

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто сутність організаційної культури, етапи формування та процес її зміни. Проведено аналіз параметрів організаційної культури, чинники, які найбільше перешкоджають проведенню організаційним змінам. З'ясовано ролі організаційної культури в проведенні організаційних змін, використання її як фактора подолання опору з боку персоналу при реалізації змін і здійсненні соціально-психологічного забезпечення процесів управління. Досліджено етапи оцінювання і відповідна діагностика зміни організаційної культури.

Ключові слова: організаційна культура, розвиток, управління змінами, діагностика зміни організаційної культури.

N. V. SMOLINSKA, I. I. HRYBYK
National University "Lviv Polytechnic", Lviv

IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF ORGANIZATIONAL CHANGES AT THE ENTERPRISE

Abstract – The essence of organizational culture, and stages of the process of change. The analysis of parameters organizational culture factors that most hinder organizational changes. It is shown the role of organizational culture in organizational changes, using it as a factor to overcome resistance from staff in implementing changes and implementation of social and psychological support management processes. Studied the stages of assessment and appropriate diagnosis of organizational culture.

Key words: organizational culture, development, change management, diagnostics of organizational culture.

Н. В. СМОЛИНСКАЯ, И. И. ГРИБЫК
Национальный университет "Львовская политехника", г. Львов

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРОВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Рассмотрены сущность организационной культуры, этапы формирования и процесс ее изменения. Проведен анализ параметров организационной культуры, факторы, которые больше всего препятствуют проведению организационных изменений. Определена роль организационной культуры в проведении организационных изменений, особенности использования ее как фактора преодоления сопротивления со стороны персонала при реализации изменений и осуществлении социально-психологического обеспечения процессов управления. Исследованы этапы оценки и соответствующая диагностика изменения организационной культуры.

Ключевые слова: организационная культура, развитие, управление изменениями, диагностика изменений организационной культуры.

Постановка проблеми. Постійні зміни зовнішнього середовища спонукають до змін внутрішнього середовища підприємства, що веде за собою зміни і в організаційній культурі. Кожні зміни на підприємстві викликають опір з боку персоналу, втрати відчуття ними захищеності та стабільності. Рушійною силою реалізації змін виступає організаційна культура, яка об'єднує підприємство і персонал єдиною філософією, що відрізняє її від інших. Формування високого рівня організаційної культури підприємства, орієнтацією якої є динамічні зміни, дасть змогу працювати підприємству на випередження конкурентам та мінливого зовнішнього середовища. Використання організаційної культури як ключового фактора реалізації організаційних змін дає можливість підвищити адаптивність підприємства, реалізувати концепцію постійного його вдосконалення, що забезпечить високу прибутковість діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Істотний внесок у вивчення та розкриття сутності організаційної культури Т. Діла, Д. Мартіна, У. Оучи, Д. Отта, С. Роббінза, Дж. Сайласа, Ю. Семенова, В. Співака, Т. Соломанидіної, О. Тихомирової, Е. Шейна. Вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємства, у працях А. Асаула та П. Ерофеева, Д. Денісона, Р. Гоффі та Д. Джонса, К. Камерона та Р. Куінна, Д. Коттера, Д. Колінза. Дослідження питання організаційної культури підприємства в останні роки знаходить відображення в працях вітчизняних науковців: Н. Авакена, Т. Василькова, А. Воронкової, Н. Жовніра, Г. Захарчин, А. Колота, О. Кузьміна Т. Соколенка, В. Усачової, Г. Хаєта, О. Харчишина, Ф. Хміля, Н. Царенко, В. Ячменьової. Ними розглянуто сутність, функції та механізми моніторингу організаційної культури. Однак, не зважаючи на численні публікації, деякі питання із розвитку та зміни організаційної культури залишаються не достатньо дослідженими.

Формулювання цілі статті. Метою статті є з'ясування ролі та особливостей формування нового профілю організаційної культури при проведенні організаційних змін на підприємстві, визначення параметрів при оцінці сумісності організаційної культури та характеру запланованих змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах, коли з ростом глобалізації світової економіки, злиття капіталів та інтерналізації багатьох компаній світу, найбільше значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства має саме чинники його внутрішнього середовища, зокрема організаційна культура. Саме вона є ідентифікатором серед безлічі конкурентів, дає можливість підприємству ство-

рити імідж (репутацію), який допоможе отримати суттєві переваги у перспективі. Питання організаційної культури стає усе більш актуальним в останні роки, оскільки саме ідентифікація – одна із умов розвитку як суспільства загалом, так і підприємства зокрема.

Особливої актуальності поняття організаційної культури підприємства на вітчизняних підприємствах набуло у зв'язку з переходом до ринкової економіки. Вона отримала статус одного з ефективних інструментів управління підприємством. Організаційна культура є інструментом впливу на процес адаптації, тому при формуванні її концепції необхідно враховувати та передбачати аспекти стосовно адаптації (толерантність, взаємодопомога, контрольні функції, наставництво, залучення до проектів, висока моральна мотивація).

Діапазон і характер вказаних ролей, виконуваних організаційною культурою, спричиняє те, що на думку дослідників культури вона може бути вирішальною конкурентною перевагою підприємства. Коли підприємство володіє високим рівнем організаційної культури з добре інтегрованим і ефективним комплексом цінностей, норм та вірувань, це демонструється високим рівнем організаційних досягнень. В літературі достатньо часто можна знайти приклади, де частина норм і цінностей, які входять до складу організаційної культури підприємства, не тільки ускладнюють здійснення деяких з прийнятих на підприємстві положень, але і проводять зміни в стратегічному напрямку цілого підприємства, які з погляду на здійснювані перетворення господарського оточення виявляються необхідними. Такі приклади разом з згаданими міркуваннями дають певні передумови для того, щоб – як твердять К.С. Камерон і Р.Е. Куїнн [1] – організаційну культуру підприємства сприймати у категорії чинника, який зумовлює можливість покращення діяльності підприємства, так і вирішального для можливості встановлення її тривалого успіху, в тому числі і у фінансовому вимірі.

В. Фрайзел трактує організаційну культуру, як “множину принципів і цінностей, діючих в даному організаційному суспільстві, які в природний спосіб описують позиції, міжлюдські стосунки, а також стиль функціонування підприємства, що встановлюються протягом еволюції підприємства та його пристосування до оточення, а також мають риси як внутрішньої змінної, яка через штучну модифікацію в процесах управління легітимізує існування підприємства, а також може зумовлювати зайняття нею конкурентної переваги, яка є середовищем процесів управління”.

Організаційна культура може формуватися по-різному. Більшість дослідників вважають, що створення організаційної культури настає в результаті: індивідуальних сил особистостей лідерів підприємства; суспільних процесів, що виникають з взаємних впливів осіб, зайнятих в організації (в результаті чого формуються цінності, а також очікування); будь-яких критичних подій, які мали місце на підприємстві; стабільності або динаміки оточення підприємства.

До основних етапів формування організаційної культури відносимо: визначення місії, цілей та стратегії підприємства; формування цінностей, норм та правил бажаної поведінки; формування системи внутрішніх комунікацій; розроблення програми адаптації та навчання працівників підприємства; реалізація програми впровадження організаційної культури та здійснення її моніторингу, щодо усунення недоліків та формування нових компетенцій. Не всі складові організаційної культури є статичні, і назавжди організаційна культура є уставленою формою організаційних відносин, від її гнучкості залежить ефективність професійно-трудового адаптування персоналу підприємства [3].

Цікавим при цьому залишається факт, що в більшості випадків організаційна культура підприємства, яка виникла і розвивалася в межах певної національної культури, містить поруч із характерним для себе вмістом своєрідні риси, які черпаються з національної культури як вищої відносно себе.

Сформовану організаційну культуру характеризує значний ступінь жорсткості наповнення, яка не піддається легкому формуванню. Але це не означає що неможливим є здійснення свідомого і керованого процесу коригування культури підприємства. На думку К.С. Камерона і Р.Е. Куїнна [1] ефективне оцінювання і відповідна діагностика зміни організаційної культури вимагає проведення таких заходів: оцінювання поточного профілю культури; визначення профілю бажаної культури; встановлення спільного бачення вироблення нової культури; описання ключових цінностей бажаної культури; розроблення стратегії дій; визначення плану впровадження змін.

Узагальнюючи підходи низки авторів щодо формування, розвитку та зміни організаційної культури, запропоновано процес трансформації організаційної культури підприємства (див. рис. 1).

У силу змін зовнішнього середовища, підприємство також повинно реагувати на них, і як наслідок змінювати свою організаційну культуру, для підвищення її діяльності і утримання своїх позицій на ринку.

Розглядаючи концептуальні основи організаційних змін, можна виділити фактор організаційної культури як один із фундаментальних. Однією з перших вважається трьох ступенева модель організаційних змін, розроблена американським соціопсихологом Куртом Левінім [5]. Сферою його інтересів був людський аспект змін, вирішення конфліктів, мотивація, лідерство. Зацікавленість до груп працівників привів до досліджень, сфокусованих на факторах, що впливають на людей при змінах. Результатом стало виявлення ключових елементів організаційної культури в реалізації кожного етапу організаційних змін і відповідного етапу змін самої культури.

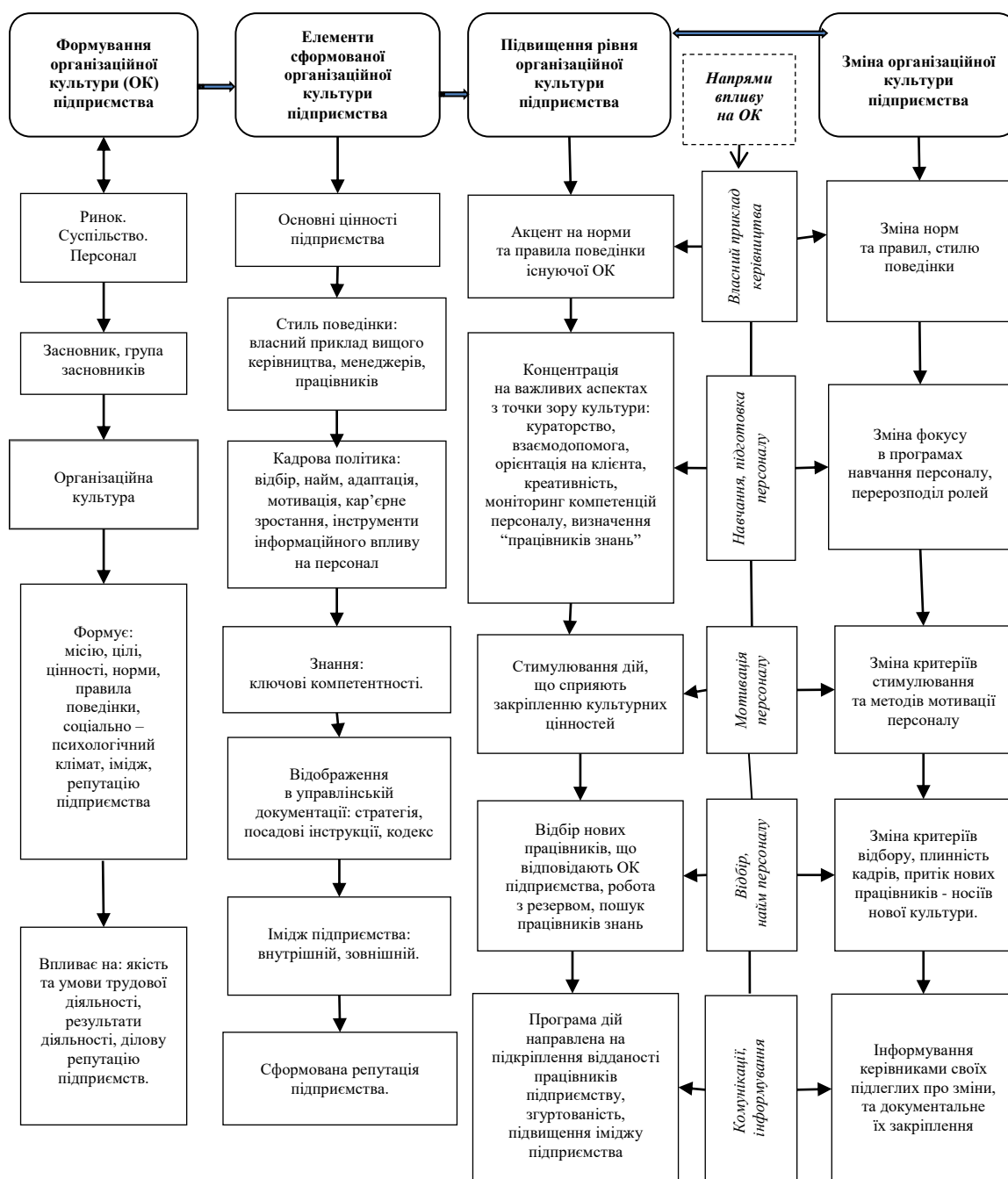


Рис. 1. Процес трансформації організаційної культури (ОК) підприємства

Вплив організаційної культури на опір персоналу до проведення організаційних змін на підприємстві має прямий зв'язок. Відмінні особливості керівництва і організаційної культури підприємства – це складні питання, які вимагають найсерйознішого розгляду при здійсненні проекту, пов'язаного із змінами. Все, що пов'язане з цими особливостями, залишається без уваги, тому що їх важко осмислити і змінити, ними нелегко управляти, та зате їх нескладно ігнорувати. Зазвичай підприємства обминають подібні проблеми стороною або не розглядають їх як ключові змінні, коли проводять великі зміни на підприємстві. Найкращий досвід успішних підприємств полягає в протилежному підході. Вище керівництво повинне реально усвідомити, наскільки стратегічно важливими для змін особливості підприємства та його культура. Організаційна культура є основним переконанням, стандартом для норм та правил поведінки, які розділяються співробітниками організації упродовж тривалого часу. Відрізняючи особливості управління підприємством відображають стиль роботи існуючої команди керівників. Якщо проект поліпшення або пропозиція провести зміни відповідають загальному духу переконань і стандартам поведінки на підприємстві, то її особливості і організаційна культура лише сприятимуть проведенню змін. Якщо ж проект змін заперечує її характеру і культурі, це значно ускладнить проведення змін. Коли існують протиріччя між тими змінами, які відбу-

ваються в організаційній культурі, і тим, що існують в даний час, завжди перемагає останнє. Таким чином, щоб використовувати кращий досвід, потрібно навчитися визначати, якими будуть взаємини організаційної культури і прийдешніх змін. Якщо вони виявляться перешкодою на шляху покращень становища підприємства, ми повинні виявити і зрозуміти суть проблеми або внести зміни до запропонованих змін, або змінити управління організацією, або зробити і те і інше для успішного вирішення поставлених завдань. Можливими шляхами вирішення перешкод до проведення успішних змін, є: внести зміни до запропонованих змін, щоб зробити їх більш сумісними із стилем управління та організаційною культурою; здійснити зміни або змінити управління підприємством, щоб зробити його більш сумісним з досягненням запланованих цілей змін; проігнорувати два перші шляхи і запланувати триваліший період для здійснення змін і значніші фінансові витрати в порівнянні з початку запланованим бюджетом.

В ході запланованих змін на підприємстві необхідно провести аналіз сумісності організаційної культури підприємства, оскільки встановлені цінності на підприємстві можуть дуже перешкоджати проведенню змін, а інколи і призвести до втрати уже існуючих позицій і стану підприємства.

Дж. Харінгтон вважає що при оцінці організаційної культури повинні розглядатись наступні параметри: лідерство, командний стиль роботи, структура, комунікації, потік знань, процеси управління, мотивація, прийняття рішень, оцінка результатів праці, етика, впровадження змін. Найбільш серйозними перешкодами для проведення змін визнали існуючу структуру підприємства і невідповідність між існуючими системами стимулювання і очікуваними результатами (тобто суперечність між організаційною структурою і системою винагороди); методи прийняття рішень, процеси управління. Також був виявлений тільки один чинник що сприяє змінам – командний стиль роботи, який за умови нехтування зформованої організаційної культури на підприємстві та її цінностей також може бути перешкодою у проведенні змін [4].

Адаптуючись до можливих змін, організаційна культура повинна постійно орієнтуватись на знання, створювати відповідне внутрішнє середовище на підприємстві, що сприятиме процесу систематичного накопичення, широкого розповсюдження та постійному обміну знань між співробітниками [2; 3]. Щоб уможливити зміну поточного профілю організаційної культури підприємства, потрібно чітко виділити, в яких сферах і якого типу дії слід здійснювати. З цією метою члени колективу повинні вирішити який з аспектів організаційної культури доцільно залишити без змін, виділити (зробити акцент), змінити або виключити.

Це вимагає від колективу врахування специфіки підприємства, стилю керівництва і управління, який в її межах є домінуючий, а також рівня організаційної згуртованості, реалізованих в її рамках цінностей та прийнятих критеріїв успіху. Наступними повинні бути створені носії нової бажаної організаційної культури, які покращать процес поширення її бачення в підприємства.

Проведені зміни повинні завершитись формуванням нового корпоративного кодексу, тому дуже важливо не тільки ліквідувати супротив персоналу до змін, але і досягнути щоб зміни були не формально окреслені, але і підтримувались працівниками підприємства реально.

Роботу колективу повинно завершити встановлення графіку впровадження змін, в тому числі дій, скерованих на підготовку працівників до змін. Підкреслити при цьому належить, що процес моделювання (зміни) організаційної культури є тривалим і має потребу певної підтримки відповідною організаційною структурою. В процесі перетворення організаційної культури залучення працівників слід визнати необхідною, хоча і недостатньою умовою.

Висновки. Отже, враховуючи вище зазначене, можна констатувати, що елементи організаційної культури представляють собою інструмент у сфері управління, який дозволяє керувати персоналом, підвищити конкурентоздатність організації, ефективно здійснювати зміни. Розгляд концепцій організаційних змін показав важливість ролі корпоративної культури для вдалого впровадження змін на підприємств. Підприємства з високим рівнем організаційної культури можуть ефективно здійснювати організаційні зміни, не боячись опору з боку персоналу.

Література

1. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
2. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г. М. Захарчин. – Л. : Вид-во НУ “Львівська політехніка”, 2009. – 276 с.
3. Захарчин Г. М. Оцінка ефективності організаційної культури підприємства / Г. М. Захарчин, Н. В. Смолінська // Вісн. Львів. держ. ін-ту новітніх технологій та управління ім. В. Чорновола “Проблеми економіки та управління”. – 2007. – 275–285 с.
4. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємства в умовах перехідної економіки : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.06.01 / Т. В. Бауліна. – К., 2004. – 20 с.
5. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2010. – 365 с.

References

1. Kameron K. Dy`agnosty`ka y` y`zmeneny`e organy`zacy`onnoj kul`tury / K. Kameron, R. Kuy`nn ; per. s angl. pod red. Y`. V. Andreevoj. – SPb. : Py`ter, 2001. – 320 s.
2. Zaxarchy`n G. M. Mexanizm formuvannya organizacijnoyi kul`tury` mashy`nobudivnogo pidpry`yemstva : monografiya / G. M. Zaxarchy`n. – L. : Vy`d-vo NU “L`vivs`ka politexnika”, 2009. – 276 s.
3. Zaxarchy`n G. M. Ocinka efekty`vnosti organizacijnoyi kul`tury` pidpry`yemstva / G. M. Zaxarchy`n, N. V. Smolins`ka // Visn. L`viv. derzh. in-tu novitnix texnologij ta upravlinnya im. V. Chornovola “Problemy` ekonomiky` ta upravlinnya”. – 2007. – 275–285 s.
4. Baulina T. V. Upravlinnya procesom organizacijny`x zmin pidpry`yemstva v umovax perexidnoyi ekonomiky` : avtoref. dy`s.... kand. ekon. nauk : 08.06.01 / T. V. Baulina. – K., 2004. – 20 s.
5. Voronkov D. K. Upravlinnya zminamy` na pidpry`yemstvi: teoriya ta pry`kladni aspekty` : monografiya / D. K. Voronkov. – X. : VD “INZhYeK”, 2010. – 365 s.

Надіслана/Written: 3.08.2015 р.
Надійшла/Received: 6.08.2015 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Н. І. Чухрай