

Я. Я. Слабко,
аспірант, Класичний приватний університет, м. Запоріжжя

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА: ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

У статті розглянуті методичні положення щодо управління організаційною культурою, направленої на інновації. Визначені принципи, методи та механізм управління розвитком організаційної культури.

In the article methodical positions in relation to management of organizational culture, that is directed on innovations, are considered. Principles, methods and mechanism of management of organizational culture development are certain.

ВСТУП

Кризова ситуація в економіці України вимагає від сучасних підприємств пошуку ефективних методів підвищення ефективності діяльності. Внутрішнім резервом підвищення ефективності діяльності підприємств є контрольована організаційна культура, яка об'єднує колектив єдиною метою в рамках досягнення місії підприємства. Сьогоднішні труднощі багатьох підприємств пов'язані з низьким рівнем впровадження інновацій, і лише розвиток організаційної культури, направленої на інновації, здатний підвищити рівень інноваційної активності працівників підприємства і тим самим підвищити ефективність діяльності підприємства. Питанням організаційної культури присвячені праці багатьох вітчизняних та іноземних вчених, серед яких можна виділити Шейна Е., Пітерса Т., Вотермана Р., Гальчинського А., Лукінова І., Сур'яка А., Співака В., Мільнера Б., Лютенса Ф., Віханського О., Наумова А., Скудара Г., Хаєта Г., Єськова О., Ковалевського С., Медведєву О., Мажуру І., Головнову І., Браницького О., Бабич О., Усачову В., Магуру М. та інших [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8].

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

На сьогодні проблема управління організаційною культурою як фактором розвитку ефективної інноваційної діяльності не має достатнього практичного та теоретичного вивчення. Тому основним завданням даної статті є розробка методичних положень по управлінню розвитком організаційної культури, направленої на інновації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Організаційна культура існує на кожному підприємстві і формується стихійно, або цілеспрямовано. Відсутність уваги з боку керівництва до процесу формування та розвитку організаційної культури, її стихійний характер можуть призвести до появи протиріч між індивідуальними цілями та загальноорганізаційними. Велике значення для формування організаційної культури має загальний політичний курс держави, який орі-

єнтує підприємства до інноваційного розвитку, до роботи над корпоративним іміджем та заходами соціально-культурного направлення. Сприйняття даного курсу трансформує світогляд керівників підприємств і націлює їх на впровадження міжнародних стандартів ведення бізнесу, нововведень у сфері стандартизації та сертифікації продукції, розвитку нових культурних принципів.

В умовах зростаючої конкуренції підвищується роль іміджу підприємства в ефективності його діяльності, тому в якості фактора формування організаційної культури розглядається характер відношень підприємства зі споживачами, які на сьогоднішній день висувають вимоги підвищення якості продукції та її сервісного обслуговування.

Важливим фактором розвитку організаційної культури, направленої на інновації, є науково-технічний прогрес, який потребує адекватного удосконалення матеріальної культури, переорієнтації персоналу на активне сприйняття інноваційних технологій, ініціювання раціональних пропозицій, і вимагає від сучасних підприємств направленої зміни організаційної культури в інноваційному напрямку.

У процесі проведеного дослідження були виділені шляхи впливу на організаційну культуру, які зображені на рис. 1. До них відноситься особистий приклад керівника, навчання, підготовка та перепідготовка персоналу, мотивація та стимулювання персоналу та система адміністративного впливу.

Управління формуванням та розвитком організаційної культури, направленої на інновації, повинно базуватись на певних принципах, які дозволяють більш чітко здійснювати процес управління організаційною культурою (таблиця 1).

Управління організаційною культурою — складна справа. Менеджмент не тільки відповідає організаційній культурі, але й залежить від неї, і в цей же час здійснює вплив на її формування та розвиток.

Для ефективного управління організаційною культурою необхідно визначити методи формування та розвитку організаційної культури, які можуть бути згруповані наступним чином (таблиця 2).

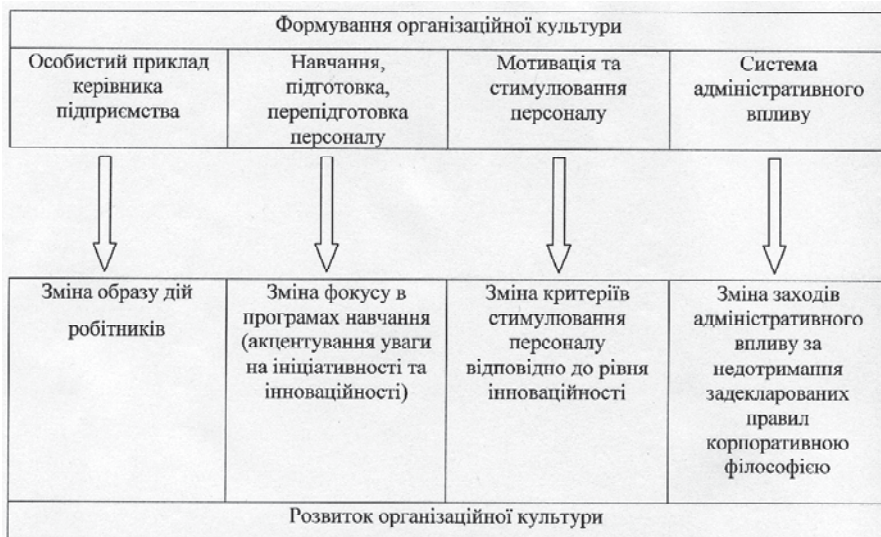


Рис. 1. Шляхи впливу на організаційну культуру, направлену на інновації

Управління організаційною культурою повинно здійснюватись постійно, під час її формування та розвитку. Тому всі дії менеджерів повинні бути сумісні з поняттями та цінностями організаційної культури. Управління організаційною культурою полягає в створенні

- зниження інноваційної активності;
- невідповідність організаційної культури організаційній структурі;
- зниження ефективності управління;
- поглинання чи злиття організацій;

умов, що забезпечують її формування та розвиток.

В рамках проведеного дослідження був розроблений механізм управління розвитком організаційної культури, направленої на інновації, який зображений на рис. 2.

На першому етапі керівництво підприємства приймає рішення про розвиток організаційної культури. Це здійснюється на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. При цьому необхідно досконало вивчити ринок, співвідношення попиту та пропозиції, ступінь конкуренції, ступінь регулювання даного ринку, рівень цін та доходів. Впроваджувати заходи щодо розвитку організаційної культури потрібно в наступних випадках:

- створення нових продуктів, послуг, структурних підрозділів;
- зниження рівня управління та контролю;
- коректування місії, цілей, задач підприємства;
- зміна поведінки підприємства на ринку, впровадження нової маркетингової стратегії;
- зміна соціальної обстановки;
- зміна загальноекономічного становища в країні, зміна економічної, науково-технічної, соціальної політики держави.

На другому етапі формується робоча група по управлінню організаційною культурою. Основне призначення даної групи — об'єднання представників усіх структурних підрозділів підприємства навколо проблеми впровадження організаційної культури, направленої на інновації.

На третьому етапі необхідно визначити цілі розвитку організаційної культури, при цьому вони не повинні суперечити місії та загальним цілям підприємства. Головна ціль розвитку організаційної культури, направленої на інновації, полягає в створенні адекватної навколишньому середовищу організаційної культури, що забезпечує зростання економічної та інноваційної ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможність на ринку та прогресив-

Таблиця 1. Принципи управління організаційною культурою, направленої на інновації

№ зп	Принципи	Характеристика принципів
1.	Принцип відповідності організаційної культури елементам системи управління	При розробці чи впровадженні змін в стратегію, структуру управління необхідно оцінювати та враховувати сформовану на підприємстві організаційну культуру.
2.	Принцип пріоритету цінностей	Перед здійсненням заходів щодо розвитку організаційної культури необхідно чітко визначити пріоритетні цінності підприємства на даний момент часу, тому що цінності є ядром організаційної культури.
3.	Принцип відповідності цінностей робітника цінностям підприємства	Організаційна культура сформована тоді, коли більшість співробітників розділяють цінності підприємства. При формуванні організаційної культури, направленої на інновації, необхідно, щоб розділялись цінності підприємства, що спрямовані на інновації.
4.	Принцип інноваційної направленості	При формуванні та розвитку організаційної культури необхідно акцентувати увагу на тих цінностях, які найбільш важливі для розвитку інноваційної діяльності. Вони повинні сприяти об'єднанню всього колективу для рішення цієї задачі. Цей принцип є розвитком принципу відповідності цінностей.
5.	Принцип адаптивності організаційної культури до зміни зовнішнього середовища	Організаційна культура повинна адаптуватись до зміни зовнішнього середовища. Необхідно постійно удосконалювати та змінювати організаційну культуру з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Цей принцип висуває наступні вимоги до організаційної культури: динамічність, тобто швидку реакцію на зміну зовнішнього середовища, гнучкість, тобто здатність перебудови під впливом цих факторів.
6.	Принцип цілеспрямованості	Управління організаційною культурою повинно сприяти досягненню організаційних цілей при найбільш сприятливих організаційно-технічних і соціально-економічних умовах. Управління організаційною культурою не може йти в удір від цілей і задач підприємства. Якщо першочерговою задачею є розвиток інноваційної діяльності, то повинна цілеспрямовано формуватись організаційна культура, направлена на інновації.
7.	Принцип системності	Організаційна культура є сукупністю елементів. І при управлінні її формуванням необхідно враховувати взаємозв'язок усіх елементів організаційної культури. Тобто, змінюючи один з елементів, необхідно враховувати, як зміняться інші.
8.	Принцип контролю	Необхідно здійснювати постійний контроль за розвитком організаційної культури, на основі якого проводиться постійне корегування поточної роботи по управлінню організаційною культурою, направленої на інновації.

Таблиця 2. Методи формування та розвитку організаційної культури

Методи	Зміст методів
Методи, що направлені на формування та розвиток організаційної культури, в тому числі інноваційної	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення символічних фігур та образів керівників, що втілюють найкращі цінності і норми підприємства. 2. Концентрація зусиль на формуванні найбільш суттєвих організаційних цінностей і норм, створення знаків організаційної культури, що виражають цінності та норми. 3. Створення сприятливого психологічного клімату, атмосфери відкритості для розкриття творчого потенціалу співробітників, пошуку та освоєння інновацій. 4. Формування механізму наділення владою та позбавлення прав, а також закріплення певного статусу за окремими членами підприємства, розробка оцінок, які стосуються того, що в поведінці співробітників бажано, а що - ні. 5. Створення загальної мови та єдиної, зрозумілої для всіх термінології, розробка норм, що регулюють неформальні відносини між членами колективу.
Методи, що направлені на розвиток інноваційної діяльності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обов'язкове врахування факторів, що сприяють чи перешкоджають інноваційній діяльності. 2. Націльність інноваційної діяльності на потреби ринку, зростання швидкості реагування на зміни кон'юнктури ринку. 3. Визначення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності, виходячи із загальної концепції розвитку підприємства.
Методи, що направлені на ефективне управління персоналом і його розвиток	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інформування персоналу про систему цінностей та норми поведінки, про зміни в організаційній культурі, про її направленість на стимулювання інноваційної діяльності. 2. Орієнтація на рішення конкретних задач, на результат: співробітники об'єднуються з метою швидкого та якісного вирішення поставлених задач. 3. Оптимізація робочого часу: надання вільного графіку роботи (якщо це не перешкоджає процесу виробництва). 4. Використання та розвиток сучасних форм групової праці і групового обговорення проблем, створення груп для розробки та реалізації проектів, програм: мозковий штурм, круглий стіл, групові дискусії. 5. Застосування спільно-творчого типу діяльності. 6. Реорганізація системи управління з наданням більшої самостійності структурним підрозділам. 7. Створення внутріорганізаційних мереж, що забезпечують передачу знань. 8. Використання системи методів стимулювання творчої активності. 9. Включення елементів організаційної культури в програми адаптації та навчання персоналу. 10. Впровадження нових цінностей, установок, норм шляхом інформування персоналу за допомогою засобів агітації.

ний соціальний розвиток. Засобами досягнення даної цілі є цілі другого рівня, які в свою чергу визначаються складовими організаційної культури. Ціль розвитку матеріальної культури — створення потужного фундаменту, який формує можливості інноваційного розвитку з точки зору оволодіння технічними та технологічними перевагами, підвищення конкурентоспроможності виготовляємої продукції, забезпечення мотивуючих умов праці. Ціль духовної культури — формування особливої культури кадрового потенціалу, що відкрито сприймає інновації, підтримує творчість та інтелектуальний розвиток і таким чином стимулює різні види інноваційної діяльності підприємства.

Четвертий етап механізму управління розвитком організаційної культури, направленої на інновації, — проведення діагностики існуючої організаційної культури, яка включає визначення типу організаційної культури на основі рамкової конструкції конкуруючих цінностей Камерона К., Куїна Р., визначення рівня організа-

ційної культури за допомогою анкетування співробітників, розрахунок інтегрального показника організаційної культури [4].

На п'ятому етапі здійснюється формування необхідних підприємству цінностей, установок, переконань, норм. На даному етапі необхідно визначити, які основні цінності вже сформувались, та визначити ті, які необхідні для здійснення ефективної інноваційної діяльності.

На шостому етапі необхідно визначити форми, методи та засоби впровадження сформульованих цінностей, установок, норм. Розвиток культури особистості кожного робітника відбувається в процесі внутріорганізаційної комунікації і залежить, перш за все, від морально-психологічного клімату, що склався в колективі, і ступеня прихильності персоналу. Концептуальним у керівництві впровадженням змін повинна стати корпоративна філософія, що забезпечує ефективну інтеграцію пріоритетних цілей розвитку підприємства та поведінки співробітників. Ключовими змістовними характеристиками корпоративної філософії повинні стати фундаментальні ціннісні орієнтації підприємства, базові уявлення ідеології підприємства і відповідні етичні норми та правила поведінки. Корпоративна філософія — основа формування органі-

заційної культури, направленої на інновації. Вона формує сприятливий імідж підприємства на ринку і здійснює вплив не тільки на персонал, але й на безпосереднє оточення підприємства. В якості тактичного інструменту управління організаційною культурою рекомендується створення корпоративного кодексу як візуального відображення ключових положень корпоративної філософії та засобу ознайомлення персоналу з концепцією організаційної культури, направленої на інновації. Корпоративний кодекс підприємства повинен включати наступні елементи: історія створення підприємства, вихідні положення корпоративної філософії, місія підприємства, основні напрями діяльності, система пріоритетних цінностей, корпоративні традиції, правила внутрішнього розпорядку, система комунікацій на підприємстві, соціальний захист робітників, кадрова політика. Таким чином, в цілях успішного виконання корпоративною філософією функції соціалізації корпоративний кодекс має бути документом, що декларує основоположні аспекти організаційної культури підприємства. Впровадження офіційної корпоративної філософії направлене на забезпечення ефективної інтеграції цінностей та принципів організаційної культури і поведінки робітників.

Таблиця 3. Критерії успішних змін

Критерії успішних змін	В чому виражаються
Вигода	Зміни повинні сприяти отриманню очевидних переваг
Сумісність	Зміни повинні максимально відповідати цінностям і очікуванням людей
Складність	Зміни не повинні бути складними
Можливість перевірки	Зміни повинні бути такими, щоб працівники змогли їх оцінити

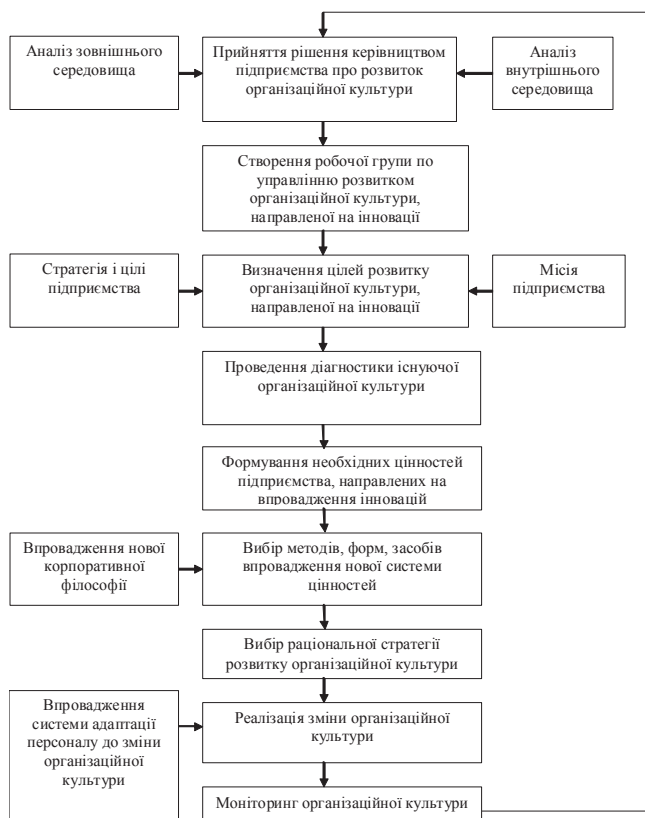


Рис. 2. Механізм управління розвитком організаційної культури, направленої на інновації

На сьомому етапі вибирають раціональну стратегію розвитку організаційної культури на основі використання методу лінійного програмування та методу пріоритетів.

На восьмому етапі реалізуються заходи для реалізації зміни організаційної культури є інформування персоналу та впровадження системи адаптації персоналу до зміни організаційної культури, яка складається з чотирьох підпрограм: програми психологічного консультування, програми внутрішньофірмового навчання, програми трудової мотивації, програми адміністративного впливу.

На останньому етапі здійснюється моніторинг організаційної культури, в ході якого виявляються відхилення від запланованих заходів та здійснюється робота по їх ліквідації.

У процесі управління організаційною культурою необхідно також оцінити готовність персоналу до роботи в нових умовах господарювання, з тим, щоб виявити причини і вірогідність виникнення опору в процесі реалізації проектів та визначити способи його подолання. Чим більше цінностей існуючої організаційної культури не відповідає новим цінностям, тим складніше буде реалізувати зміни організаційної культури і подолати опір зі сторони робітників підприємства.

Необхідно розглядати опір змінам як зворотній зв'язок, який може використовувати менеджер, щоб підтримати процес змін. Проводячи заходи по зниженню опору персоналу до мінімуму, менеджер повинен переконатись, що всі співробітники проінформовані, наскільки зміни відповідають наступним критеріям (таблиця 3).

До методів подолання опору можна віднести наступні: інформування та комунікації, навчання та перепідготовка, забезпечення та підтримка, переговори та узгодження, мотивація та стимулювання персоналу, маніпуляції та заохочення, явне та приховане примушення. Вибір методу подолання опору персоналу залежить, в першу чергу, від конкретної ситуації, а також від специфіки діяльності підприємства, організаційного клімату, стилю керівництва, стилю поведінки та комунікацій, способів та принципів розподілу влади. В кожному випадку менеджеру необхідно проаналізувати всі переваги та недоліки того чи іншого методу і намагатися зменшити можливі негативні наслідки.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки проведеного дослідження, можна зробити висновок про те, що організаційна культура є потужним інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства. В сьогоdnішніх умовах господарювання необхідно розвивати організаційну культуру, направлену на інновації, з метою активізації інноваційної діяльності. Розвиток організаційної культури виступає в якості засобу, що забезпечує стимулювання персоналу до творчої та суспільної активності в процесі трудової діяльності, фактора удосконалення морально-психологічного клімату, підвищення задоволеності працею і, як наслідок — фактора підвищення продуктивності праці. Управління розвитком організаційної культури є багатоетапним процесом, який базується на принципах та методах управління організаційною культурою. Для реалізації змін організаційної культури менеджмент підприємства повинен розробити заходи, щодо зниження опору персоналу. Внаслідок чого буде сформована організаційна культура, направлена на інновації.

Література:

1. Бабич О.Б. Корпоративна культура в умовах глобалізації // Управління у державі III-го тисячоліття: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 24—26 березня, 2003 р.). — Львів: ЛьЦНТЕІ, 2003. — С. 19—23.
2. Броницький О.М. Функції організаційної культури // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. — Економічна серія. — № 530: Проблеми прискорення розвитку економіки. — Х.: Різо ХНУ, 2001. — С. 97—100.
3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куин. СПб.: Питер, 2001. — 320 с.
4. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. — М.: ЗАО "Бизнес-школа"Интел-Синтез", 2001. — 376 с.
5. Сур'як А.В. Основи економічної культури: Навч. пос. / А.В. Сур'як. — К.: Кондор, 2004 р. — 256 с.
6. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. — М.: Прогресс, 1986.
7. Усачева В.В. К вопросу об истории понятия "организационная культура" // Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 34. — Донецьк: ДонНТУ. — 2001. — 254 с. — С. 157—166.
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Построение. Эволюция. Совершенствование: Пер. с англ. С. Жильцов, А. Чех. — СПб.: "Питер", 2002. — 336 с. *Стаття надійшла до редакції 12.02.2009 р.*