

## ПОБУДОВА СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНОЇ МОДЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

*В статті проаналізовано теоретичні підходи та наведено результати досліджень стосовно процесу формування організаційної культури на підприємстві. Висвітлено основні складові елементи, що безпосередньо впливають на процес формування та функціонування організаційної культури на підприємстві. Запропоновано структурно-логічну модель підвищення рівня організаційної культури машинобудівного підприємства.*

*Ключові слова: організаційна культура, структурно-логічна модель, машинобудівне підприємство.*

A. A. BILETSKAYA

Khmelnytskyi National University

## CONSTRUCTION OF STRUCTURAL AND LOGICAL MODEL OF IMPROVING THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE

*The article analyzes theoretical approaches and results of research on the process of organizational culture in the enterprise. The basic components that directly affect the formation and functioning of the organizational culture of the enterprise. A structural-logical model of improving organizational culture engineering company.*

*Keywords: organizational culture, structural and logical model-building enterprise.*

Нові умови господарювання, динамізм і невизначеність зовнішніх умов, підвищення освітнього рівня персоналу, зміна мотивації працівників вимагають розвитку організаційної культури у всьому її розмаїтті. В останні роки спостерігається хвиля наукового та практичного інтересу до феномена організаційної культури. Організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи організації та окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати відданість підприємству, полегшувати спілкування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Суттєвий крок у дослідження теорії організаційної культури внесли праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, які розвинули такі теоретичні і практичні її аспекти: оцінка і управління організаційною культурою (Д. Денісон, К. Камерон, Р. Куїнн, Е. Шейн, А. Воронкова, Г. Захарчин); оцінка впливу національних особливостей на організаційну культуру та управління полікультурними організаціями (Р. Льюїс, Ф. Тромпенаарс, Г. Хофстед); дослідження організаційної культури як важливого важеля управління персоналом (Ю. Красовський, Т. Соломанідіна, І. Ладанов, В. Співак, Є. Малінін, М. Дороніна, Н. Гавкалова, Є. Ходаківський) і суттєвого чинника конкурентоспроможності та організаційного проектування (О. Драган, В. Кукоба). Проте у більшості зазначених вище праць організаційна культура розглядається відокремлено від системи менеджменту в цілому.

**Постановка завдання.** Основною метою дослідження є аналіз процесу формування організаційної культури на підприємстві і на його основі розробка теоретичних та методологічних підходів до її удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** У теорії розвитку підприємства на стику різних наук і напрямків, застосовуються різні підходи до проблеми формування організаційної культури. Так, деякі вчені виділяють три основні позиції відносно проблеми формування організаційної культури: організаційна культура – продукт «природного розвитку» організації, природного в тому розумінні, що вона утворюється спонтанно в процесі спілкування й взаємодії людей і незалежно від їхніх суб'єктивних бажань (еволюціоністська модель культури); організаційна культура – штучний винахід, створений людьми, що і є результатом їх раціонального вибору (цілераціональна модель культури); організаційна культура – змішана, природно-штучна система, що з'єднує в собі формально-раціональні й спонтанні життєві процеси (моделі корпоративної й цивільної культур) [2].

Формування організаційної культури відбувається в певному економічному і соціальному середовищі під впливом вимог ринку й у напрямку задоволення потреб клієнтів за допомогою реалізації власних інтересів підприємства. Неможливо забезпечити сталий розвиток підприємства, якщо вона не буде адаптована до змін зовнішнього середовища й не буде мати у своєму розпорядженні приймання гнучкого реагування на її зміни. З іншого боку, неможливо уявити підприємство без свого власного внутрішнього простору, своїх принципів і законів взаємодії, внутріорганізаційного клімату й власного підходу до рішення завдань внутрішньої інтеграції й згуртованості.

Однак врахування проблем тільки зовнішньої адаптації й внутрішньої інтеграції, було би занадто спрощеним підходом до такого складного, багатоаспектного явища як організаційна культура. Наша точка зору заснована на необхідності виділення більшої кількості елементів, що становлять процес формування

організаційної культури.

Тут доречно відзначити, що розгляд шляхів формування бажаної організаційної культури припускає сприйняття організації не тільки як техніко-економічної, але і як соціальної системи. Для побудови організаційної культури, яка підтримувала б стратегію організаційного розвитку, керівництво повинне виконати низку кроків. Вважаємо за можливе запропонувати побудовану нами модель процесу формування організаційної культури, що враховує зовнішні й внутрішні умови формування організаційної культури й напрямку її впливу на діяльність підприємства (рис.1).

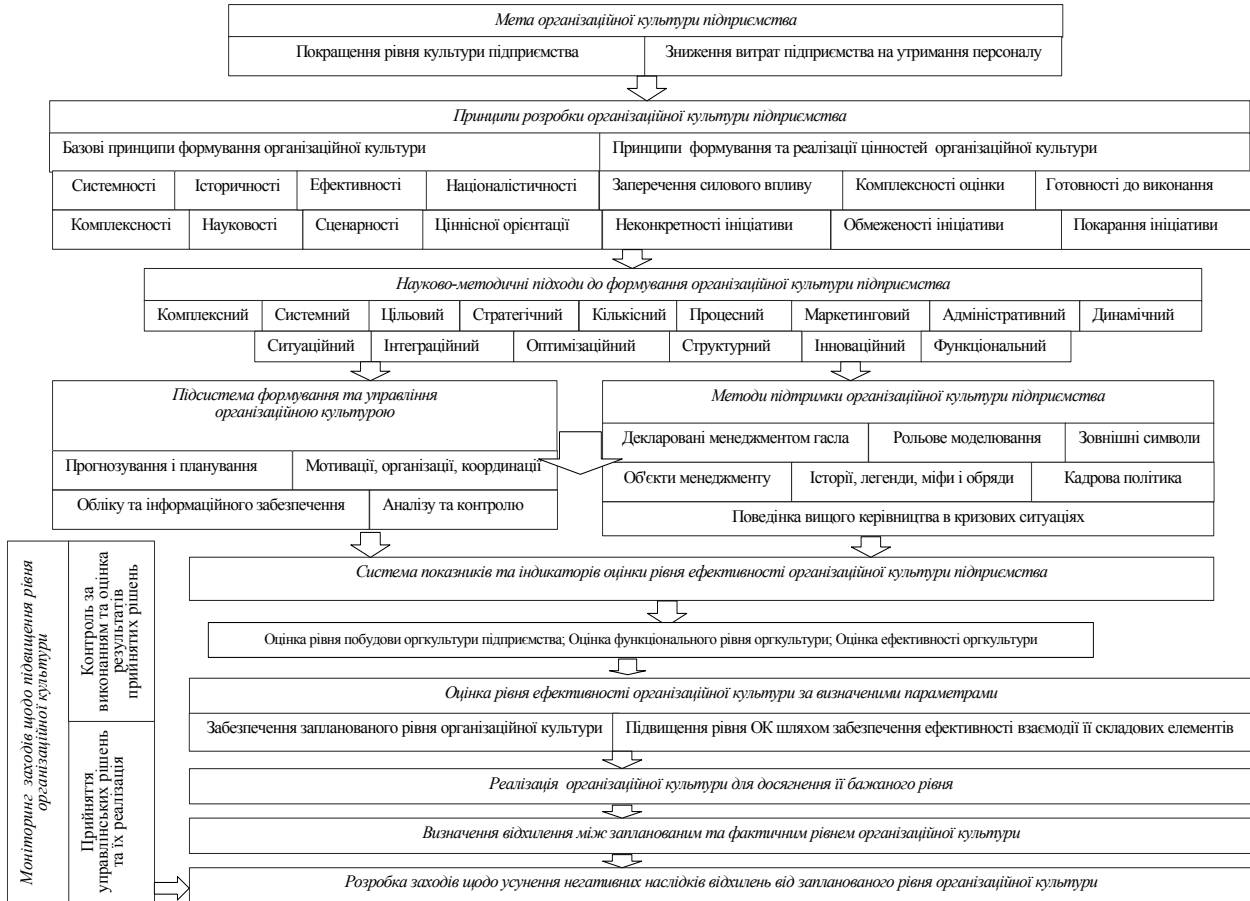


Рис. 1. Структурно-логічна модель підвищення рівня організаційної культури підприємства

Правомірність існування пропонованого нами підходу до формування організаційної культури обумовлюється тим, що підставою про значення зовнішнього оточення й необхідності врахування його при формуванні організаційної культури є одним з найважливіших вимог системності й ефективності функціонування підприємства. Будучи відкритою системою, підприємство в дуже сильному ступені залежить від зовнішнього середовища відносно поставок ресурсів, сировини, енергії, набору персоналу, задоволення потреб, споживачів продукції, що обслуговуються (робіт, послуг). Ця обставина підвищує значимість обліку факторів, що виявляють вплив на функціонування й розвиток підприємства, у тому числі його організаційної культури.

При розгляді зовнішнього для організації оточення (майже не контрольованого), що впливає на формування її культури, автори відзначають ділове середовище економіки в цілому й галузі зокрема, а також зразки національної культури. Розглядаючи внутрішні фактори як внутрішні ситуаційні, автори вважають, що вони становлять найбільший інтерес, оскільки контролюються керівництвом. Серед них основні фактори формування організаційної культури більше піддаються внутріорганізаційній динаміці, ніж додаткові. Тому основні фактори сприяють у більшій мірі стихійному формуванню організаційної культури, а додаткові – цілеспрямованому [1].

Таким чином, чим складніше зовнішнє середовище (тобто, чим більше кількість факторів, на які підприємство зобов'язане реагувати й вище швидкість їх змін), тим складніше організаційна культура. Це вимагає застосування ситуативного підходу до вирішення проблем організації й підвищує рівень вимог до гнучкості й адаптивності організаційної культури.

Вважаємо за необхідне звернути особливу увагу на методологічні проблеми, що виникають при цілеспрямованім формуванні культури.

На нашу думку, їх виникнення обумовлене наступним: слабкою теоретичною розробленістю проблеми; нестабільністю культури в часі; обмеженістю перенесення закономірностей, що виявляються, функціонування культури; розмитістю границь цього феномена, його належність до структури підприємства.

Наслідками прояву цих методологічних проблем є наступні обставини: поверхнева інтерпретація, що рідко приводить до істотних зрушень у культурі організації; однобічна інтерпретація (без обліку наявності й специфіки внутрішніх субкультур), що підсилює основне організаційне протиріччя (узгодження індивідуальних і колективних цілей); помилкова інтерпретація, що вносить істотний дисбаланс у розвиток усієї організації.

Вирішення цих проблем, на нашу думку, можливо в процесі вивчення сформованої організаційної культури, що виступає передумовою розвитку культури підприємства. Тут же вважаємо за необхідне коротко зупинитися на значимості підтримки організаційної культури в процесі її розвитку. В основному це завдання покладається на служби управління персоналом, а процес відбору, критерії оцінки виконання роботи, система винагород, заходу щодо навчання персоналу, просуванню й ротации кадрів являють собою складові процесу забезпечення відповідності відібраних кандидатів організаційній культурі підприємства.

Сучасні менеджери, які прийшли на підприємств вже після вступу в ринкову економіку, як правило, привносять в культуру нові цінності та принципи ведення бізнесу. Таким чином, виникла суперечність: не всі з пропонованих сучасними менеджерами нових ініціатив і підходів до роботи знаходять розуміння і підтримку серед співробітників. В результаті поточна культура сучасних промислових підприємств часто не тільки не сприяє реалізації цілей і досягненню максимально можливих фінансових результатів, а й ще перебуває під впливом суперечливих факторів [3].

У цій ситуації керівництво багатьох організацій змушене ставити перед собою завдання вирішити становище, сформувавши сильну керовану організаційну культуру, відповідну стратегічним цілям і завданням, що включає в себе нові цінності та всі найкращі традиції.

Характеристики сильної організаційної культури включають в себе наступне:

- Визнання тісного взаємозв'язку між особистістю і роботою людини. Розвиток знань і кваліфікації оцінюється не як результат попереднього навчання і тренування, а як наслідок зміни самої роботи, її змісту та організації. Робота повинна мати зростаючий ступінь складності.

- Робота краще відповідає людині, коли в організації формальна і неформальна структури збігаються.

- Особистість працівника, тобто єдність різноманітних здібностей, потреб і ролей, повинна відповідати такій роботі, зміст якої не розчленований на часткові операції, а являє єдність різних завдань. Це означає перехід від вузькоспеціалізованого робочого місця до універсального, колективного, суміщення професій, делегування додаткових повноважень працівнику, виконання ним різних функцій на різних рівнях.

- Інтерес людини до своєї праці зростає, якщо він знає кінцеві результати своєї діяльності. Планування своєї праці, контроль за його виконанням повинні бути включені в структуру самої роботи, в її зміст.

Успішні компанії мають сильну і монолітну культуру, за допомогою якої співробітники об'єднуються, ототожнюючи себе зі своєю компанією і спільно прагнучи до досягнення єдиної мети. Менш процвітаючі компанії мають слабку культуру, при якій співробітники роз'єднані, їх відданість компанії мінімальна і працюють вони в основному заради грошей. Слабку організаційну культуру можна перетворити в сильну шляхом впливу як на зовнішні, так і на внутрішні фактори впливу організаційного середовища.

Для досягнення максимальних результатів діяльності підприємства повинні прагнути до зміцнення своєї організаційної культури, до перетворення слабкої культури в сильну. У теорії управління існує правило: що піддається виміру, тим можна управляти. Діагностика та аналіз дає можливість організації порівняти реальну культуру з тією організаційною культурою, до якої прагне керівництво.

Діагностика організаційної культури необхідна для досягнення більш практичних бізнес-цілей: збільшення частки ринку, прибутковості, підвищення рівня лояльності персоналу. Необхідно вивчати прояви організаційної культури (декларовані цінності та принципи поведінки, поведінку і робоче оточення) і елементи, які побічно характеризують її (стиль управління, склад персоналу, систему мотивації, політики підприємства тощо). Організаційна культура повинна відповідати: місії, цілям компанії, всім елементам системи управління, зовнішньому середовищу і специфіці ринку. Необхідно також враховувати інертний характер організаційної культури, яка змінюється повільніше, ніж інші елементи організації. В цілому формування організаційної культури, як процес стратегічних змін, проходить послідовно кілька етапів розглянутих нами на рис. 1.

Таким чином, для вирішення завдання формування сильної культури слід провести діагностику та аналіз організаційної культури, визначити ступінь контролю менеджменту над культурою, описати методи та інструменти, використовувані для управління нею.

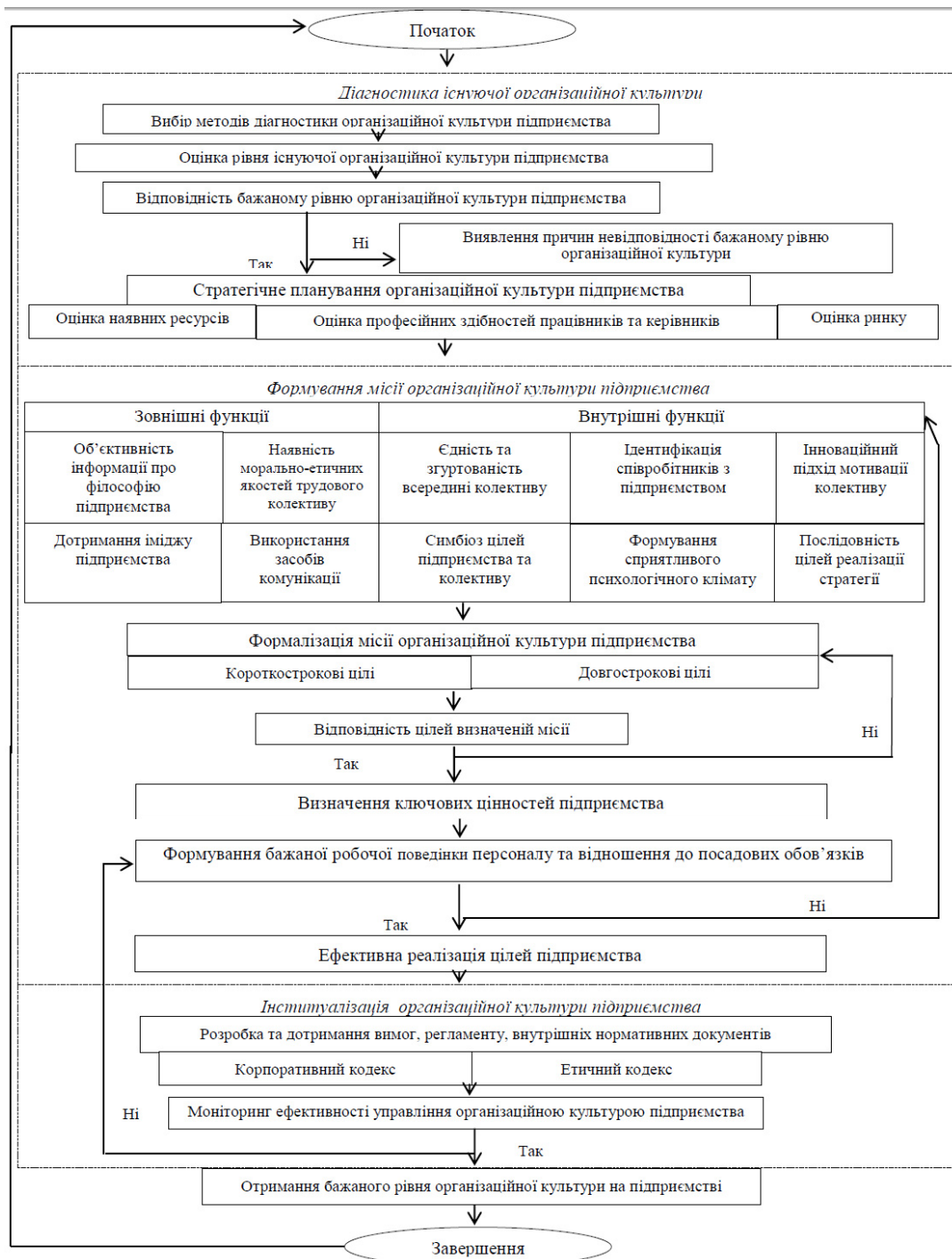


Рис. 2. Алгоритм функціонування організаційної культури підприємства

На основі проведеного аналізу необхідно створити образ бажаної культури, описати основні організаційні цінності та принципи поведінки. Результатом робіт повинен стати план заходів щодо зміни та посиленню культури підприємства. Рекомендується проводити такого роду роботу в кілька етапів: спочатку діагностувати організаційну культуру, а потім розробити рекомендації щодо її зміни. У зв'язку з цим, перед початком основних робіт слід провести експрес-діагностику підприємства, в рамках якої будуть вивчені питання, пов'язані з цілями, задачами і стратегією, особливостями зовнішнього середовища, специфікою системи управління.

Отже, алгоритм формування організаційної культури являє собою низку послідовних кроків, а саме: діагностика сучасного стану культури організації, стратегічне планування в рамках переважного стану організаційної культури, і завершальний етап – інституалізація (рис. 2). Таким чином, алгоритм формування організаційної культури можна сформулювати у формі відповідей на три основні питання: «Яка культура існує на даний момент на підприємстві?», «Що і в якому напрямку необхідно змінювати?», «Як закріпити існуючі перетворення?».

На другому етапі необхідно відповісти на питання: «Що і в якому напрямку необхідно змінювати?». Аналізуючи інформацію, отриману в ході діагностики організаційної культури, для визначення змін організаційної культури, чітко визначаються розбіжності існуючої та кращої моделі культури на підприємстві.

Підприємство, що бажає відігравати значиму роль на своєму ринку, повинно вибрати стратегічні пріоритети (лідерство за продуктом, орієнтація на близькість споживачеві, орієнтація на виробничу досконалість). Вибір повинен ґрунтуватися на об'єктивній оцінці ресурсів, здібностей і ситуації на ринку. Для того, щоб досягти успіху на ринку, необхідно не тільки чітко уявляти потреби ринку і свої можливості, а й визначити, за допомогою якої структури бізнесу підприємство буде здатним досягати своїх цілей.

Після закінчення процесу розробки стратегії і оформлення її у вигляді бізнес-плану формулюється місія організації. Місія є вершиною, відповідно до якої будується бізнес, тому вона впливає на розробку всіх компонентів стратегії та менеджменту. Місія підприємства – це засіб, що дозволяє керівництву поєднати власні цілі і найманих співробітників [4].

Зовнішня функція місії полягає в наданні суб'єктами зовнішнього середовища об'єктивної інформації про філософію і призначення організації; засобах, які вона використовує у своїй діяльності; ресурсах, якими володіє; іміджі, який формує; моральності, якої дотримується; комунікативних засобах, за допомогою яких взаємодіє з партнерами, конкурентами та споживачами.

Внутрішня функція місії – сприяти єднанню та згуртованості всередині організації, симбіоз цілей підприємства і цілей працівника, ідентифікації співробітників з підприємством, формуванню сприятливого психологічного клімату, розширенню мотивації і стимулювання, забезпечення послідовності цілей при розробці та реалізації стратегії підприємства. Місію можна вважати дієвим робочим інструментом, якщо вона не просто заявлена, а поділяється більшістю співробітників і є керівництвом до дії.

Наступний етап планування – це процес формалізації місії за допомогою розробки цілей. У кожен конкретний момент часу організація прагне до конкретного проміжного стану, який фіксується у вигляді мети. Довгострокові і короткострокові цілі повинні бути досяжними, вимірюваними, конкретними, сумісними.

Наступний етап стратегічного планування – це визначення ключових цінностей, що визначають орієнтири, які допоможуть сформувати бажану робочу поведінку персоналу, а також його ставлення до роботи та організації, що в свою чергу неодмінно вплине на ефективність реалізації довготривалих і короткочасних цілей в рамках місії організації.

Ще одним етапом формування організаційної культури є інституалізація, коли сформульовані місія, базові цілі та цінності, що описують нову організаційну культуру, лягають в основу локальних нормативних актів даної організації, що регулюють трудову діяльність даного підприємства.

**Висновки.** Отже, відзначимо, що відсутність уваги з боку керівництва організації до процесу формування й підтримки культури організації в цілому, стихійний розвиток організаційної культури викликає в остаточному підсумку загострення найважливішого організаційного протиріччя – невідповідності індивідуальних і загально організаційних цілей.

Відзначимо, однак, що управління формуванням і розвитком культури повинне мати на меті зміцнення її позитивного впливу на діяльність підприємства. У цьому процесі, на нашу думку, можливе використання типових моделей організаційної культури, розглянутих нами в попередніх питаннях роботи.

### Література

1. Бурков В. Н. Моделі й методи керування організаційними системами / В. Н. Бурков, В. А. Іриков. М.: Наука, 1994.
2. Ветошкіна Т. Организационная культура как инструмент управления персоналом в условиях перемен / Т. Ветошкіна // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 11. – С. 14–20.
3. Савченко Л.С. Організаційна культура й конкурентоспроможність підприємництва / Л.С. Савченко // Російське підприємництво. – 2008. – № 3. Вип. 1 (107). – С. 64–67.
4. Фатхутдинов Р. А. Керування конкурентоспроможністю організації : навчальний посібник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Вид. Ексмо, 2004. – 544 с.

### References

1. Burkov V. N., Yrykov V. A. Modeli y metody keruvannya orhanizatsiinykh systemamy. M.: Nauka, 1994.
2. Vetoshkina T. Orhanyzatsyonnaia kultura kak ynstrument upravleniya personalom v uslovyakh peremen / T. Vetoshkina // Kadrovyyk. Kadrovyyi menedzhment. - 2009. - № 11. - S. 14 - 20.
3. Savchenko L.S. Orhanizatsiina kultura y konkurentospromozhnist pidpriemnytstva / L.S. Savchenko // Rosiiske pidpriemnytstvo. — 2008. — № 3 Vyp. 1 (107). — s. 64-67.
4. Fatkhutdinov R. A. Keruvannya konkurentospromozhnistiu orhanizatsii. Navchalnyi posibnyk / R. A. Fatkhutdinov. – M.: Vyd. Eksmo, 2004. – 544s.

Надійшла 13.08.2015; рецензент: д. е. н. Нижник В. М.