

УДК 331.108.2(043.3)

Космина Ю. М.

Національний університет «Львівська політехніка»

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розглядаються теоретичні та практичні аспекти управління поведінкою персоналу на різних етапах життєвого циклу організації за допомогою інструментів організаційної культури. Проаналізовано мотиваційні чинники розвитку персоналу. Охарактеризовано форми прояву організаційної культури на різних етапах життєвого циклу організації.

Ключові слова: організаційна культура, управління поведінкою персоналу, життєвий цикл організації, механізм організаційної культури.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку і становлення вітчизняної економіки, конкурентного ринку праці та внутрішньоорганізаційних відносин, значно актуалізується проблематика використання фактора організаційної культури у формуванні ефективної організаційної поведінки, та роль поведінкового фактора у цінності людського ресурсу.

Нехтування поведінкою персоналу, в основі якої лежать цінності та мотиваційні аспекти людини, може призвести до зниження ефективності організації. Тому людські ресурси необхідно розглядати не як товар, а, насамперед, як перспективний ресурс конкурентоспроможної організації, який має свою особливу суть на кожному етапі діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проблемам управління персоналу за допомогою важелів організаційної культури на різних етапах діяльності організації приділяли значну увагу такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Д.Р. Арнольд, А.Е. Воронкова, В.М. Гаєць, М.А. Горелов, В.М. Гончаров, М.С. Дороніна, Г.М. Захарчин, Дж. Мартін, М. Мескон, О.Ф. Новікова, А.В. Пітерс, М. Капелла, Т. Коттер та ін.

Проте аналіз теоретичних здобутків науковців, і аналіз практики роботи організації засвідчують, що проблематика чіткої імплементації організаційної культури для управління персоналом організації на різних стадіях їх життєвого циклу розглядалося поверхнево, без врахування специфіки сучасного ринку праці, а проблема надалі залишається актуальною, адже не була вирішена до цього.

Мета статті полягає в обґрунтуванні важливості впливу організаційної культури на управління персоналом організації на різних етапах її становлення, та характеристиці проявів організаційної культури на різних етапах її життєвого циклу.

Виклад основного матеріалу. Людські ресурси істотно відрізняються від природних матеріальних ресурсів, які використовують для досягнення цілей організації. Виділяють такі якісні відмінності людського ресурсу від матеріального:

- інтелектуальні здібності;
- здатність до удосконалення і саморозвитку;
- усвідомлена праця з визначеними цілями й очікуваннями, що позитивно впливає на ефективність організації;
- довгостроковий характер відносин людини із організацією. [1]

Виходячи з тези, що відносини людини і підприємства носять довгостроковий характер, однією з цілей прогресивного менеджера є розвиток ефективної моделі управління персоналом на різних етапах. З огляду на це, необхідно охарактеризува-

ти основні етапи трудового життя персоналу, етапи життєвого циклу організації, та проаналізувати як за допомогою інструментарію організаційної культури досягти поставлених цілей.

Поведінка персоналу загалом і, зокрема, на різних етапах життєвого циклу організації повинна стати предметом посиленої уваги менеджменту, оскільки її ефективне регулювання створює надійну основу для попередження і подолання кризових ситуацій в діяльності організації.

Ефективність впровадження нової технології менеджменту залежить не тільки від знання чинників, які впливають на поведінку персоналу, але і від емоційних, духовних, матеріальних і культурних умов праці, які в сукупності сприяють розвитку не тільки персоналу, а й всього підприємства в цілому. [2] Отже, ефективне формування і розвиток організаційної культури організації з урахуванням різних етапів як життєвого циклу організації, так і персоналу набуває все більшої актуальності.

Формування, впровадження і розвиток організаційної культури є досить специфічним і складним процесом, зміст якого зумовлений організаційною культурою, як фактором впливу на поведінку персоналу.

У цьому контексті, пропонується розглядати ефективність управління поведінкою персоналу через призму впливу організаційної культури. Організаційна культура належить до класу явищ, які мають багатоаспектне тлумачення, різні варіанти визначення, що, на перший погляд, надають їй різного сутнісного характеру. [3, с. 10]

Ми погоджуємося із трактуванням поняття організаційної культури – “як системи взаємовідносин, які склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії”. [3, с. 24]

Організаційна культура є не тільки важливим чинником оновлення економічного клімату організації, але й суттєвим фактором формування внутріорганізаційного середовища. У сучасних умовах доцільно використовувати організаційну культуру як інструмент управління поведінкою персоналу, в тому числі на різних часових відрізках кар'єри персоналу, оскільки це багатоаспектне поняття. Виходячи з цього тлумачення ролі організаційної культури, прослідковується чітке співвідношення та взаємозалежність організаційної культури з життєвим циклом організації.

Організаційну культуру розглядають як:

- тонкопластовий інструмент управління;
- об'єкт управління;
- психологічний актив організації;
- вагомий фактор конкурентних переваг;

- внутрішнє джерело стимулювання активності організації;
- нематеріальний актив організації. [3]

Розглядаючи проблематику ефективності організаційної поведінки в діяльності організації на різних етапах, необхідно звернутися до поняття життєвого циклу, який характеризує стабільність розвитку організації.

На основі показників ефективності управління персоналом, приходять розуміння принципів та етапів життєвого циклу організації, оскільки організація на різних стадіях розвитку має різні цілі, отже в майбутньому буде відрізнятися актуальністю різних завдань, пов'язаних з управлінням поведінкою персоналу.

На кожному з етапів життєвого циклу організації є свої певні особливості у формуванні організаційної культури, тобто перехід організації з однієї стадії життєвого циклу до іншої впливає на зміну організаційної культури.

У таблиці 1 охарактеризовані основні форми прояву організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу організації.

Таблиця 1
Характеристика проявів організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу організації

Стадії життєвого циклу підприємства	Характеристика організаційної культури
Створення	Дух колективізму, згуртованість персоналу, висока активність в роботі. Стартовий етап у формуванні організаційної культури, відсутність чітко сформульованих цінностей та цілей, правил поведінки. Початок формування традицій, звичаїв, ціннісно-поведінкових орієнтацій.
Зростання	Початок становлення та розвитку організаційної культури, розробка первинних пріоритетних цінностей та цілей, налаштування зовнішніх та внутрішніх комунікаційних та особистісних зв'язків.
Початок стабілізації	Запровадження фірмового стилю, формування засад культурної взаємодії на ринку.
Стабільність	Початок управління іміджем. Розвинена система соціального забезпечення персоналу, проведення досліджень, впровадження інновацій. Сформовані звичаї, традиції, ціннісно-регулятивна практика.
Спад	Багаторівнева система контролю, консервативність, дефіцит нових ідей, перешкода до їхнього формування. Відсутність самостійності в ухваленні рішень. Зростання розриву між декларованою і реальною корпоративною культурою
Реструктуризація	Формування цілком нової організаційної культури або модифікація старої з урахуванням нових трендів. Проблеми з неприйняттям організаційної культури персоналом, опір до нововведень. Необхідність структурного оновлення, організаційна культура не здатна виконувати поставлені завдання та цілі, не відповідає вимогам організації в цілому

Джерело: [Адаптовано на основі 3, 8, 9]

Специфіка управління поведінкою персоналу вимагає від менеджерів формування нових цілей діяльності організації на кожному з етапів життєвого циклу відповідно до яких необхідно забезпечувати належний рівень розвитку персоналу.

Для досягнення високих показників ефективності і стабільності організації необхідно розвивати та підтримувати вже існуючий кадровий потенціал шляхом впровадження організаційного

механізму формування і управління організаційною культурою з перспективою, на довготривалий період.

Для досягнення стабільності та високої ефективності вітчизняним організаціям також варто вивчати та імплементувати досвід успішних світових корпорацій, які на своєму життєвому циклі, а саме на етапах спаду, стикалися з проблемами зміни організаційної культури.

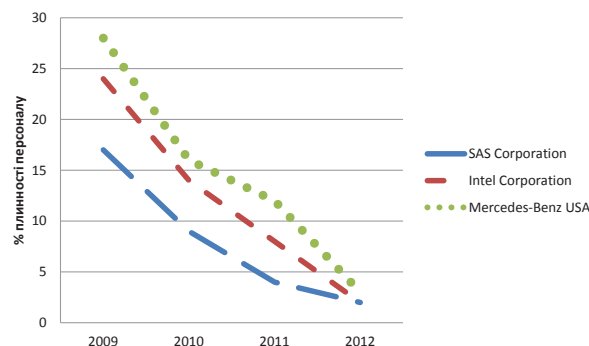


Рис. 1. Динаміка спаду плинності персоналу після впровадження нової організаційної культури

Джерело: [10]

Під час світової економічної рецесії, наслідки якої ми відчуваємо й сьогодні, низка транснаціональних корпорацій зіткнулися з проблемою відтоку персоналу, та зростанням плинності кадрів. Звичайно, ми можемо апелювати до всезагального спаду економічних показників, скорочень та реорганізацій, однак топ менеджмент стійкіших корпорацій, на діяльність яких криза суттєво не вплинула, знайшли причини кадрового дисбалансу. Одним з чинників високої плинності персоналу в організаціях, які під час спадного циклу вдаються до жорстких методів контролю за ефективністю персоналу, є недооцінка вже існуючого кадрового потенціалу. [7] На рис. 1 зображена динаміка спаду плинності персоналу деяких американських корпорацій вже після впровадження нової організаційної культури. Тобто, ми доходимо до висновку, що правильна побудова організаційного механізму на різних етапах життєвого циклу підприємства і з урахуванням періодизації вікових інтервалів вже існуючого персоналу, відображеній на рис. 2, не буде спричиняти подальші кадрові дисбаланси, а також суттєво вплине на зниження плинності персоналу та підвищення ефективності.



Рис. 2. Мотиваційні чинники в простій моделі періодизації вікових інтервалів персоналу

Джерело: [5]

Ми вважаємо, що у контексті життєвого циклу організації в співвідношенні з основними етапами розвитку персоналу, на основі механізмів організаційної культури, ключем до підвищення конкурентоспроможності та ділового іміджу організації на ринку є мотивація персоналу. В науковій літературі часто мотивацію пов'язують із організаційною культурою [5], а її механізми повинні відповідати принципам системності.

У цьому контексті варто зазначити, що організаційний механізм формування і управління організаційною культурою підприємства є взаємопов'язаною єдністю керуючої і керованої частини. Під організаційним механізмом розуміється певна сукупність способів забезпечення взаємозалежної діяльності функціональних підрозділів підприємства в рамках організаційної структури, з метою ефективного використання його можливостей і підвищення конкурентоспроможності. [6] Керованою частиною механізму є соціально-економічні системи. Роль керуючої частини

механізму виконує спеціальний підрозділ чи відділ управління персоналом, в рамках якого формують і розвивають організаційну культуру та розробляють стратегію розвитку персоналу на кожному етапі функціонування підприємства.

Висновки і пропозиції. Отже, роль організаційної культури в управлінні поведінкою персоналу на різних етапах діяльності організації є надзвичайно важливою з точки зору економічної стабільності організації, адже контроль за плинністю персоналу є вагомим фактором економічної безпеки, а вклад інвестицій у розвиток та навчання персоналу це, безумовно, запорука фінансового росту організації, мотивації та стимулювання працівників. Задоволення персоналу від своєї праці на всіх етапах життєвого циклу організації позитивно впливає не тільки на загальну ефективність з економічної точки зору, але й з соціальної.

Матеріал подається до публікації вперше і не був раніше опублікований.

Список літератури:

1. Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Е.Н. Коренєв, І.В. Мажура. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
2. Гончаров В. М. Формування організаційної культури підприємства: монографія / В.М. Гончаров, О.Ю. Родіонова. – Луганськ: Вид-во “Ноулідж”, 2011. – 241 с.
3. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. – Львів.: Вид-во НУ “Львівська Політехніка”, 2009. – 276 с.
4. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. – Львів.: Вид-во НУ “Львівська Політехніка”, 2011. – 348 с.
5. Питерс А. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки / А. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Вильямс, 2005. – 560 с.
6. Arnold D.R. Corporate culture and the marketing concept / D.R. Arnold, L.M. Capella. – NY: W.W. Norton & Co, 1995. – 876 p.
7. Byars, Lloyd L. Human resource management / Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue. – 5th ed. – Boston: McGraw-Hill, 1997. – 560 p.
8. Kotter T. Corporate Culture: A critical review of concepts and definitions / T. Kotter, J. Heskett. – NY: Vintage Books, 2002. – 200 p.
9. Martin J. Culture in organization / J. Martin. – NY: McGraw-Hill, 2002. – 359 p.
10. Smith T., Connors R. Change the culture, change the game: The breakthrough strategy for energizing your organization and creating accountability for results / T. Smith., R. Connors. – NY: Portfolio Trade, 2012. – 240 p.

Космина Ю. М.

Национальный университет «Львовская Политехника»

РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИИ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Резюме

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты управления поведением персонала на различных этапах жизненного цикла организации с помощью инструментов организационной культуры. Проанализированы мотивационные факторы развития персонала. Охарактеризованы формы проявления организационной культуры на разных этапах жизненного цикла организации.

Ключевые слова: организационная культура, управление поведением персонала, жизненный цикл организации, механизм организационной культуры.

Kosmyna Y. M.

Lviv Polytechnic National University

ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN MANAGING THE PERSONNEL BEHAVIOR AT DIFFERENT STAGES OF THE ORGANIZATION

Summary

Theoretical and practical aspects of personnel management at different stages of the organizational life cycle, using instruments of organizational culture considered in this article. Motivational factors of personnel development is analyzed. Forms of organizational culture at the different stages of organizational life cycle is characterized.

Key words: organizational culture, personnel behavior management, organizational life cycle, organizational culture mechanism.