



УДК 35. 351:69

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Вікторія Михайличенко; Олена Долгальова

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури,
Краматорськ, Україна*

Резюме. Досліджено особливості організаційної культури, проаналізовано етапи формування та виділення основних послідовних процесів її ефективного управління. Розглянуто сутність такого поняття, як «організаційна культура», основні етапи її формування та чинники, які впливають на її формування. Проаналізовано суть управління формуванням організаційної культури, розглянуто поняття цінностей та місії організації, зв'язок стратегії розвитку з формуванням ефективної організаційної культури й визначено основні підходи до її формування як інструменту управління. Обґрунтовано необхідність поетапного розроблення організаційної культури, розроблено рекомендації щодо управління формуванням організаційної культури підприємства. Розглянуто чотири основних підходи до формування організаційної культури – внутрішній, когнітивний, символічний та стимулюючий. Визначено формування організаційної культури на основі стратегії розвитку підприємства. Наведено, що організаційна культура є комплексним явищем і стосується як об'єктів, так і суб'єктів управління. Виділено особливості її управлінських та соціально-психологічних компонентів з позиції умов господарювання підприємств. Розглянуто ряд первинних і вторинних механізмів формування організаційної культури, комплекс послідовних процесів ефективного управління та процедуру оцінювання ефективності організаційної культури, її діагностика. Визначено, що основною метою розвитку організаційної культури є комерційний успіх підприємства в умовах адаптації до динаміки зовнішнього середовища. Організаційна культура підприємства є важливим інструментом забезпечення організаційної, економічної та психологічної єдності колективу підприємства задля підвищення ефективності його функціонування. Визначено, що управління організаційною культурою має бути засноване на системному підході, відображенням якого служить наявність відповідних законодавчих інструментів та внутрішніх індикаторів, покладених у принципи управління організаційною культурою.

Ключові слова: організаційна культура, управління, підходи до формування організаційної культури, чинники, що впливають на формування організаційної культури.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.158

Отримано 06.05.2021

UDC 35. 351:69

MANAGEMENT OF FORMATION OF THE ENTERPRISE ORGANIZATIONAL CULTURE

Victoria Mykhailychenko; Olena Dolgalova

*Donbass National Academy of Civil Engineering and Architecture,
Kramatorsk, Ukraine*

Summary. The objective of the paper is to investigate the features of organizational culture, analysis of the stages of formation and selection of the main sequential processes of its effective management. The essence of such concept as «organizational culture», the main stages of its formation and the factors that influence its formation are considered in this paper. The essence of management of organizational culture formation is analyzed, the concept of values and mission of the organization, connection of the development strategy with

effective organizational culture formation is considered and basic approaches to its formation as a management tool are defined. The necessity of step-by-step development of organizational culture is substantiated, recommendations on management of formation of organizational culture of the enterprise are developed. Four main approaches to the organizational culture formation are considered - internal, cognitive, symbolic and stimulating. The formation of organizational culture based on the development strategy of the enterprise is determined. It is analyzed that the organizational culture is a complex phenomenon and is applied to both objects and subjects of management, the features of its management and socio-psychological components from the standpoint of business conditions are defined. A number of primary and secondary mechanisms of organizational culture formation, the complex of consecutive processes of effective management and the procedure of the estimation of organizational culture efficiency, its diagnostics are considered. It is determined that the main purpose of the organizational culture development is the commercial success of the enterprise in terms of adaptation to the dynamics of the external environment. The organizational culture of the enterprise is an important tool for ensuring the organizational, economic and psychological unity of the enterprise staff for the increase of its operation efficiency. It is determined that the management of organizational culture should be based on the systematic approach, which is reflected in the availability of appropriate legislative tools and internal indicators, which are embedded in the principles of organizational culture management.

Key words: *organizational culture, management, factors influencing the of organizational culture formation, approaches to the of organizational culture formation.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.158

Received 06.05.2020

Постановка проблеми. Через активне зростання ринку та диверсифікацію виробництва організації постійно перебувають у пошуку нових інструментів управління для успішного конкурування з іншими підприємствами. Саме тому організаційна культура має ефективний вплив на складові успіху підприємства і є важливим інструментом для досягнення цілей. Якщо розглядати організаційну культуру з боку управління, то сучасні менеджери повинні враховувати не тільки фінансові та матеріальні ресурси, а й організаційну культуру, яка є способом виявити й зрозуміти, які цінності, традиції та норми використовуються для керування діяльністю працівників підприємства й досягнення професіональних цілей. В наш час постійні зміни зовнішнього середовища викликають зміни у внутрішньому середовищі підприємств. Саме правильне управління формуванням організаційної культури підприємства допоможе розробити сильний опір зовнішнім перешкодам і залишатися конкурентоспроможними на сучасному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Над питанням формування організаційної культури акцентували увагу багато як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. На сьогодні аналіз цього питання є дуже важливим аспектом успіху будь-якої організації, оскільки це є не тільки імідж підприємства, а й особлива форма керування організацією. Багато уваги цьому питанню приділяли такі вчені, як М. Х. Мескон, О. С. Віханський, Є. Уткін, С. Дж. Сайлас, О. І. Наумов, Д. Елдрідж, Ф. Хедоурі, А. Кромбі, В. Леонард, Р. Блейк, Ю. Г. Семенов, Г. Л. Хаст, П. В. Емельянов, Т. О. Соломанидина, І. В. Грошев, А. В. Колесніков, А. Є. Воронкова, О. Г. Тихомирова, Г. М. Захарчин, І. А. Смірновата ін. Разом з тим, умови змін умов господарювання ряду вітчизняних підприємств призводять до зміни особливостей їх організаційної культури, що актуалізує подальші дослідження в зазначеному напрямі.

Мета статті полягає в дослідженні особливостей організаційної культури, аналізі етапів її формування та виділенні основних послідовних процесів ефективного управління організаційною культурою.

Постановка завдання – дослідження теоретичних аспектів особливостей організаційної культури, обґрунтування необхідності поетапного розроблення організаційної культури, рекомендацій щодо управління формуванням організаційної культури підприємства.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналіз, узагальнення, моделювання, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Організаційна культура є складним явищем і піддається впливу таких зовнішніх та внутрішніх факторів, як державний устрій, менталітет, національна культура, економіка, цінності засновників, переконання персоналу, стадія життєвого циклу підприємства та ін. Організаційна культура починає існувати з моменту створення компанії, адже коли хтось вирішує створити нове підприємство, вже задається певною метою та цінностями.

Організаційна культура – певний комплекс цінностей та очікувань, які можуть бути поділені працівниками компанії та передаватися від одного покоління працівників до іншого. Вона створює норми, які визначають правила поведінки персоналу на всіх рівнях управління, і впливає на управлінську структуру й кадрову політику компанії.

Цінності, так як і цілі, впливають з місії й не мають їй перешкоджати. Але якщо цілі вказують на конкретні пункти руху організації, то цінності визначають шлях, яким йде підприємство. Від цінностей залежать методи, які обирають для досягнення цілей.

Цінності є дуже важливими для організації, оскільки з їх допомогою можна визначити шлях досягнення цілей.

Цілі найближчих конкурентів можуть збігатися. Проте якщо використовувати різний набір цінностей, шляхи досягнення цілей і відповідно, організаційна культура буде різною.

Формування організаційної культури відбувається у процесі спілкування та при сумісному вирішенні проблем з метою досягти єдиної мети засновника та групи однодумців. Результатом цих процесів є вироблені правила і норми поведінки, власні цінності, критерії досягнення загальних цілей та форми взаємодії з зовнішнім середовищем. Отож необхідна умова формування та розвитку організаційної культури полягає у сумісній діяльності людей та наявності загальної мети.

Організаційна культура може бути сформованою як спонтанно, завдяки впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, так і усвідомлено, на основі стратегії розвитку підприємства.

Стратегія розвитку є привабливою для засновників картиною майбутньої організації. Проте, якщо вона буде привабливою лише для засновників, то працівники, які не поділяють даного бачення розвитку та майбутнього підприємства, не будуть працювати на їх досягнення. Тому важливо, щоб після визначення вищим керівництвом стратегічного розвитку підприємства результати були донесені до решти працівників, аби вони могли зрозуміти й прийняти перспективи свого підприємства.

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

Менеджмент сучасних українських підприємств характеризується проявом все більшої зацікавленості до організаційної культури як інструменту управління.

Організаційна культура при розгляді сучасними менеджерами виступає потужним стратегічним інструментом, завдяки якому забезпечується орієнтація всіх підрозділів та окремих осіб на спільні цілі, мобілізація ініціативи співробітників та їх відданість, а також полегшується спілкування.

Існує чотири основних підходи до формування організаційної культури:

- внутрішній, який ґрунтується на виборі місії, соціальний зміст якої є направленим здебільшого на внутрішнє середовище організації;
- когнітивний, який направлений на навчання та розвиток персоналу;
- символічний підхід, при якому зовнішні прояви організаційної культури мають першочергове значення;

- стимулюючий підхід, який орієнтований на створення системи мотивації персоналу.

На основі цих підходів розглянемо основні етапи формування умов організаційної культури (рисунок 1).

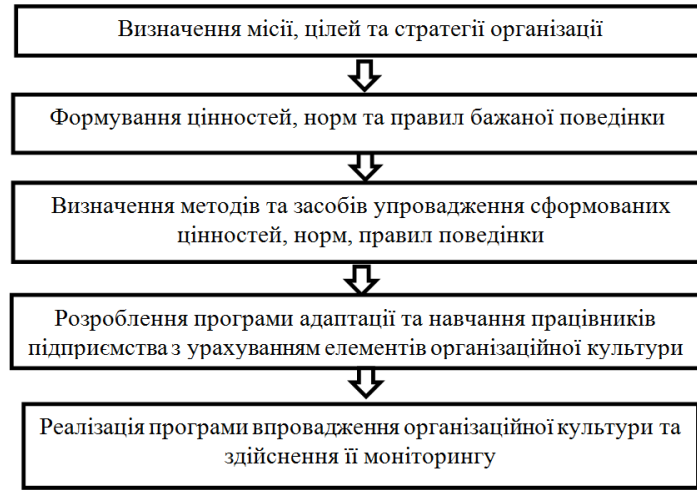


Рисунок 1. Формування умов організаційної культури

Figure 1. Formation of conditions of organizational culture

Таким чином, управлінський підхід розглядає організаційну культуру як сукупність ознак організації, що знаходить своє відображення у системі правил, норм, регламентів тощо, що за окремими винятками 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 середовищ. Відповідно до цього можна розглядати такі прояви організаційної культури: культура управління, культура умов праці, культура працівників, культура документації.

Розглянемо організаційну культуру як інструмент управління, вплив складових організаційного розвитку на організаційну культуру, і навпаки (рисунок 2).

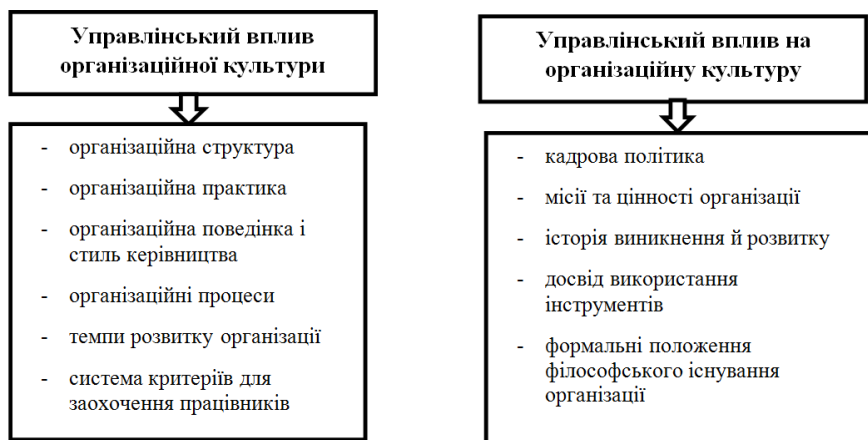


Рисунок 2. Організаційна культура як інструмент управління

Figure 1. Organizational culture as a management tool

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

Первинні механізми передбачають:

- застосування стандартів і критеріїв оцінювання та контролю;
- формування особливостей поведінки лідерів у критичних обставинах;
- розвиток способів і критеріїв розподілу ресурсів організації;
- формування стратегії розвитку організаційного навчання й наставництва;
- розроблення критеріїв, які визначають умови винагород та стягнень;
- визначення методів і критеріїв наймання, відбору, підвищення на посаді та звільнення працівників.

Вторинні механізми управлінського підходу передбачають:

- розвиток і оптимізацію структури та внутрішньої будови організації;
- формування організаційних систем і процедур;
- підтримку організаційних звичаїв та ритуалів;
- розроблення дизайну приміщень;
- збереження історії про важливі події та людей;
- формування концептуальних основ загальної організаційної філософії підприємства [6, с. 198].

Організаційна культура – це стратегічний чинник розвитку підприємства. Ідея місії, спільне сприйняття цілей може скоординувати й прискорити діяльність у напрямі досягнення спільної мети. Усвідомлюючи організаційну культуру, можна краще зрозуміти організацію, її призначення на ринку, функціонування, і не тільки те, що відбувається, а й причини цього.

Для ефективного управління організаційною культурою доцільним є здійснення комплексу послідовних процесів:

- відбір нових працівників з мотивацією, ціннісним ставленням до праці, нормами поведінки, близькими до організаційної культури підприємства;
- інформування працівників про цінності та стандарти діяльності підприємства;
- стимулювання та заохочення працівників, поведінка яких є нормою, зразком або стандартом для інших;
- поточне управління організаційною культурою.

Важливим етапом в управлінні організаційною культурою є процедура оцінювання. Враховуючи, що за останні роки більшість галузей української економіки зазнала значних змін, виникає необхідність оцінювання організаційної культури для стратегічного управління її розвитком. Розвиток методів управління та зміни в соціально-трудовах відносинах зумовлюють необхідність удосконалення існуючих методів управління організаційною культурою та розроблення нових, реалізація яких має сприяти підвищенню ефективності виробництва, збереженню здоров'я працівників, зменшенню плинності кадрів тощо.

Здійснення діагностики організаційної культури полягає у виборі тих аспектів підприємства, яким варто приділяти пильну увагу, на підставі чого буде здійснюватися пошук підходів та методів оцінювання. Це дозволить визначити не тільки ефективність існуючої організаційної культури, а й раціональність побудови внутрішньої організаційної структури підприємства за рахунок діагностики, яка дозволить також виявити позитивні та негативні сторони системи управління.

Управління організаційною культурою має бути засноване на системному підході, від обрання якого слугує наявність відповідних законодавчих інструментів та внутрішніх індикаторів, покладених у принципи управління організаційною культурою. Система управління на підприємстві має охоплювати всі внутрішні процеси, пов'язуючи суб'єкти управління з їх оточенням, визначаючи цілі та стратегії розвитку.

Висновки. Розглянуто теоретичні аспекти особливостей формування організаційної культури, етапи її формування, вплив на майбутнє підприємства. Організаційна культура була розглянута як інструмент управління, розроблено рекомендаційний комплекс процесів для ефективного управління організаційною культурою.

Отже, усвідомлення та формування організаційної культури дозволяє:

- діяти ефективніше та результативніше, враховуючи тенденції, загрози та можливості;
- протидіяти стереотипам, які обмежують можливості людини;
- усвідомити причетність особистості до колективної діяльності, свою невід'ємність;
- побудувати позитивний імідж організації;
- визначити правильну систему мотивації працівників;
- встановити місію та цілі організації, побудувати організаційні цінності та ідеали;
- зрозуміти індивідуальну та колективну поведінку, усвідомити стиль керівництва та питання лідерства.

Організаційна культура підприємства є важливим інструментом забезпечення організаційної, економічної та психологічної єдності колективу підприємства задля підвищення ефективності його функціонування.

Управління організаційною культурою має бути засноване на системному підході та охоплювати всі внутрішні процеси, визначаючи цілі та стратегії розвитку. Основними етапами управління формуванням організаційної культури є: відбір нових працівників, якості яких відповідають цінностям та нормам підприємства, належне своєчасне інформування працівників про основні цілі та цінності компанії, стимулювання та заохочення працівників, поточне управління організаційною культурою та процедура оцінювання ефективності.

Conclusions. We considered the theoretical aspects of the peculiarities of organizational culture formation, the stages of its formation, the impact on the enterprise future. Organizational culture is considered as a management tool, a set of recommended processes for effective management of organizational culture is developed.

Thus, awareness and formation of organizational culture makes it possible:

- to act more efficiently and effectively, taking into account trends, threats and opportunities;
- to counteract stereotypes that limit human capabilities;
- to realize the involvement of individual in the collective activity, his/her inseparability;
- to build a positive image of the organization;
- to determine the correct system of employee motivation;
- to establish the mission and goals of the organization, to build organizational values and ideals;
- to understand individual and collective behavior, understand leadership style and leadership issues.

The enterprise organizational culture is an important tool for ensuring the organizational, economic and psychological unity of the enterprise staff in order to increase the its operation efficiency.

Organizational culture management should be based on the systems approach and cover all internal processes, defining development goals and strategies. The main stages of the management of organizational culture formation are: selection of new employees whose qualities meet the values and norms of the enterprise, proper and timely information of

employees about the main goals and values of the company, employees incentives, current management of organizational culture and performance evaluation procedure.

Список використаної літератури

1. Гавкалова Н. Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджмент персоналу. Харків, 2009. 28 с.
2. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. 289 с.
3. Воронкова А. В. Корпорація: управління та культура. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
4. Бала О. І. Підходи до оцінювання корпоративної культури. Львів: Вісник НУ «Львівська політехніка», 2006. № 567. С. 6–11.
5. Качан И. В. Методики диагностики организационной культуры предприятия. Донецьк: ДонНТУ, 2008. С. 187–191.
6. Організаційна культура й управління стратегічними змінами на підприємстві. URL: https://pidru4niki.com/74295/ekonomika/organizatsiyna_kultura_upravlinnya_strategichnimi_zminami_pidpriemstvi (дата звернення 10.12.2020).
7. Формування організаційної культури. URL: https://stud.com.ua/31836/menedzhment/formuvannya_organizatsiynoyi_kulturi (дата звернення 10.12.2020).
8. Принципи формування та підтримки організаційної культури. URL: https://studme.com.ua/1045032312734/menedzhment/printsipy_formirovaniya_podderzhaniya_organizatsionnoy_kultury.htm (дата звернення 13.12.2020).

References

1. Havkalova N. L. Formuvannia sotsialno-ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnosti menedzhment personalu. Kharkiv, 2009. 28 p.
2. Kharchyshyna O. V. Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti. Zhytomyr: Vyd-vo Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu im. I. Franka, 2011. 289 p.
3. Voronkova A. V. Korporatsiia: upravlinnia ta kultura. Drohobych: Vymir, 2006. 376 p.
4. Bala O. I. Pidkhody do otsiniuvannia korporatyvnoi kultury. Lviv: Visnyk NU "Lvivska politekhnik", 2006. No. 567. P. 6–11.
5. Kachan Y. V. Metodyky dyahnostyky orhanyzatsyonnoi kulturyi predpriyatiya. Donetsk: DonNTU, 2008. P. 187–191.
6. Orhanizatsiina kultura y upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi. URL: https://pidru4niki.com/74295/ekonomika/organizatsiyna_kultura_upravlinnya_strategichnimi_zminami_pidpriemstvi
7. Formuvannia orhanizatsiinoi kultury. URL: https://stud.com.ua/31836/menedzhment/formuvannya_organizatsiynoyi_kulturi (data zvernennia 10.12.2020).
8. Pryntsyipy formuvannia ta pidtrymky orhanizatsiinoi kultury. URL: https://studme.com.ua/1045032312734/menedzhment/printsipy_formirovaniya_podderzhaniya_organizatsionnoy_kultury.htm (data zvernennia 13.12.2020).