

УДК 658.52

В. А. Гевко,
к. е. н., доцент, докторант кафедри менеджменту у виробничій сфері,
Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя, м. Тернопіль

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТІ І УМОВИ ЇЇ ЗМІНИ

V. Gevko,
PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral of the
Department of Management in Production,
Ivan Puluji Ternopil National Technical University, Ternopil

ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE AND THE FEATURES AND CONDITIONS OF ITS CHANGE

Умови досягнення конкурентоспроможності підприємства потребують не лише економічних зрушень, але і розвитку та, за необхідності, зміни його організаційної культури як унікального управлінського та соціально-психологічного явища. В статті досліджено особливості зовнішніх і внутрішніх чинників формування організаційної культури підприємства. Проведено порівняння змісту критеріїв організаційної культури підприємства відповідно до управлінського та соціально-психологічного напрямку та визначено їх особливості відповідно до суб'єктного та об'єктного підходів. Охарактеризовано первинні та вторинні механізми реалізації управлінського підходу. Визначено умови та особливості зміни організаційної культури підприємства та окреслено особливості та основні канали їх трансляції. Охарактеризовано принципи максимальної ефективності зміни організаційної культури підприємства та окреслено можливі варіанти розвитку подій як результат реалізації цих принципів.

Conditions of achievement of competitiveness of the enterprise require not only economic changes, but also development and, if necessary, change of its organizational culture as a unique management and socio-psychological phenomenon. In the article there are investigated the features of external and internal factors of formation of organizational culture of enterprise. It was made a comparison of the criteria content of enterprises organizational culture in accordance with the managerial and socio-psychological direction and was determined their features are in accordance with the subject and object approaches. The primary and secondary mechanisms for implementation of the management approach are characterized. There are determined the conditions and peculiarities of changing the organizational culture of the enterprise and outlined features and main channels of their broadcasting. The principles of maximum efficiency of changing the organizational culture of the enterprise and the possible variants of the development as the result of the implementation of these principles are characterized.

Ключові слова: організаційна культура, чинники організаційної культури, критерії організаційної культури, механізми організаційної культури, зміна організаційної культури.

Key words: organizational culture, factors of organizational culture, criteria of organizational culture, mechanisms of organizational culture, change of organizational culture.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Однією з особливостей сучасної мережевої економіки є можливість використання не тільки досвіду, але і готових уже сформованих виробничих,

партнерських, організаційних та інших зв'язків, однак часто це передбачає зміну філософії підприємства та його організаційної культури, однак це часто може супроводжуватися рядом загроз, пов'язаних із переоріє-

Таблиця 1. Зміст критеріїв організаційної культури підприємства в розрізі управлінського та соціально-психологічного підходу

№ з/п	Критерій	Напрямок	
		Управлінський	Соціально-психологічний
1	Зміст організаційної культури	Організаційна культура – сукупність норм, цінностей, правил вирішення проблем, що поділяються більшістю членів організації і сприяють досягненню поставлених перед нею цілей	Організаційна культура – атмосфера, психологічний клімат організації, неформальна і невидима свідомість організації, яка впливає на поведінку її членів і сама формується під їхнім впливом
2	Призначення організаційної культури	Організаційна культура розглядається як атрибутивна характеристика організації і засіб пристосування до змін у зовнішньому середовищі	Організаційна культура розглядається як невід’ємна суть і характеристику функціонування малих груп
3	Функція організаційної культури	Організаційна культура – фактор стратегічного управління підприємством, розвиваючого управління персоналом, фактор адаптації підприємства до ринкових умов, підвищення конкурентоспроможності підприємства	Організаційна культура – фактор соціалізації індивідів, фактор впливу на членів організації в процесі трудової поведінки
4	Основний чинник формування організаційної культури	Засновник, керівник, лідер організації, зовнішнє середовище	Загальнолюдські, професійні, особистісні цінності, уявлення норми, правила
5	Основні прояви організаційної культури	Культура управління, культура умов праці, культура працівників, культура документації	Менталітет співробітників, соціально-психологічний клімат в організації

Джерело: [4, с. 205].

нтацією та адаптацією управлінського та соціально-психологічного компоненту організаційної культури підприємства до нових умов. Така проблема визначає необхідність розробки науково обґрунтованих пропозицій в цьому напрямі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями формування, розвитку та зміни організаційної структури займалися ряд вітчизняних та закордонних вчених. Значну увагу даній проблематиці приділяли М. Мескон, Ф. Хедоурі, Р. Блейк, С. Робінс, Е. Долан, Дж. Стюарт, О. Харчишина, М. Магура, М. Курбатова, О. Білецька та інші. Разом з тим, умови змін умов господарювання ряду вітчизняних підприємств призводять до зміни особливостей їх організаційної культури, що актуалізує подальші дослідження в зазначеному напрямі.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження особливостей організаційної культури підприємства та можливостей і особливостей її зміни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Організаційна культура підприємства є унікальним економічним явищем, яке значно виходить за межі виробничих чи партнерських зв'язків. Вона стосується усього глобального простору всередині і ззовні підприємства, її формування починається уже в момент виникнення підприємницької ідеї.

Організаційна культура всередині підприємства формується в результаті внутрішніх міжособистісних та ділових комунікацій щодо досягнення мети окремого проекту чи успіху підприємства загалом та стратегії вирішення супутніх проблем. Це дозволяє сформуванню власні корпоративні цінності, норми поведінки, способи взаємодії тощо. Тобто однією з базових умов формування внутрішньої організаційної культури підприємства є спільна діяльність людей і їх комунікація для досягнення спільної мети. Формування стійких комунікативних і ментальних зв'язків створює внутрішній антикризовий потенціал, який забезпечить підприємству більшу стійкість у несприятливих умовах (наприклад, за рахунок самовідданості підприємству) та інтенсивніший розвиток у сталих умовах (наприклад, за рахунок активізації раціоналізаторських пропозицій на робочих місцях).

Зважаючи на масштабність і багатовекторність способів впливу на організаційну культуру, вона може формуватися як спонтанно (під впливом непередбачуваних зовнішніх чинників), так і цілеспрямовано (в результаті реалізації цілеспрямованої політики керівництва). Занадто велика частка впливу зовнішніх чинників може призвести до зниження керованості організаційної культури та, в наслідковому ефекті, зниження ефективності підприємства загалом. Оскільки випадкові зовнішні чинники є складно передбачуваними, носять частково несистемний характер, і для свого урахування потребують розробки математичних моделей, в цьому дослідженні будемо розглядати системні передбачувані чинники.

Чинники впливу на організаційну культуру підприємства можна поділити на внутрішні і зовнішні.

Зовнішні передбачувані чинники визначаються: особливостями етнічної та національної культури (система вірувань, основні принципи формування сім'ї та поведінки у шлюбі, система освіти, економічна система, політична система); динамікою зовнішнього середовища (розвиток виробничих, організаційних та маркетингових інновацій); зміною організаційно-правових засад ведення бізнесу.

Внутрішніми передбачуваними чинниками організаційної культури підприємства є: етапи розвитку підприємства (традиції, корпоративні історії, ритуали); особливості поточних та стратегічних завдань підприємства; особливості використання технологічного оснащення; особливості роботи з персоналом (система винагород та покарань, особливості розподілу обов'язків та підпорядкувань, специфіка горизонтальних та вертикальних міжособистісних відносин).

Урахування впливу зазначених вище чинників є передумовою формування змістовно якісної організаційної структури. З іншої сторони, недостатній аналіз і урахування цих чинників може призвести до зниження ефективності системи управління підприємством.

Концепція організаційної культури, відповідно до підходу Л. Смірсіча, передбачає розгляд останньої відповідно трьох аспектів: як незалежної складової, внесеної в організацію ззовні; як внутрішньої складової організації; як суті організації [7, с. 342]. Відповідно до першого підходу організаційна культура розглядається як система уявлень, цінностей та соціальних і економічних взаємозв'язків, які формує в людині суспільство. Другий підхід полягає у розумінні організаційної культури як системи правил, цінностей та ритуалів, що є спільними для усіх працівників. Третій підхід характеризує організаційну культуру як концептуальну сутність організації, що визначає загальну систему цінностей підприємства.

Оскільки організаційна культура є комплексним явищем і стосується як об'єктів, так і суб'єктів управління, варто більш детально розглянути особливості її управлінських та соціально-психологічних компонентів з позиції умов господарювання підприємств.

Таким чином, управлінський підхід розглядає організаційну культуру як сукупність ознак організації, що знаходять своє відображення у системі правил, норм, регламентів тощо, що за окремими виключеннями мають формальний характер. Основною метою розвитку організаційної культури, відповідно даного підходу, є комерційний успіх підприємства в умовах адаптації до динаміки зовнішнього середовища. Ключовими суб'єктами досягнення даної мети є управлінські кадри та їх діяльність в умовах зовнішнього економічного та культурного середовища. Відповідно до цього можна розглядати наступні прояви організаційної культури: культура управління, культура умов праці, культура працівників, культура документації.

Формування організаційної культури підприємства відповідно до управлінського підходу передбачає реалізацію ряду первинних і вторинних механізмів.

Первинні механізми передбачають:

— застосування стандартів і критеріїв оцінки та контролю;

— формування особливостей поведінки лідерів у критичних обставинах та під час організаційних криз;
— розвиток способів і критеріїв розподілу ресурсів організації;

— формування стратегії розвитку організаційного навчання і наставництва;

— розроблення критеріїв, які визначають умови винагород та стягнень;

— визначення методик і критеріїв наймання, відбору, підвищення на посаді та звільнення працівників.

Вторинні механізми управлінського підходу передбачають:

— розвиток і оптимізацію структури і внутрішньої будови організації;

— формування організаційних систем і процедур;

— підтримка організаційних звичаїв та ритуалів;

— розроблення дизайну приміщень;

— збереження історії про важливі події та людей;

— формування концептуальних основ загальної організаційної філософії підприємства [6, с. 198].

На відміну від управлінського соціально-психологічного підходу до розуміння організаційної культури ґрунтується не на досягненні економічного результату, а на налагодженні якісної системи співробітництва та взаєморозуміння всередині малих груп. Визначальним при даному підході є психологічний мікроклімат та атмосфера в колективі, а ключовим індикатором розвитку є вплив кожного окремого індивіду на підтримку чи зміну організаційної культури підприємства. Тут основними є не нормативи чи регламентовані критерії, а загальнолюдські, особистісні, регіональні чи національні, екологічні та інші цінності. В цьому аспекті важливо врахувати, що на поведінку індивіда всередині підприємства крім фіксованих виробничих впливають ситуаційні чинники внутрішнього середовища підприємства. Значною користю врахування даного підходу при розвитку організаційної культури підприємства є можливість з певною імовірністю моделювати ситуації розвитку внутрішніх комунікацій загалом, та в малих групах зокрема.

Окрім змістовного та суб'єктно-об'єктного підходу до розуміння сутності організаційної культури важливим є вміння управляти елементами організаційної культури в період зміни окремих елементів способу господарювання або організаційної форми загалом. Коли зміна окремих аспектів господарювання (зміна організаційної форми, злиття чи поглинання, використання франчайзингу тощо) є вимушеним кроком і має місце на підприємствах, що частково чи повністю переорієнтовують свою діяльність проблематичним може бути коригування чи зміна організаційної культури як в управлінському, так і в соціально-психологічному аспектах. Спосіб передачі корпоративних цінностей в даному випадку називається трансляцією. В цьому контексті трансляція (від лат. translatus — передавати, переносити) це передача працівникам підприємства бачення керівництва (діючого чи нового) щодо основних правил, норм, цінностей та характеру поведінки на підприємстві. Основними каналами такої трансляції є: особистий приклад керівного складу; проведення інформаційної політики щодо роз'яснення особливостей змін організаційної культури; безпосередня робота з персоналом задля розроблення обґрунтованих коректив щодо ок-

ремих правил роботи підприємства. При цьому потрібно паралельно коригувати особливості мотиваційної політики підприємства.

Формування стратегії зміни організаційної культури підприємства повинно орієнтуватися на принципи максимальної ефективності. Змістовними є пропозиції дослідників М. Магури та М. Курбатової, які визначають п'ять таких принципів: ініціатором і провідником змін повинно бути вище керівництво; в основі змін повинно бути соціальне навчання, яке дасть персоналу зразки для наслідування; використання можливостей впливу на трудовий колектив через створення групових норм і цінностей; забезпечення емоційного впливу на персонал за допомогою широкого використання ритуалів і символів; зміни в організаційній культурі повинні поширяться як на вимоги до персоналу, так і на вимоги до системи управління [2, с. 100—101].

Результатом цілеспрямованого управлінського впливу щодо зміни організаційної культури підприємства може бути три варіанти розвитку подій:

1. Відбуваються зміни у культурі без змін у поведінці, тобто змінюються окремі ціннісні пріоритети працівника стосовно підприємства, але його загальна система поведінки залишається сталою.

2. Відбуваються зміни у поведінці без змін у культурі. Така ситуація має місце, коли невелика група людей прагне змінити окремі елементи організаційної культури. В цьому випадку вони частково змінюють свою систему поведінки та намагаються схилити до неї колег.

3. Зміни відбуваються в поведінці і в культурі. Ситуація має місце тоді, коли весь кадровий склад підприємства зорієнтований на розвиток і удосконалення та спрямовує на це свої зусилля [1, с. 250].

Таким чином, основним чинником, який потрібно подолати при розробленні програми зміни організаційної структури є вирішення проблеми опору змінам.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Організаційна культура підприємства є важливим інструментом забезпечення організаційної, економічної та психологічної єдності колективу підприємства задля підвищення ефективності його функціонування. Її досягнення та зміна передбачає ряд специфічних дій управлінського та соціально-психологічного характеру із урахуванням особливостей роботи підприємства.

Література:

1. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства / О. Білецька // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — № 6, Т. 3. — С. 249—252.
2. Магура М.И. Организационная культура / М.И. Магура, М.Б. Курбатова // Организационное поведение: хрестоматия / [редактор-составитель Д.Я. Райгородский]. — Самара: Изд. дом "Бахрах-М", 2006. — С. 73—102.
3. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / Дж. Стюарт. — СПб.: Питер, 2001. — 256 с.
4. Харчишина О.В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування / О.В. Харчишина // Вісник ДАУ. — 2007. — № 2 (20). — С. 202—208.

5. 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.

6. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; [пер. с англ.] / Под ред. Т. Ю. Ковалевой. — [3-е изд.]. — СПб.: Питер, 2007. — 336 с.

7. Smircich L. Concept of Culture and Organizational Analysis // Administrative Science Quarterly. — 1983. — № 28. — P. 339—358.

References:

1. Bilets'ka, O. (2010), "Methods of changing the organizational culture of the enterprise", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 6, no.3, pp. 249—252.

2. Magura, M. I. and Kurbatova, M. B. (2006), *Organizacionnaja kul'tura [Organizational culture]*, Izd. Dom "Bahrah-M", Samara, Russia.

3. Stjuart, Dzh. (2001), *Trening organizacionnyh izmenenij [Organizational change training]*, Piter, St. Petersburg, Russia.

4. Kharchyshyna, O. V. (2007), "Concept of organizational culture of enterprises: retrospective analysis and perspectives of practical improvement", *Visnyk DAU*, vol. 2 (20), pp. 202—208.

5. Kharchyshyna, O. V. (2011), *Formuvannia orhanizatsijnoi kul'tury v systemi menedzhmentu pidpryemstv kharchovoi promyslovosti [Formation of organizational culture in the management system of food industry enterprises]*, Vydavnytstvo Zhytomyrs'koho derzhavnoho universytetu im. I Franka, Zhytomyr, Ukraine.

6. Shejn, J. (2007), *Organizacionnaja kul'tura i liderstvo [Organizational culture and leadership]*, 3rd ed, Piter, St. Petersburg, Russia.

7. Smircich, L. (1983), "Concept of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 339—358.

Стаття надійшла до редакції 19.07.2018 р.

www.economy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Видання включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІКИ

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73