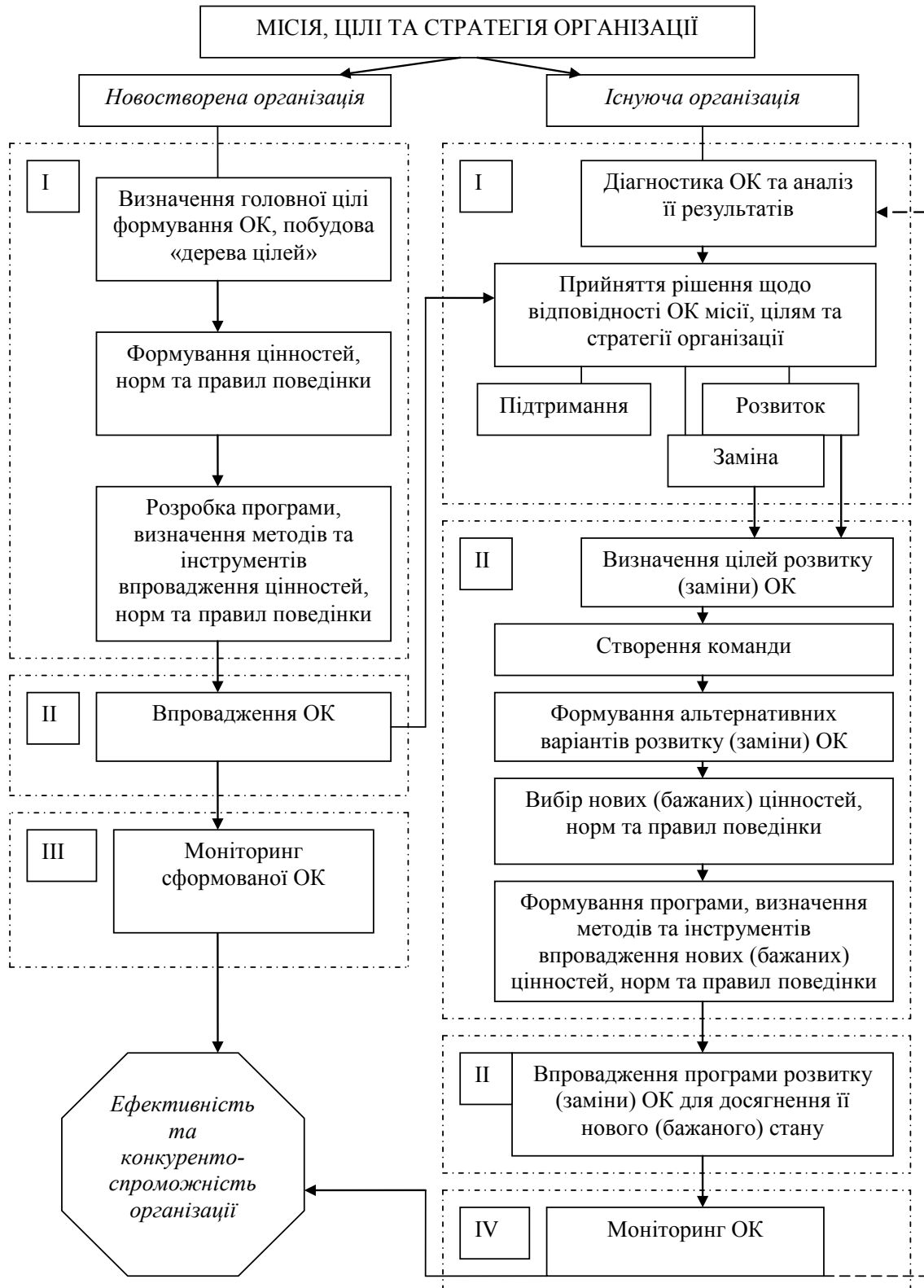


Рис. 1. Структурно-логічна модель управління організаційною культурою

Джерело: побудовано автором на основі [4; 6; 7; 10; 11]

- I. Аналітичний.
- II. Конструктивний.
- III. Реалізаційний.
- IV. Моніторинговий.

На аналітичному етапі визначається відповідність організаційної культури місії, цілям та стратегії організації, вивчаються цінності, норми і правила поведінки, що існують в організації. У результаті діагностики формулюється тип існуючої в організації на даний момент часу культури з усіма її недоліками і перевагами, приймається відповідне рішення.

Підтримка організаційної культури має місце, якщо вона задовольняє вимоги внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організації, відповідає її місії, цілям і стратегії.

Рішення про розвиток організаційної культури пов'язується з підвищенням уваги до питань управління персоналом і створення сприятливого психологічного клімату, орієнтацією на діалог між керівництвом і співробітниками. У такій ситуації доцільно застосувати механізми стратегічного планування. Стратегія управління організаційною культурою є комплексною стратегією і представляє собою взаємопов'язаний комплекс дій, що здійснює підприємство з метою створення та забезпечення ефективного розвитку його організаційної культури з урахуванням власного потенціалу та факторів і обмежень зовнішнього середовища [12]. На етапі стратегічного планування здійснюється вибір ефективної моделі організаційної культури з-поміж низки альтернативних варіантів і тих методів та інструментів, за допомогою яких запускається і підтримується на належному рівні процес побудови та життєзабезпечення цієї моделі.

На успіх стратегічного планування тут впливає «якість команди» – важливо, щоб до неї входили фахівці, які вмюють стратегічно мислити і мають реальне бачення шляхів розвитку організаційної культури у довгостроковій перспективі.

У праці Г. Беседіної [13] зазначається, що розвиток організаційної культури повинен базуватись на формуванні трьох груп цінностей: існуючих позитивних цінностей, які є безпосереднім соціальним підґрунтям роботи, спрямованої на вдосконалення та розвиток організаційної культури підприємства; негативних цінностях, які відображають певні деструктивні прояви, які мають бути трансформовані в процесі розвитку організаційної культури; відсутні цінності, впровадження яких у систему організаційної культури вимагає від організації створення певного декларативного комплексу цінностей, які мають підтримуватися через зовнішнє стимулювання з метою інтеріоризації всіма учасниками процесу.

Якщо на певний момент часу організаційна культура перестає відповідати умовам зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, негативно впливає на ефективність діяльності під-

приємства, ставиться питання про її заміну. У випадку необхідності внесення змін в організаційну культуру вирішуватиметься питання її оптимізації, під якою розуміють приведення культури підприємства, його взаємодії з ринком і внутрішніх взаємодій в стан, що сприяє максимальному ефективному досягненню цілей підприємства в рамках прийнятих стратегій [14]. Тут слід зазначити, що зміна організаційної культури можливо призведе до опору з боку працівників через побоювання втрати ними захищеності та стабільності. Для ефективного управління організаційною культурою та подолання можливого опору керівникам необхідно об'єктивно оцінити всі обставини, які супроводжуватимуть процес її зміни, постійно проводити роз'яснювальну роботу серед працівників, надаючи цьому процесу максимальної «прозорості», якомога ширше залучати персонал підприємства до обговорення можливих проблем і пошуку шляхів їх вирішення, реалізовувати необхідні кадрові рішення (дуже важливо, щоб вони, на думку працівників, були «справедливими»), а за необхідності застосовувати приховані та явні заходи примусу тощо.

Висновки. Успішність сучасних соціально-економічних систем визначається вмінням керівництва організації формувати і розвивати організаційну культуру. Управління організаційною культурою можна визначити як один із видів організаційно-управлінської діяльності підприємства щодо її формування, підтримки і зміни з метою підвищення виробничої й організаційної ефективності та досягнення бажаних результатів діяльності на ринку у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Структурно-логічна модель управління організаційною культурою описує послідовність і зміст основних етапів її формування, підтримки і зміни для новоствореної та вже існуючої організації.

Спираючись на результати проведеного дослідження, можна сформулювати загальні рекомендації щодо етапів управління розвитком організаційної культури сучасних підприємств:

- 1) вибір стратегічного напрямку розвитку організаційної культури підприємства;
- 2) формування програми розвитку організаційної культури й визначення методів та інструментів впровадження нових (бажаних) цінностей, норм та правил поведінки;
- 3) впровадження програмних заходів щодо розвитку організаційної культури;
- 4) моніторинг результатів впровадження та, за необхідності, коригування відхилень під впливом зовнішніх і внутрішніх змін.

Вплив організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства опосередкований, оскільки визначається цінностями, поведінкою, компетенціями тощо його персоналу.

Розвиток теоретико-методологічної, методичної та практичної бази діагностики організаційної культури для обґрунтування управлінських

рішень щодо підвищення її ефективності може стати основою для подальших досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : [монографія] / Г.М. Захарчин. – Львів: видавництво нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.
2. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури на підприємстві / Г.М. Захарчин // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 241–248. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: old.lnu.edu.ua/faculty/ekonom/Form_Rynk.../36_Zaharchyn.pdf
3. Опольський О.І. Статика та динаміка організаційної культури підприємства / О. І. Опольський // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 1. – С. 252–260. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis.../cgiirbis_64.exe?...
4. Родионова В.О. Основи управління розвитком організаційної культури конкурентоспособного підприємства / В.О. Родионова // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2009. – № 5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-upravleniya-razvitiem-organizatsionnoy-kultury-konkurentosposobnogo-predpriyatiya>
5. Кравченко В.О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства / В.О. Кравченко, В.Г. Никифоренко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 10. – С. 260–263. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_10_60.
6. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : [монографія] / О.В. Харчишина. – Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. – 289 с.
7. Плугина Ю.А. Изменение организационной культуры предприятия в условиях становления экономики зна-
ний / Ю.А. Плугина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 46. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/izmenenie-organizatsionnoy-kultury-predpriyatiya-v-usloviyah-stanovleniya-ekonomiki-znaniy>
8. Сазонов В.Г. Становление понятия «развитие организационной культуры» / В.Г. Сазонов, А.В. Лебедева // Известия Томского политехнического университета. – 2014 – № 6. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-ponyatiya-razvitie-organizatsionnoy-kultury#ixzz4Colpn1N4http://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-ponyatiya-razvitie-organizatsionnoy-kultury>
9. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; [пер. с англ.] / под. ред. Т.Ю. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
10. Смолінська Н.В. Формування та зміна організаційної культури підприємства / Н.В. Смолінська // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2011. – № 698. – С. 290–294. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Ekonomika/2011.../42.pdf
11. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : [учеб. пособие] / Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 624 с.
12. Варава Л.М. Організаційна культура як фактор підвищення ефективності роботи підприємства / Л.М. Варава, Г.В. Кравченко // ДВНЗ «Криворізький національний університет». – 2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://knu.edu.ua/Files/V_30_2012/78.pdf
13. Бєседіна Г.Є. Проблеми управління розвитком організаційної культури сучасного підприємства / Г.Є. Бєседіна, Ю.Ю. Волошин // Наукові праці ПДАА. – Вип. 2(5) – Т. 1. – Полтава: ПДАА. – 2012. – С. 34–40. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.1/34.pdf>
14. Камерон К. Диагностика и измерение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; [пер. с англ.; под ред. И.В. Андреевой]. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.