

УДК 330.341.1

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Г. Захарчин

Національний університет “Львівська політехніка”

Розкрито сутнісне поняття механізму формування організаційної культури; наведено концептуальну модель механізму, яка об'єднує принципи, функції, технологію, процес, структуру та важелі, що створюють мотиваційне поле для дієвого використання механізму. Запропоновано класифікацію технології, необхідної для ефективного формування організаційної культури на підприємстві.

Ключові слова: механізм, організаційна культура, принципи, функції, технологія, стратегія, система відносин, цінності, стандарти, норми поведінки.

Організаційна культура формується під динамічним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які задають вектор змін організаційної культури. У випадку несприятливого впливу цих факторів для їх нейтралізації, а також реального забезпечення реалізації культурологічних цінностей та інших елементів організаційної культури послуговуються механізмом, як певним ефективним інструментом, який поєднує внутрішні можливості формування організаційної культури із зовнішніми чинниками. Рівень функціонування цього механізму підтверджує наскільки соціокультурологічні тенденції проникають в систему менеджменту підприємства і чи здатне воно гідно сприймати сучасні виклики часу. Отже, проблемним залишається питання пошуку такого механізму, який би дозволив ефективно використати всі переваги організаційної культури як тонко планового інструменту управління в умовах перехідних процесів і трансформації економіки.

Мета статті полягає у висвітленні сутнісного поняття механізму формування організаційної культури та презентація його теоретичної моделі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням організаційної культури присвячена низка фундаментальних праць вітчизняних і зарубіжних науковців. Спектр цих досліджень досить широкий: від розкриття суті самого поняття “організаційна культура” [2, 3, 5] до використання її як тонкопланового інструменту управління і засобу успішної реалізації організаційних змін [3, 5] та розгляду питань мотивації й ціннісної поведінки персоналу підприємства [4]. В ідеологічному плані цікавими є праці вітчизняних науковців, в яких розглядаються глобальні проблеми трансформації суспільства та економіки, зокрема, і в цьому контексті висвітлюється роль культурологічного фактору [1, 6]. Незважаючи на значне зацікавлення в наукових та господарських колах проблематикою організаційної культури, деякі важливі питання залишаються поза увагою дослідників. Серед них – розгляд механізму формування організаційної культури; технологічні питання його створення та принципи, на основі яких він повинен працювати.

Виклад основного матеріалу. До категорії механізму сьогодні звертаються всі науковці, коли мова заходить про складні соціально-економічні явища і коли треба обґрунтувати шляхи вирішення певних проблем, оскільки завжди постає логічне запитання – як це зробити і за допомогою чого? Механізм, завдяки своїй природі й об'ємності змісту, може дати відповідь на ці запитання. Відповідно до нашої проблематики, об'єктом виступає організаційна культура, тому розглядаємо механізм формування організаційної культури. У науковій літературі не спостерігаємо визначення механізму формування організаційної культури, тому, враховуючи результати узагальнення теоретичних підходів до тлумачення цього поняття, пропонуємо розглядати механізм формування організаційної культури як сукупність елементів, інструментарію, технології та важелів, які забезпечують створення організаційної культури та її розвиток.

За допомогою механізму створюється не тільки образ, тобто архітектурний контур організаційної культури, але й визначається спосіб її реалізації. Механізм – це складний суспільно-економічний процес, який передбачає взаємодію об'єкта і суб'єкта, а багатопланова структура, що включає сукупність різних елементів, вимагає вміння розпізнати, який саме елемент найкраще працюватиме в конкретній ситуації. Досконалість механізму залежатиме від інтелекту та досвіду його творців, тобто, суб'єкта застосування механізму.

Застосування механізму може відбуватися в статичному та динамічному режимі і від того залежить його активність чи пасивність. Статичний режим передбачає простий набір взаємопов'язаних елементів, які становлять його сутність, динамічний режим прив'язаний до часу і він передбачає відповідний алгоритм формування організаційної культури, який буде описано далі. Якість функціонування будь-якого механізму, втім числі і механізму формування організаційної культури, буде залежати від взаємо поєднання його складових частин та узгодженості дій його елементів. Таким чином, системне розуміння механізму включає ще й поняття взаємозв'язків, оскільки елементи механізму між собою взаємопов'язані і вони, одночасно, взаємопов'язані із відповідними елементами іншої природи того об'єкту, на який впливає даний механізм. Наявність постійних та міцних зв'язків між усіма елементами механізму, а також тими, які дотичні до його реалізації, характеризуватиме рівень організованості механізму. Узагальнена модель механізму формування організаційної культури відображена на рис. 1. Цільова спрямованість механізму має вирішальне значення і є важливою при формуванні організаційної культури, оскільки в ній закладено першопричини створення самого механізму, бачення бажаного результату, і вона є вихідною точкою при будь-якій діяльності людини. Цільова спрямованість механізму формування організаційної культури відображена на схемі як мета, яка полягає в забезпеченні реального створення організаційної культури на підприємстві в якості ефективного джерела підвищення ділової активності підприємства та зміцнення його інноваційного потенціалу.

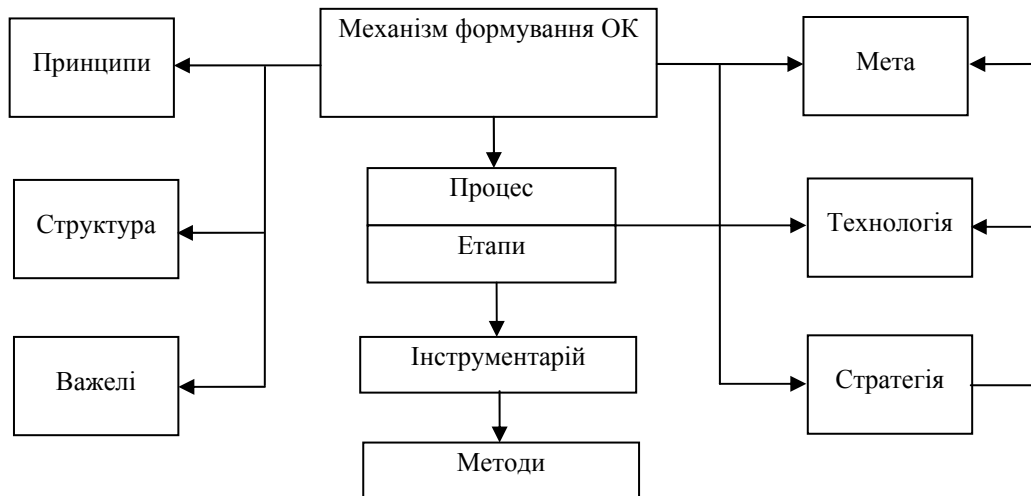


Рис. 1. Загальна модель механізму формування організаційної культури

Джерело: власна розробка автора

Мета диктує завдання, які стоять перед менеджерами підприємства, і які передбачають комплекс управлінсько-організаційних дій, необхідних для реалізації мети. До таких дій відносимо: вибір принципів, які дозволяють механізму працювати в реальному режимі, вибір технології, на основі якої формується організаційна культура, підбір необхідного інструментарію, необхідного для включення механізму, а також створення стратегії формування організаційної культури.

Практична націленість механізму реалізовується завдяки функціям, які він виконує. На рис. 2 показано головні функції механізму формування організаційної культури.

Адаптивна функція передбачає пристосування культури підприємства до загальної стратегії його розвитку, узгоджуючи мету, місію і цінності, а також враховуючи тенденції впливу зовнішнього середовища на формування організаційної культури.



Рис. 2. Функції механізму формування організаційної культури

Джерело: власна розробка автора

Планування – належить до важливих функцій механізму, оскільки чітке виконання робіт, узгодження дій, координування всіх організаційних процедур можливе завдяки попередньо складеному плану, в якому будуть повністю розписані функції та виконавці із зазначенням термінів виконання та персональної відповідальності. Адресність – це основна характеристика планування, без якої досягнути відповідальності не можливо, як і не можливо досягнути ефективності механізму.

Реалізаційна функція спрямована на реальне втілення задуманого образу організаційної культури в життя із оптимальними затратами зусиль, часу та подолання опору персоналу до нововведень.

Функція моделювання передбачає розроблення різних сценаріїв розвитку підприємства на основі фактору організаційної культури, роль якої може бути діаметрально протилежною від позитивного впливу, що сприятиме підвищенню ділової активності підприємства, до негативного, який гальмуватиме нарощування потужностей підприємства. Можливий і нейтральний вплив, або відсутність будь-якого впливу організаційної культури на розвиток підприємства, який вимагає ґрунтовної оцінки такої ситуації. Завдяки функції моделювання формуються три сценарії розвитку підприємства: песимістичний, оптимістичний і стриманий, які закладаються в стратегію розвитку підприємства.

Інтеграційна функція співзвучна організаційній культурі, однією із характеристик якої є інтегрованість, що означає ступінь відповідності норм, цінностей, етичних стандартів та цільових установок між різними структурними підрозділами підприємства.

Важливими характеристиками механізму є принципи, що вважаються основою побудови механізму і забезпечують його ефективне функціонування. Особливість принципів проявляється в їхній потенційній здатності забезпечити активну діяльність механізму в напрямку досягнення цілей. Принципи характеризують одночасно зміст механізму і технологію його побудови. Звідси і витікає їх специфічна роль в будь-якому механізмі. Відповідно до концепції організаційної культури пропонуємо розглянути принципи механізму її формування, відображені на рис. 3.

Принцип усвідомлення є визначальним, оскільки підтверджує бажання керівництва підприємства займатися проблемами організаційної культури, виходячи із реальної неминучості змін. Цьому принципу властива 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 огляду мотивації, важливо запалити 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 приведе до хаосу і безладу. Принцип системності поєднує взаємодію структури механізму, його функцій і технології. Всі поведінкові ролі мають бути чітко розписані, а правила, норми, приписи, інструкції, розпорядження своєчасно доведені до персоналу підприємства.

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

Принцип цілеспрямованості ґрунтується на загальноприйнятій тезі, що всяка діяльність повинна мати ціль і бути вмотивованою. Виходячи із поставленої цілі чи цілей, розробляють алгоритм їх досягнення.

Принцип алгоритмічності передбачає сукупність кроків, які необхідно зробити 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 функцій механізму .

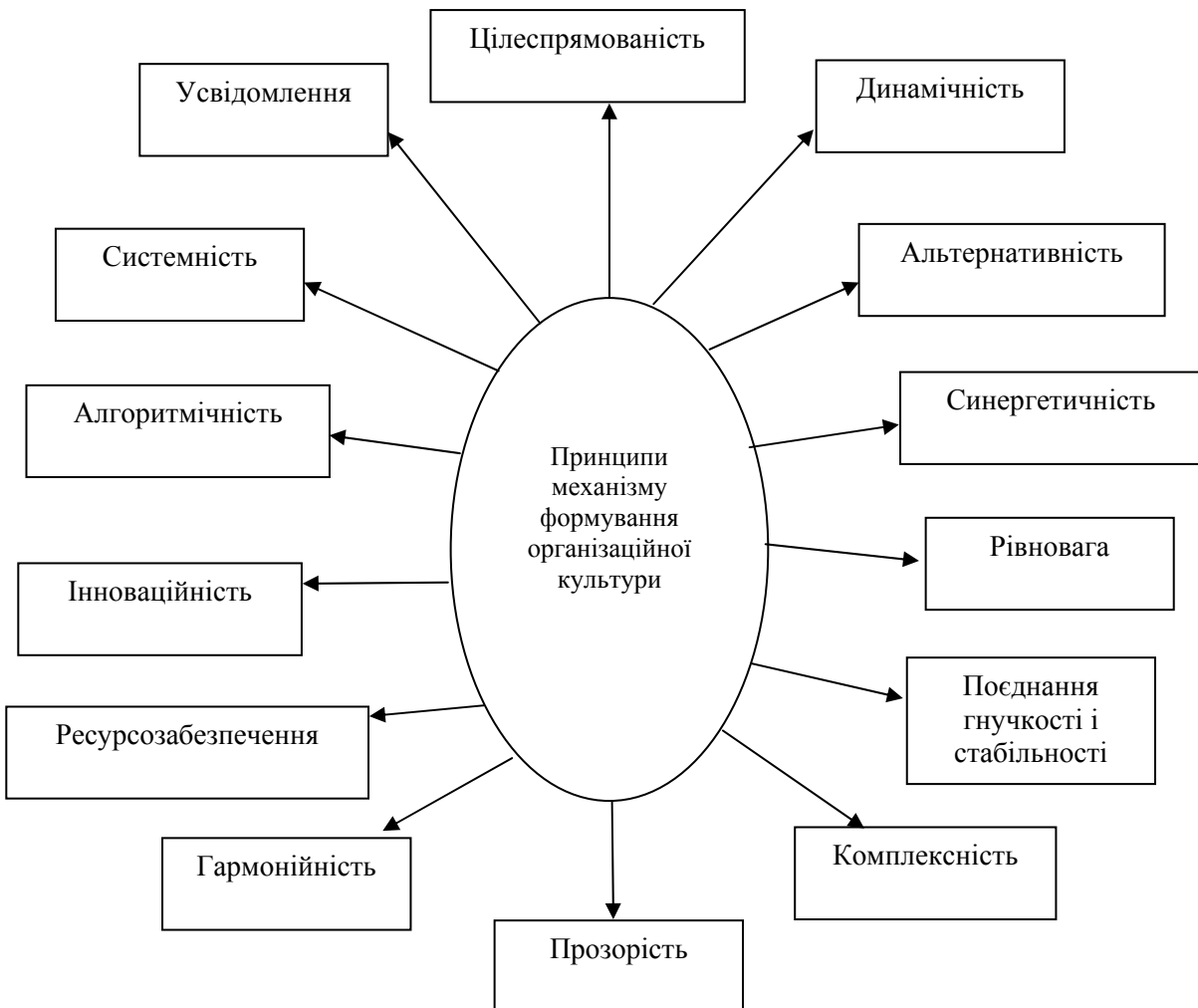


Рис. 3. Принципи формування ОК

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

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

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

Принцип комплексності зв'язує воедино всі функції механізму і забезпечує системність проведення 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 елементи і постійні і до них необхідно підбирати різний інструментарій реалізації.

Важливим принципом механізму 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, який набув особливої популярності із початку 80-х років ХХ ст., дозволяє встановити загальні закономірності формування організаційної культури в складних умовах не лінійності та не детермінованості протікання процесів. Науковці розглядають цей принцип в якості нового ефективного інструменту пізнавальної діяльності людини, а його суть вбачають у "розробленні конкретного і дієвого механізму одержання високого і постійно наростаючого ефекту" [7, с. 44]. Завдяки принципу синергетики механізм формування організаційної культури набуває динамічного характеру, а сама організаційна культура сприяє у самоорганізації системи.

В умовах глобалізації особливої актуальності набувають принцип альтернативності та динамічності. Принцип альтернативності дає можливість вибору, важливо тільки встановити критерії вибору та провести оцінку альтернатив з огляду результатів та витрат і часового інтервалу. Принцип динамічності механізму формування організаційної культури підкреслює мобільність й оперативність в 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, оскільки механізм повинен бути сучасним, співзвучним новітнім тенденціям і забезпечувати інноваційний поступ нашої економіки. Принцип інноваційності пов'язаний із мотивацією, необхідною для формування культури і розвитку креативності.

Усі перелічені принципи є елементами цілісної системи механізму формування організаційної культури, які за допомогою синергетичного ефекту підсилюють один одного, полегшуючи дію механізму і скеровують його рух у правильному напрямку.

Механізм формування організаційної культури має свою структуру, специфіка якого полягає в тому, що його елементи є рівно важливі і не перебувають між собою в ієрархічному підпорядкуванні. Всі вони знаходяться на одній лінії, доповнюючи один одного, і забезпечуючи стабільність функціонування механізму. Структура, як правило, передбачає наявність певних рівнів. Однак, ми розглядаємо єдиний рівень формування організаційної культури – це підприємство, яке диктує загальний тип та образ бажаною культури, а окремі функціональні ланки повинні її прийняти.

У концептуальній моделі механізму формування організаційної культури вагоме місце посідають важелі. Важелі створюють мотиваційне поле для дієвого використання механізму, вони в його структурі є активним елементом і діють через систему методів. Завдяки дії важелів (прямої чи непрямої) досягають цілеспрямованого стимулювання персоналу підприємства до впровадження організаційної культури та її розвитку. Оптимальне поєднання економічних, соціальних, психологічних важелів є хорошою спонкою для всього персоналу підприємства в плані підсилення їх 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 протікає за відповідними правилами, має свою специфічну технологію та складається із багатьох етапів, змістовному наповненню яких присвячено окремий розділ.

Важливим моментом у механізмі формування організаційної культури є вибір інструментарію. Вибір інструментарію зумовлений специфікою структури організаційної культури, в якій

виділяють експліцитну (видиму, відкриту частину) та імпліцитну (невидиму частину). Експліцитна частина в своїй суті має матеріальний характер, містить продукти людської діяльності, хоч сюди відносять також звичаї, як продукт духовної культури. Імпліцитна 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 процес створення організаційної культури не можливий.

Поняття “технологія”, як і “механізм”, має багатоаспектне і неоднозначне трактування, очевидно також через це, що економічна наука його запозичила із технічної сфери знання. Історія цього поняття веде свій початок від грецьких слів “*techne*” – мистецтво, майстерність, уміння, і “*logos*”, що означає навчання, наука. Очевидно, що технологія подібна до мистецтва, бо з її допомогою створюються нові продукти (творіння) людської праці, вона визначається майстерністю, тобто, поєднанням кваліфікації, досвіду та знання. Сукупність цих ознак визначають не тільки зміст технології, але й її універсальність, яка дозволяє використовувати це поняття у різноманітних сферах і мати широкий смисловий контекст.

Потреба у використанні технології в системі механізму обумовлюється кількома причинами: по-перше, наявністю об'єкта і ступенем його складності; по-друге, наявністю засобів, за допомогою яких можна систематизувати певні процедури, необхідні для досягнення бажаного результату. Технологія передбачає оптимізацію управлінських і виробничих функцій та раціоналізацію процесів. Сукупність технологій та загальний ступінь розвитку утворюють технологічний уклад, який формує підґрунтя культури.

Технологія формування організаційної культури має свою специфіку порівняно із виробничою технологією у зв'язку із неординарністю самого об'єкта. По-перше, 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. По-друге, цьому типу технології притаманна менша ступінь детермінованості та жорсткості параметрів, але більша ступінь гнучкості та адаптивності. По-третє, ці технології відрізняються своєю багатогранністю і різноманітністю, тому не можна їх рекомендувати як типові навіть для підприємств однієї сфери та виду діяльності. По-четверте, важливим фактором в технології формування організаційної культури виступає людський потенціал, який є носієм своєї культури і яку не завжди хоче підлаштовувати під чужі віяння.

Технології, які використовують для формування і розвитку організаційної культури, є дуже різноманітні, як і світ, в якому ми живемо, тому доцільно їх класифікувати за ознаками, відображеними у таблиці.

Класифікація технологій із формування і розвитку організаційної культури

| Класифікаційна ознака | Види технологій |
|------------------------|---|
| Рівень | Технологія структурного підрозділу Технологія особи |
| Стадія розвитку ОК | Технологія формування ОК Технологія розвитку ОК Технологія удосконалення ОК |
| Змістовне наповнення | Технологія базових елементів культури Технологія зовнішніх елементів культури |
| Складність | Прості технології Складні технології |
| Ступінь інноваційності | Традиційні технології Інноваційні |
| Напрямок дії | Прямі дії Опосередкованої дії |

Джерело: власна розробка автора

Необхідність класифікації технологій обумовлена тим, що, по-перше, вона дає змогу ліпше підмітити тенденції розвитку організаційної культури і моделювати бажаний тип культури; по-друге, вона розширює 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 суттєві й несуттєві ознаки технології. Кожний вид технології має свої характеристики і можливості впливу на самореалізацію менеджерів, які працюють над проблемою формування організаційної культури.

У таблиці за класифікаційну ознаку взято, насамперед, рівень, на який поширюватиметься технологія. Незважаючи на те, що організаційна культура формується для всього підприємства, базові елементи культури по-різному сприйматимуться групою (рівень структурного підрозділу) та окремим індивідумом. Крім того, є свої правила й процедури закріплення норм поведінки й формування моделей поведінки на рівні групи та людини.

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

Висновки і перспективи подальших досліджень. Ефективне формування організаційної культури на підприємстві можливе за умови наявності адекватного механізму, теоретична модель якого включає систему взаємопов'язаних елементів, функцій, принципів та самого процесу функціонування механізму. Функції механізму передбачають прогнозування різних сценаріїв розвитку підприємства на основі фактору організаційної культури, а принципи є основою побудови механізму і забезпечують його оптимальне функціонування в будь-яких умовах. Процес функціонування механізму відбувається на основі технологій, класифікація яких представлена в статті.

Подальші дослідження варто продовжувати у напрямку розкриття системи важелів, які заставляють ефективно працювати механізм у складних умовах сьогодення.

1. *Вовканич С.Й.* Теоретико-методологічні основи дослідження людського та інтелектуального капіталу в знаннєвомісткій економіці: концептуалізація понять / С.Й. Вовканич, Л.К. Семів. – Львів: НАН України. ІРД, 2005.– 97 с. – (Препринт/НАН України, ІРД).
2. *Воронов М.* Организационная культура и командная деятельность / М.Воронов, С.Гримблат // *Персонал*, – 2003. – №11. – С. 67–74.
3. *Капитонов Э.А.* Корпоративная культура :теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М.: Альфа-Пресс, 2005. – 352 с.
4. *Клок К.* Конец менеджмента / К.Клок, Дж. Голдсмит:[пер.с англ.]. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.
5. *Магура М.* Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М.Магура // *Управление персоналом*. – 2002. – № 1 (66). – С. 24–29.
6. *Пилипенко В.Є.* Людина в ринковому суспільстві : орієнтації, поведінка, культура / В.Є. Пилипенко. – К.: ПУ “Фоліант”, 2005. – 224 с.
7. *Сурмин Ю.П.* Теория социальных технологий / Ю.П. Сурмин, Н.В. Туленков. – К.: МАУП, 2004. – 608 с.

MECHANISM OF FORMING OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE ENTERPRISE

H. Zaharchyn

Ivan Franko National University of Lviv

The essence concept of mechanism of forming of organizational culture is exposed; the conceptual model of mechanism, which unites principles, functions, technology, process, structure and levers which create the motivational field for the effective use of mechanism, is presented.

Classification of technology, necessary for the effective forming organizational culture is presented on an enterprise.

Key words: mechanism, organizational culture, principles, functions, technology, strategy, system of relations, value, standards, codes of conduct.

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Г. Захарчин

Национальный университет “Львовская политехника”

Раскрыто сущностное понятие механизма формирования организационной культуры; представлена концептуальная модель механизма, которая объединяет принципы, функции, технологию, процесс, структуру и рычаги, которые создают мотивационное поле для действенного использования механизма. Представлена классификация технологии, необходимой для эффективного формирования организационной культуры на предприятии.

Ключевые слова: механизм, организационная культура, принципы, функции, технология, стратегия, система отношений, ценности, стандарты, нормы поведения.