

КОВАЛЕНКО

Олександр Михайлович
almkov@rambler.ruд.е.н., доцент, професор,
Одеський національний
політехнічний університет

УДК 338.241.2

КЛЮЧОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ПІДПРИЄМСТВАKEY BASES OF ORGANIZATION CULTURE
FORMATION OF THE ENTERPRISE

СТАНІСЛАВИК

Олена В'ячеславівна
elenastanislavik@yandex.ruк.е.н., доцент, Одеський
національний політехнічний
університет

Сформульовано з новим науковим змістом принципи формування організаційної культури підприємства, що є основними загальними положеннями, правилами щодо її становлення та розвитку. Досліджено особливості інструментарію побудови організаційної культури. Класифіковано технології, визначено роль стратегії та розглянуто ключові вимоги щодо формування організаційної культури підприємства.

Сформулированы с новым научным содержанием принципы формирования организационной культуры предприятия, которые являются основными общими положениями, правилами ее становления и развития. Исследованы особенности инструментария построения организационной культуры. Классифицированы технологии, определена роль стратегии и рассмотрены ключевые требования по формированию организационной культуры предприятия.

The principles of organization culture formation of the enterprise with new scientific contents, which are the basic general provisions, rules of its formation and development. Features of construction tools of organization culture are researched. Technologies are classified, the role of strategy is determined and key requirements for forming the organization culture of the enterprise are considered.

Ключові слова: організаційна культура, принципи, важелі, методи, вимоги, персонал підприємства, стратегія

Ключевые слова: организационная культура, принципы, рычаги, методы, требования, персонал предприятия, стратегия

Keywords: organization culture, principles, levers, methods, requirements, personnel of the enterprise, strategy

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації економічних процесів забезпечити високий рівень конкурентоспроможності можна завдяки інноваційній моделі розвитку кожного окремого підприємства. Інноваційна модель буде ефективною за умови системного підходу до її формування, який дасть можливість логічно вибудувати певну структуру і взаємозалежності всіх складових інноваційної системи.

Оскільки інноваційні процеси впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства і самі по собі переводять нововведення в систему загальнокультурних норм, в результаті чого культурні цінності відтворюються в життєдіяльності суспільства новими поколіннями, то суттєво зростає роль організаційної культури в підвищенні ділової активності підприємства. Завдяки своїй внутрішній силі

організаційна культура може зробити успішним та привабливим будь-яке підприємство. У сучасних умовах стрімкої інформатизації культура стає динамічним фактором, який прискорює впровадження нового досвіду в різні сфери суспільно-економічної практики.

У зв'язку з цим є сенс розглядати організаційну культуру як важливий фактор підвищення інноваційної активності підприємства і його конкурентоспроможності.

Теоретичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможністю відображено в працях як закордонних вчених-економістів – І. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова, так і вітчизняних дослідників – Б. Буркинського, В. Герасимчука, Л. Піддубної І. Решетникової, тощо.

Серед останніх найбільш вагомим науковим досліджень присвячених проблемам становлення,

розвитку організаційної культури та підвищення конкурентоспроможності підприємств можна виділити праці А. Воронкової, К. Латишева, Д. Лук'яненка, Л. Піддубної, В. Пономаренка, І. Сіваченка, Н. Тарнавської, М. Элвессона.

Однак багато питань в цій сфері залишаються недостатньо вивченими. Необхідні більш ґрунтовні дослідження основних засад формування організаційної культури підприємства, і, насамперед, принципів та відповідного інструментарію.

МЕТА РОБОТИ

Метою статті є дослідження ключових засад формування організаційної культури підприємства.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є праці вітчизняних і зарубіжних вчених, а також матеріали періодичних видань. При проведенні дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення, системний підхід.

РЕЗУЛЬТАТИ

Найбільш важливими засадами формування організаційної культури підприємства є принципи. Особливість принципів проявляється в їхній потенційній здатності забезпечити активну діяльність в напрямку досягнення цілей. Відповідно до концепції організаційної культури всі принципи її формування можна сформулювати таким чином:

- цілеспрямованість;
- усвідомлення;
- системність;
- алгоритмічність;
- інноваційність;
- ресурсозабезпечення;
- гармонійність;
- прозорість;
- комплексність;
- поєднання гнучкості і стабільності;
- рівновага;
- синергетичність;
- альтернативність;
- динамічність.

Принцип усвідомлення є визначальним, оскільки підтверджує бажання керівництва підприємства займатися проблемами організаційної культури, зважаючи на реальну неминучість змін. Для цього принципу важлива сила духу і осяяння, а не механічні структури. Осяяння вимальовує картину майбутнього і зміцнює віру в перспективу та незворотність змін, а сила духу та добра воля додають енергії на ці зміни. З погляду мотивації важливо надихнути персонал підприємства новою ідеєю і зарядити його енергією, необхідною для її реалізації, що значно полегшить сприйняття цих змін.

Принцип системності є продовженням попереднього принципу, оскільки також орієнтує людей на свідомий вибір під час переходу від одного рівня культури до іншого. Завдяки цьому принципу впорядковується вся діяльність, пов'язана із формуванням організаційної культури. Цей принцип набуває особливої ваги в період перехідних процесів,

оскільки відсутність системно впорядкованих дій призведе до хаосу і безладу. Всі поведінкові ролі мають бути чітко розписані, а правила, норми, приписи, інструкції, розпорядження своєчасно доведені до персоналу підприємства.

Оскільки ознаками системності є цілеспрямованість та алгоритмічність, то їх також можна зарахувати до принципів формування організаційної культури.

Принцип цілеспрямованості ґрунтується на загальноприйнятій тезі, що всяка діяльність повинна мати мету і бути вмотивованою. Залежно від поставленої цілі чи цілей розробляють алгоритм їхнього досягнення.

Принцип алгоритмічності передбачає сукупність кроків, які необхідні для досягнення бажаної цілі. Ця сукупність кроків повинна виконуватися за певними правилами і в логічній послідовності відповідно до означення алгоритму. Принцип алгоритмічності впорядковує всі дії і забезпечує успішну реалізацію стратегії підприємства.

Принцип ресурсозабезпечення передбачає обов'язкове нормативне, інформаційне, кадрове, фінансове, організаційно-управлінське забезпечення всіх етапів процесу формування організаційної культури. Цей принцип реально сприяє організації роботи і залежить від системи менеджменту на підприємстві.

Принцип гармонійності доповнює всі попередні й виконує благородну місію – узгодити інтереси всіх залучених до формування організаційної культури, а також інтереси всього персоналу підприємства. Завдяки принципу гармонійності досягається хороша атмосфера на підприємстві, полегшується сприйняття нових змін, які відбуватимуться синхронно із організаційним розвитком підприємства.

Принцип прозорості також забезпечує гармонійність та чіткість виконання всіх процедур із формування організаційної культури, які відбуваються відкрито і демократично.

Принцип комплексності зв'язує воедино всі функції управління і забезпечує системність виконання аналізу, планування й моделювання всіх робіт, пов'язаних із формуванням організаційної культури.

Принцип поєднання гнучкості й стабільності в умовах невизначеності є особливо важливим, хоч, на перший погляд, містить опозиційну ознаку. Стабільність організаційної культури визначається тими закономірностями, які необхідні для її розвитку і які є наслідком дії універсального закону розвитку. Водночас сам механізм формування організаційної культури повинен бути гнучким, оскільки в структурі організаційної культури є змінні і постійні елементи і до них необхідно підбирати різний інструментарій реалізації.

Важливим принципом формування організаційної культури в умовах обмеження ресурсів і кризових станів є принцип рівноваги, що характеризує зрівноваження мети і засобів, необхідних для її досягнення.

Принцип синергетики дає змогу встановити загальні закономірності формування організаційної

культури в складних умовах нелінійності та недетермінованості проходження процесів. Науковці розглядають цей принцип як новий ефективний інструмент пізнавальної діяльності людини, а його суть вбачають у «розробленні конкретного і дієвого механізму одержання високого і постійно наростаючого ефекту» [1]. Завдяки принципу синергетики формування організаційної культури набуває динамічного характеру, а сама організаційна культура сприяє самоорганізації системи.

В умовах глобалізації особливої актуальності набувають принципи альтернативності та динамічності. Принцип альтернативності уможлиблює вибір, важливо тільки встановити критерії вибору та оцінити альтернативи з огляду на результати та витрати і часовий інтервал. Принцип динамічності при формуванні організаційної культури підкреслює мобільність й оперативність у прийнятті управлінських рішень та здійсненні всіх необхідних процедур із формування організаційної культури. Він також вказує на постійне оновлення і розвиток окремих елементів організаційної культури відповідно до змін зовнішнього середовища та інших факторів впливу.

Сучасний розвиток інформаційної економіки, побудова інтелектуального суспільства та активізація інноваційних процесів висувають на перше місце принцип інноваційності. Принцип інноваційності пов'язаний із мотивацією, необхідною для формування культури і розвитку креативності.

Усі перелічені принципи є елементами цілісної системи формування організаційної культури, які за допомогою синергетичного ефекту підсилюють один одного.

У формуванні організаційної культури вагоме місце посідають важелі. Важелі є активним елементом і діють через систему методів. Завдяки прямій чи непрякій дії важелів досягають цілеспрямованого стимулювання персоналу підприємства до впровадження організаційної культури та її розвитку. Оптимальне поєднання економічних, соціальних, психологічних важелів є хорошою спонукою для всього персоналу підприємства в плані підсилення його бажання формувати і впроваджувати організаційну культуру на підприємстві та пом'якшення психологічного опору до змін.

Організаційна культура формується поступово, тому що це тривалий процес, який проходить за відповідними правилами, має певну специфічну технологію та складається із багатьох етапів, змістове наповнення яких висвітлюється в окремому розділі.

Важливим моментом у формуванні організаційної культури є вибір інструментарію, зумовлений специфікою структури організаційної культури, в якій виділяють видиму частину та невидиму частину. Видима частина за своєю суттю має матеріальний характер, містить продукти людської діяльності, духовної культури. Невидима 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.

Інструментарій, який використовують для формування організаційної культури, тісно пов'язаний із

технологією, без якої створення організаційної культури неможливе.

Технологія формування організаційної культури має певну специфіку порівняно із виробничою технологією у зв'язку із неординарністю самого об'єкта. Вона є значно складнішою, оскільки охоплює соціально-культурні аспекти діяльності підприємства та зачіпає сферу цінностей і взаємовідносин, що в своїй сукупності складно піддається проектуванню та нормуванню.

Цьому типу технології притаманний менший ступінь детермінованості та жорсткості параметрів, але більший ступінь гнучкості та адаптивності.

Ці технології відрізняються багатогранністю і різноманітністю, тому не можна їх рекомендувати як типові навіть для підприємств однієї сфери та виду діяльності.

Важливим фактором у технології формування організаційної культури є людський потенціал, який є носієм своєї культури і яку не завжди хоче підлаштовувати під чужі бажання.

Технології, які використовують для формування і розвитку організаційної культури, дуже різноманітні, тому доцільно їх класифікувати за ознаками, відображеними у табл. 1. Необхідність класифікації технологій зумовлена тим, що, по-перше, вона дає змогу краще підмітити тенденції розвитку організаційної культури і моделювати бажаний тип культури; по-друге, вона розширяє можливості вибору технологічних схем залежно від специфіки підприємства та стадії його життєвого циклу; по-третє, класифікація спрощує і впорядковує весь процес формування організаційної культури, по-четверте, класифікація є інформаційною базою для процесу формування організаційної культури, по-п'яте, класифікація є певною системою, що висвітлює істотні й неістотні ознаки технології. Кожний вид технології має певні характеристики і можливості впливу на самореалізацію менеджерів, які працюють над проблемою формування організаційної культури.

Незважаючи на те, що організаційна культура формується для всього підприємства, базові елементи культури по-різному сприймає група та окремих індивідуум. Є певні правила та процедури закріплення норм поведінки й формування моделей поведінки на рівні групи та людини.

Концептуальне визначення організаційної культури охоплює систему відносин, побудованих на цінностях, та таких поняттях як обов'язки, зобов'язання, які реалізуються за технологічними схемами, різними для кожного рівня. Технологія відносин стосується більше особистісного рівня, оскільки за визначенням відносин, наведеним у Тлумачному словнику української мови – «це зв'язки, що виникають між людьми у процесі спілкування, діяльності на якомусь ґрунті» [2]. Відносини між працівниками на підприємстві можуть бути формальними, неформальними, офіційними, діловими чи функціональними. Відповідно і групи, об'єднані такими відносинами, потраплятимуть у категорію формальних або офіційних, або неформальних. Неформальні відносини, як і групи, які вони представляють, за своєю природою вважаються

вторинними щодо формальних відносин, але вони можуть мати вагомий вплив на процеси, які проходять на підприємстві. Отже, при виборі технології формування організаційної культури цей факт є

важливим. Він відображає складність структури підприємства та систему взаємовідносин, побудованих за адміністративним, технологічним чи правовими принципами.

Таблиця 1

Класифікація технологій з формування і розвитку організаційної культури

Класифікаційна ознака	Види технологій
Рівень	Технологія структурного підрозділу Технологія особи
Стадія розвитку організаційної культури	Технологія формування організаційної культури Технологія розвитку організаційної культури Технологія удосконалення організаційної культури
Змістове наповнення	Технологія базових елементів культури Технологія зовнішніх елементів культури
Складність	Прості технології Складні технології
Ступінь інноваційності	Традиційні технології Інноваційні
Напрямок дії	Прямі дії Опосередковані дії

Технологія культури виконання зобов'язань та обов'язків виводить на рівень групової роботи, тобто структурного підрозділу. Як і обов'язок, зобов'язання передбачає необхідність виконання поставленого завдання. Відповідно до цього технологія повинна охоплювати і систему відповідальності за невиконання взятих зобов'язань, тоді можна говорити про цивілізовані партнерські відносини. Актуальність проблеми покращання культури партнерських відносин підтверджується багатьма публікаціями, в яких розглядається взаємодія учасників корпоративних відносин підприємств машинобудування. Так, на думку Я.В. Кудрі, «найважливішою характеристикою стану розвитку виробничо-господарських відносин учасників акціонерного товариства необхідно вважати їх духовність; виробничо-соціальні думки індивідуумів-учасників корпоративних відносин впливають на формування та розвиток культури підприємництва» [3].

Складність технології як класифікаційна ознака також пов'язана із рівневою ознакою, оскільки особистісний рівень передбачає простішу технологію, на вищих рівнях із зростанням масштабів діяльності та широти взаємозв'язків технологічні схеми ускладнюються. Щодо ступеня інноваційності, то, формуючи організаційну культуру, необхідно послуговуватися як традиційними технологіями, перевіреними часом, так і сучасними, необхідними для ефективного входження в інтеграційні процеси.

Незважаючи на різноманіття класифікаційних ознак і технологій, під час формування організаційної культури всі види технологій інтегрують в одну, базову технологію, дотримуючись принципу системності.

Вибираючи технологію, необхідно враховувати її основні властивості, такі як: сучасність, економічність, життєдіяльність, адаптивність, надійність та інші. Сучасність технології проявляється через її інноваційність і використовується під час формування інноваційної культури як різновиду органі-

заційної. Сучасність технології є ознакою пост-індустріального суспільства, яке орієнтує всі технології на новизну і постійне оновлення. Якісну результативність технології характеризує її надійність, а здатність пристосовуватися до мінливих проявів зовнішнього світу визначається її адаптивністю. Життєдіяльність технології характеризує не тільки її життєвий цикл, але й ту користь, яку вона приносить за час свого використання. Ефективність технології характеризує співвідношення витрат на її використання і результатів, одержаних завдяки її впровадженню. Ефективність технології можна оцінити також, порівнюючи цілі і завдання, які ставилися перед підприємством, із реально отриманими результатами. Ефективність оцінюють експертним методом або на основі конкретних аналітичних розрахунків витрат і результатів.

До методів, які використовують для побудови організаційної культури, належать: соціологічні дослідження, економіко-математичні методи, специфічні методи тощо. Найчастіше у літературі пропонують застосовувати такі методи дослідження організаційної культури: антропологічні, в основу яких покладено міфи, легенди, розповіді про основні віхи функціонування підприємства, покликані сформулювати загальний профіль організаційної культури; кількісні, які передбачають використання різних способів анкетування, спостереження, інтерв'ю; комбіновані, що є поєднанням перелічених вище методів дослідження; польові, які передбачають персоналізований підхід до вивчення культури з особистою участю в її формуванні.

Формування організаційної культури повинно передбачати наявність стратегії, яка допоможе прогнозувати тенденції і фокусувати зусилля на поєднанні ділового духу із культурологічними аспектами. В умовах постійних змін зростає загальна увага до стратегічного розгляду діяльності підприємства, оскільки загострюється конкурентна

боротьба, яка вимагає швидкої реакції на зміну кон'юнктури ринку. Отже, виникає потреба в розробленні методів формування стратегії всередині підприємства та необхідності об'єднання функціональних стратегій в цілісну загальну стратегію розвитку підприємства. У стратегії концентрується колективний досвід і ділова політика підприємства, націлена на забезпечення зовнішньої та внутрішньої ефективності. У кожній стратегії повинен бути задіяний фактор успіху, який допоможе завоювати стабільне становище на ринку.

Стратегія являє собою узагальнену модель дій, спрямованих на реалізацію місії підприємства та досягнення його цілей. Стратегія формування організаційної культури повинна розроблятися паралельно із базовою стратегією розвитку підприємства і відповідати тим самим принципам: безперервності, точності, гнучкості, комплексності тощо.

Основою будь-якої стратегії є визначення місії, після чого приступають до формулювання ідеології і загального бачення розвитку підприємства, побудови дерева цілей із визначенням їхньої пріоритетності, пошуку ресурсів та шляхів реалізації стратегії. У стратегії обов'язково необхідно передбачати вибір технології побудови організаційної культури, яка повинна відповідати потребам підприємства, вибір способу створення цієї технології та її реалізації. Загалом алгоритм побудови стратегії має стандартну форму для всіх підприємств і може відрізнятися тільки окремими технологічними моментами та композицією елементів стратегії.

Кожна стратегія передбачає вихід підприємства на інший рівень, тому після неї підприємство вступає у фазу організаційного розвитку і завдяки культурі змін досягає конкурентних переваг.

Отже, організаційну культуру варто виділяти як окремий об'єкт у стратегії розвитку підприємства. Організаційна культура повинна впливати із загальної стратегії, оскільки ефективною називають ту культуру, яка найкраще підтримує місію, цілі і ділову активність підприємства. Важливі зміни в стратегії підприємства неминуче повинні зумовлювати модифікацію організаційної культури.

Стратегія підтримує стійкість підприємства, а стійкість – це міцність зв'язків і відносин, тобто тих компетенцій, які наповнюють зміст організаційної культури. Правильно розроблена стратегія формування організаційної культури є умовою успішного розвитку підприємства і зміцнення його конкурентного статусу на ринку.

Незважаючи на те, що для кожного об'єкта підбирають конкретний механізм, усе ж можна виділити загальні правила, яких треба дотримуватися. Важливим правилом є встановлення причини дії, тобто відповідь на питання, що саме спонукає формувати організаційну культуру на конкретному підприємстві і який мотив при цьому є визначальним. Після цього необхідно сформулювати уявний образ бажаної організаційної культури та окреслити її контури. Таким чином переходимо до підбору інструментів, які дадуть змогу уявний образ перетворити на цілком реальний тип організаційної

культури. Обов'язковим правилом є вибір послідовності дій і побудова правильної ієрархії функціональних обов'язків із чітким виділенням місця саме цієї роботи серед інших. Формуючи організаційну культуру, необхідно пам'ятати про внутрішні можливості підприємства та вплив зовнішнього середовища.

Доповнюють ці правила інші необхідні вимоги, такі як дисциплінованість та відповідальність. Дисципліну треба сприймати не як жорстку форму праці, а як усвідомлену необхідність, оскільки вона є тісно переплетеною із свідомістю, а не тільки із суто технічними процедурами.

Структура і принципи формування організаційної культури повинні узгоджуватися із особливостями організаційної культури, яка може формуватися еволюційним чи революційним шляхом. Вибір шляху залежить від специфіки підприємства, часових обмежень та способів вирішення багатьох принципів питань. Еволюційний шлях є природнішим, але значно тривалішим в часі. Революційний шлях може призвести до психологічного дискомфорту, якщо персонал підприємства не буде готовим до змін.

Принципові питання, які необхідно вирішувати стосуються найбільше цінностей як базового елемента організаційної культури і вихідної структури її формування. До таких питань належать: можливості організування роботи на основі цінностей, які б забезпечили гармонізацію відносин на підприємстві; визначення базових цінностей і тестування їх на відповідність місії підприємства; побудова ефективних поведінкових ролей на основі системи цінностей; побудова відносин із зовнішнім світом на основі вибраних цінностей.

Формуючи організаційну культуру на основі вибраної системи цінностей, розглядають інші аспекти організаційної культури, які сприятимуть розвитку підприємства. Зокрема, з огляду на перспективи підприємства важливим є вплив організаційної культури на результати діяльності підприємства та її здатність розвивати бачення майбутнього образу. Йдеться про те, чи зможе персонал підприємства завдяки цінностям культури вирішувати свої проблеми і бути впевненим у майбутньому. Цей аспект доповнюється питаннями співвідношення індивідуалізму і колегіальності, визначатиме відмінності в системі мотивації персоналу та розглядається при визначенні типу організаційної культури.

Суть організаційної культури проявляється через комунікації, ділові контакти, переговорні процеси та конфліктну толерантність. Життєдіяльність цінностей організаційної культури перевірятиметься можливостями її впливу на розвиток персоналу, що найбільше проявлятиметься в підвищенні свого професійного рівня та кар'єрному зростанні.

При врахування перелічених та багатьох інших аспектів можна сподіватися, що реальні можливості інструментарію формування організаційної культури зможуть подолати опір, який є наслідком консервативного мислення і внутрішнього несприйняття персоналом підприємства будь-яких змін.

ВИСНОВКИ

Таким чином, при формуванні організаційної культури потрібно дотримуватися пропорцій між усіма елементами культури, її аспектами, рівнями та пластами, а також враховувати якісні та кількісні характеристики для обґрунтування доцільності її впровадження. Крім того, необхідно враховувати внутрішні і зовнішні обмеження, які сьогодні значно гальмують цей процес і, відповідно, знижують загальний рівень використання потенціалу підприємства. Для подальшого економічного поступу вітчизняної економіки, в реаліях сьогоденної фінансово-економічної кризи та затяжного періоду виходу з неї, правильне формування організаційної культури є обов'язковою умовою. Ефективна організаційна культура зможе забезпечити кожному підприємству не тільки активну психологічну адаптивність

до викликів часу, але й міцні конкурентні переваги на ринку.

Список використаних джерел

1. Сурмин Ю.П., Туленков Н.В. Теория социальных технологий: учебн. пособие / Ю.П. Сурмин, Н.В. Туленков. – К.: МАУП, 2004. – 608 с.
2. Тлумачний словник сучасної української мови / Укл. І.М. Забіяка. – К.: Арій, 2007. – 512 с.
3. Кудря Я.В. Формування корпоративних відносин у машинобудівних підприємствах України // Проблеми науки: Міжгалузев. наук.-практ. журн. – 2008. – № 4. – С.43 – 46.
4. Рудінська О.В. Менеджмент / О.В. Рудінська, С.А. Яроміч, І.О. Молотова. – К.: Ельга «Ніка-Центр», 2002. – 335 с.