

УДК 658.3

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ*Пижинський Я. І., Брустінов Д. В.*

У статті розкрито економічне поняття організаційного розвитку та підкреслено значення питань використання культурних інструментів при формуванні адекватної організаційної культури. Визначено необхідність адекватного сприйняття чинників та умов розвитку організаційної культури для реалізації ефективного процесу управління. Розкрито основні фактори впливу на формування корпоративної культури компанії, визначені головні етапи та напрями діяльності компанії у процесі реалізації механізму формування корпоративної культури в умовах її виходу на глобальні ринки.

Ключові слова: *глобальний ринок, ділове середовище, корпоративна культура, корпоративні рішення, організаційний розвиток.*

Управління корпоративної культури, як і управління компанією (організацією), - багатоаспектна проблема, яка передбачає, що управління підприємством не може бути представлено однією ідеєю, системою чи моделлю. В залежності від цілей та завдань можуть побудовані різні системи та моделі управління. Культуру ж організації можна розглядати як структуру, яка формується та розвивається на основі формальних систем управління і, супроводжуючи їх, формалізується у гамі відносин характерних для кожного господарюючого суб'єкта. Тому за різних екстерналій та інтерналій розвитку організації формальна система управління діє, корпоративна культура відсутня або ж вона має негативний характер. Унікальність системи корпоративної культури полягає у тому, що вона забезпечує досягнення бажаного ефекту від діяльності організації, є надбанням системи внутрішніх цінностей компанії, що передбачають систему норм та еталонів поведінки, відносин та способів ведення бізнесу, що у врешті-решт формують індивідуальність компанії.

Розвиток форм міжнародного бізнесу зумовив посилення процесу управління змінами та організаційним розвитком компаній. Організаційний розвиток проявляється система цілеспрямованих заходів, спрямованих на адаптацію компанії до вимог зовнішнього середовища шляхом удосконалення внутрішніх взаємовідносин. Останнім часом актуальним стає питання щодо формування концепції корпоративної культури, корпоративного духу, корпоративних цінностей.

Метою статті є розкриття особливостей, умов та факторів формування і розвитку організаційної культури підприємства, синтезу цілеспрямованих заходів та інструментів механізму формування корпоративної культури, спрямованих на адаптацію технології управління компанії до динамічного зовнішнього середовища.

Ідея організаційної культури є однією з яскравих ідей менеджменту, що вплинули на діяльність людства. Вперше про організаційну культуру як про феномен, що потребує особливої уваги, заговорили у 1970-х роках, коли у світовій теорії організації на зміну раціоналістичному підходу в управлінні прийшла концепція «поведінкового підходу», яка орієнтована на людину з її проблемами, можливостями, на пошук шляхів використання її творчого потенціалу. Пік досліджень і розробок концепцій організаційної культури припав на 1980-ті роки. Проте і сьогодні ця тема є актуальною, оскільки висвітлює питання отримання переваг у конкурентній боротьбі окремих підприємств, впливає і на економічний стан держав, і на існування людства в цілому.

Проблему формування та системою управління змінами організаційного розвитку та організаційною культурою зокрема досліджували такі зарубіжні автори, як: Р. Дафт, Р. Кантер, Д. Т. Кернс, А. Компі, К. Левін, Б. Мільнер, Д. А. Недлер, Т. Д. Пітерс, Р. Х. Уотерман та вітчизняні автори: Є. Г. Панченко, О. Плотніков, В. Рокоча та інші.

В різних організаціях мають місце програми розвитку корпоративної культури, що включають різні заходи: введення обов'язкового стилю одягу, дію комплексних, довготерміно-

вих та дорогих дослідницьких та впроваджувальних програм. Реалізація соціально-етичної політики корпорації ґрунтується на використанні формальних і неформальних методів управління. Саме неформальні методи базуються в першу чергу на корпоративній культурі. Без удосконалення цієї культури неможливо ефективно здійснити намічені програми із запланованим ефектом.

Корпоративну культуру можна розглядати як систему особистих та колективних цінностей, які сприймаються та приймаються всіма членами організації, та як набір прийомів та правил (вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників), що виправдали себе у минулому та підтвердили свою актуальність у теперішньому [6, с.155].

Організаційна культура корпорації представляється як сукупність найважливіших положень діяльності підприємства, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях, які поділяє більшість працівників. Така культура дозволяє відрізнити одне підприємство або корпорацію від іншої, генерує прихильність цілям корпорації, створює атмосферу ідентифікованості для членів корпорації, зміцнює соціальну стабільність, є контролюючим механізмом, що направляє і формує відносини та поведінку працівників.

У міжкраїнному розрізі корпоративну культуру можна розглядати як унікальний прояв синтезу відносно статичних глибинних психологічних особливостей індивідуумів окремих національностей і правил, принципів, постулатів діяльності груп людей, обмежених рамками організації. Саме тому вона погано адаптується до істотних змін, а процес її розвитку не містить елементів революційного характеру, є повільним і поступовим. Культуру корпорації можна розглядати як вираження цінностей, втілених в організаційній структурі і кадровій політиці, які здійснюють на них свій вплив.

Розкриття сутності організаційної культури необхідно для створення ефективної системи управління, тому що надається можливість визначити напрями впливу для створення клімату організації (компанії), що відповідає її цілям і задовольняє вимоги приймаючої сторони.

Важливим аспектом дослідження проблеми розвитку та безпосередньо кристалізації концептуальних підходів щодо формування унікальної корпоративної культури є визначення адекватного сприйняття чинників та умов розвитку організаційної культури. Слід звернути увагу на зовнішні і внутрішні чинники організаційного розвитку. Перші пов'язані зі змінами міжнародного середовища і тиском конкурентів, підвищенням вимог споживачів у різних країнах, змінами національних і міжнародних правових актів і т. ін. Внутрішні чинники полягають у застарілих елементах менеджменту: структурах, процедурах, стилях керівництва, а також навичках персоналу. У зв'язку з цим належну увагу слід звернути на п'ять основних складових (типів) організаційних змін: стратегій, структур, персоналу, технологій та продуктів [5, с.177].

Організаційна культура може проявляється двома різними способами: через символи «високого рівня» і через символи «низького рівня». Перші направлені на створення зовнішнього іміджу: місія корпорації, її логотипи, річна звітність, архітектура головного офісу. Символи низького рівня проявляються у повсякденному житті організації та характеризують те, яким чином виконується робота [6, с.154].

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії її джерел, значення та ієрархії цінностей, які домінують в колективі. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньогрупові норми та моделі корпоративної поведінки.

Організаційна культура є специфічною формою існування взаємозалежної системи, що включає в себе:

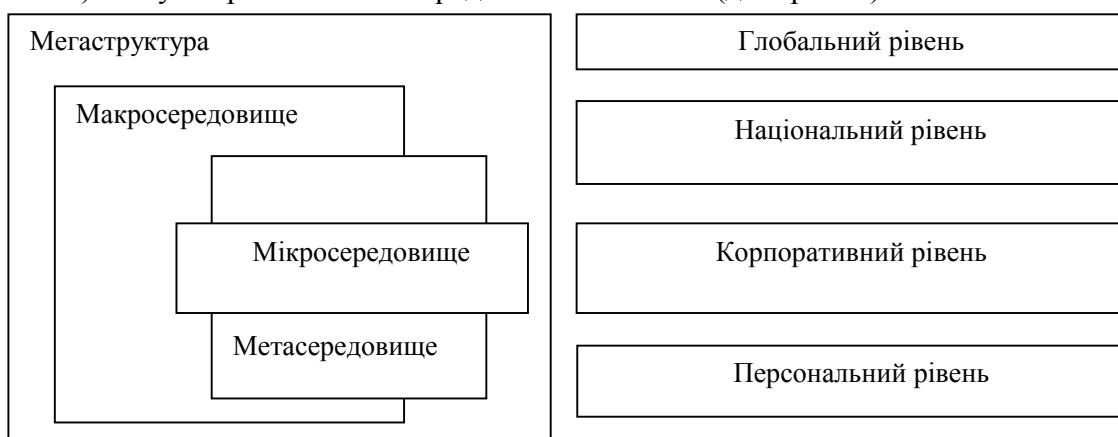
- 1) ієрархію цінностей, що домінує серед співробітників підприємства;
- 2) сукупність способів їх реалізації, що переважають в корпорації на певному етапі її розвитку.

Таблиця 1.

Формування організаційної культури

№ з/п	Назва складової	Характеристики
1.	Джерела	– система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації; – способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств; – уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися.
2.	Шляхи	– довгострокова практична діяльність; – діяльність керівника чи власника (власна культура); – штучне формування організаційної культури фахівцями консультаційних організацій; – природний відбір найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.
3.	Етапи	1. визначення місії корпорації; a. визначення основних базових цінностей; b. формування правил поведінки працівників корпорації, виходячи з базових цінностей; c. опис традицій та символіки, що відображають усе вище перераховане.
4.	Інструменти	1. універсальна знаково-символічна система, що включає знаки, систему ідентифікації корпорації; a. система комунікацій («офіційна» мова корпорації, різноманітні мови, система неформального спілкування); b. постійна ротація керівників і спільне навчання працівників.
5.	Фактори зміни	1. дія зовнішнього середовища корпорації; 2. організаційна криза; 3. зміна керівництва; 4. стадія розвитку підприємства.

Слід підкреслити, що механізм поетапного (порівневого) формування унікальної корпоративної культури може бути представлений, на думку С.Е. Піоварова, Л.С. Тарасевича та А.І. Майзеля, за допомогою концепції чотирьох середовищ, умови і фактори яких (на різних стадіях діяльності підприємства) можуть прямо або опосередковано впливати (див. рис. 1).

**Рис. 1. Формування організаційної культури під впливом середовища за рівнями [4, с.494]**

Враховуючи той факт, що організаційна культура формується під впливом цінностей конкретних людей, мови, а також під впливом системи мотивацій та загальним інтересам групи чи команди організації, можна констатувати, що практично в жодній організації не може існувати єдиної культури і менеджерам необхідно передбачувати високу вірогідність конфліктів між домінуючою та підпорядкованими культурами [6, с.155]. Для кожної організації буде характерна власна домінуюча культура, власна система цінностей та переконань. Так, організаційна культура знаходить своє відображення у формулюванні ведення бізнесу, місії, системи прийняття корпоративних рішень з метою створення та підтримання іміджу організації.

Отже, можна виокремити три групи факторів, які визначають успішну реалізацію місії, генеральних та поточних цілей, корпоративних стратегій компанії, яка прагне успішно здійснювати свою діяльність на вітчизняному та зарубіжних ринках, а також визначають правила морально-етичної відповідальності організації перед своїми працівниками та власниками, перед своїм діловим середовищем, державою а суспільством у цілому. Визначимо ці фактори як:

- управлінський професіоналізм та відповідальність менеджерів, незалежно від того, чиє вони власниками чи найманими працівниками компанії. Ця група включає дію факторів безперервного підвищення кваліфікації управлінського апарату всіх рівнів, здатність менеджменту цілісно та системно охопити зовнішнє середовище корпорації та забезпечити відповідну зовнішнім змінам динаміку її внутрішнього середовища;
- етична політика компанії щодо її генеральних цілей, ефективність її реалізації в корпоративній моралі, місії, стратегії і стандартах поведінки персоналу. Цей рівень визначається етикою кодексів управління і поведінкою компанії, відповідності корпоративній етиці щоденної управлінською діяльністю та поведінкою працівників організації;
- етнокультурний менталітет, який визначається корінними історико-культурними цінностями етносів країни базування компанії [1].

Під впливом цих факторів для успішного та ефективного ведення бізнесу управління та зміна організаційної культури компанії одночасно мають бути поставлені такі стратегічні завдання, вирішення яких дозволить брати участь у глобальній конкуренції, ефективно залучати вітчизняні та зарубіжні інвестиції, сформувати авторитетний імідж в українському та світовому суспільстві. Вони полягають у такому:

- опанувати прийоми глобальної конкуренції для того, щоб вільно залучитися до глобальних економічних процесів;
- створити власну конкурентоспроможну модель корпоративного управління, враховуючи та асимілюючи при цьому досвід провідних закордонних моделей управління;
- пом'якшити вплив на компанію дію деструктивних факторів зовнішнього середовища з боку соціальних інститутів та реалізації несистемної економічної політики держави;
- інтегрувати у кодекс ділової етики корінні історичні цінності торгових, фінансових та промислових підприємств та адаптувати досвід корпоративної культури національних та транснаціональних корпорацій країн Європейського Союзу;
- розвиток синергетичного ефекту за одночасного зміцнення внутрішньої кооперації та інтегрованості організації;
- розробити та запровадити цільову соціально-психологічну технологію, яка направлена на трансформацію реальної корпоративної поведінки працівників та управління конкретною компанією у єдиний етичний комплекс на основі ділової морально-психологічної атмосфери у компанії.

При цьому слід підкреслити дію факторів зовнішнього середовища, які мають негативний або навіть деструктивний вплив на процес розвитку організаційної культури компанії: безсистемність державного регулювання у системі корпоративного управління, нестабільність та перманентні зміни управлінських відносин на державному, регіональному та місцевому рівнях, монополізація та закритість ринків для рівної конкуренції, недостатня ефективність нових інститутів ринкової економіки країни.

Ще одним компонентом системи формування корпоративної культури організації в умовах виходу на глобальний ринок є врахування особливостей національних культур, а в перш за все різни-

цю в поглядах щодо зміни організаційного розвитку з точки зору об'єкту таких змін. Так, згідно з дослідженнями ключовими факторами успіху для організаційного розвитку німецьких корпорацій є кваліфікація робочої сили (63%), розв'язання проблем (47%), управління (44%). Американські працівники виокремили серед факторів успіху організаційних змін обслуговування покупців (52%), якість виробів (40%), технологія (36%), тоді як для японських корпорацій значимість якості виробів у процесі управління організаційним розвитком становить 36%, а управління – 41%, тоді як процес розробки продукції – 54% [2, с.228]. За результатами репрезентативних опитувань, 45% працівників корпорацій Європейського Союзу задоволені загальною робочою атмосферою, 14% вважають її «прекрасною» [3].

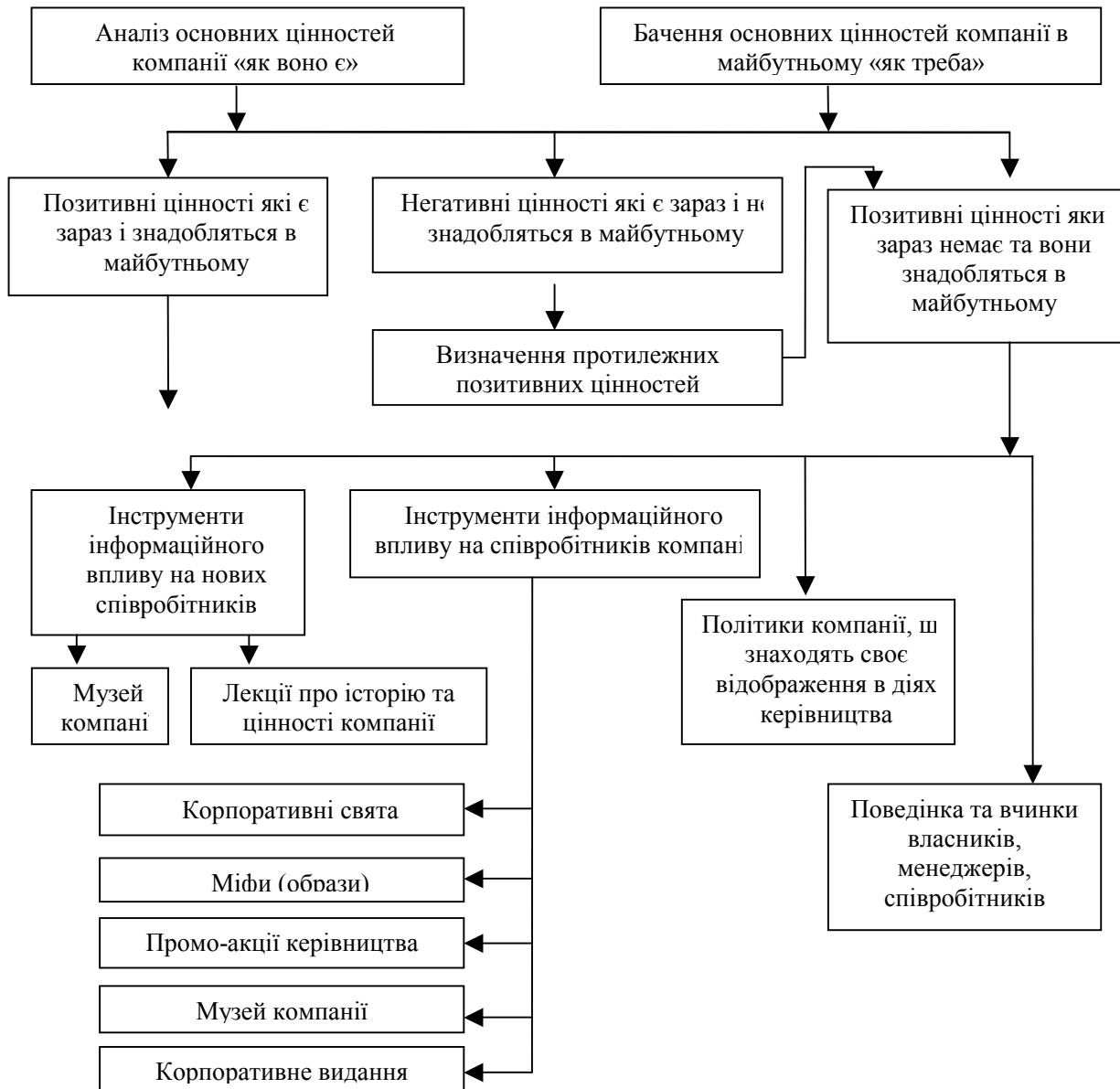


Рис 2. Схема механізму формування корпоративної культури [1]

Враховуючи дію вищевказаних чинників та умов середовища різних рівнів, послідовне та системне вирішення стратегічних завдань можна виокремити такі етапи формування та розвитку корпоративної культури організації:

1. Аналіз клімату та оцінка стану корпоративної культури (цінностей, норм, стилю поведінки, національні стереотипи, трудовий менталітет).
2. Створення раціональної організаційної структури згідно зі стратегічними орієнтаціями компанії.
3. Визначення ключових факторів успіху в процесі управління організаційним розвитком компанії.
4. Визначення напрямів стратегічних змін щодо подолання недоліків і розвитку позитивних тенденцій і їх послідовне здійснення.

У процесі здійснення організаційного розвитку компанії важливе значення має розробка напрямів діяльності у процесі реалізації механізму формування корпоративної культури (див. рис. 2), що сприяють розвитку корпоративної культури. Серед них можна назвати:

1. Фізичне втілення отриманого уявлення про цінності та особливості подальшого розвитку в деклараціях, що відбивають ставлення до споживачів, суспільства, співробітників, продукції.
2. Формування системи добору, виховання і розвитку кадрів. Носіями культури та етичних норм є люди, тому процеси добору, виховання і розвитку кадрів є ключовими. Кожний новий співробітник - це можливі зміни психологічного клімату в колективі, ефект взаємодії може мати як конструктивний, так і деструктивний характер.
3. Формування ефективної діючої команди, що має враховувати менталітет нації, традиції, звичаї, систему мотивацій, своєчасну та об'єктивну оцінку персоналу, підготовку кадрів.
4. Подолання негативних проявів сформованої культури на основі залучення до участі виробничих і суспільних проблем максимальної кількості співробітників, підтримання конструктивних починань, обов'язкової реакції на позитивні зміни.
5. Формування системи управління, заснованої на співучасті, колективних рішеннях, відповідальності всіх співробітників за те, що відбувається в організації.
6. Реалізація механізму моніторингу та контролю прийняття управлінських рішень у сформованій системі організаційної культури.

Слід підкреслити, для підвищення ступеня передбачуваності результатів управління організаційною культурою необхідно чітко визначити: якою повинна бути культура; на які елементи культури необхідно впливати; які можуть бути загрози і можливості для впровадження зміни з боку внутрішнього та зовнішнього середовища організації, шляхи дії; критерії оцінювання ефективності впроваджуваних змін; шляхи та методи «закріплення» змін.

ВИСНОВКИ

Отже, системно організаційну культуру корпорації можна визначити як сукупність найважливіших положень діяльності підприємства, обумовлених місією та стратегією розвитку, що проявляються в соціальних нормах і цінностях, які приймаються більшістю працівників організації. Процес формування концепції унікальної корпоративної культури організації має враховувати вплив умов та факторів так званих чотирьох середовищ, система яких визначається специфікою розвитку міжнародного бізнесу та міжнародного менеджменту. Ефект впливу складових системи формування і розвитку культури компанії визначається системою стратегічних завдань, вирішення яких дозволить брати участь у глобальній конкуренції, та чітких етапів реалізації концепції корпоративної культури, враховуючи місію, генеральні та поточні цілі, корпоративні стратегії компанії. Так, осередком концепції організаційної культури має стати філософія бізнесу (менеджменту), що включає в себе філософію маркетингу, а також ціннісних орієнтацій, вірувань, сподівань, норм, стандартів та церемоній, що лежать в основі відносин і взаємодій як всередині підприємства, так і поза його межами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бочкарев А. В. Механизм формирования корпоративной культуры: [електрон. ресурс] / А. В. Бочкарев: <http://www.hr-portal.ru/articles.php?lng=ru&pg=828>.
2. Кантер Р. Рубежи менеджмента (книга о современной культуре управления) / Р. Кантер.: пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 304с.
3. Колин Тенвик. Рабочий климат в странах ЕС: [електрон. ресурс] / Тенвик Колин: http://www.Begin_Group.com/2005/05/14.
4. Международный менеджмент: учеб. для вузов- / под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасовича, А. И. Майзеля. – СПб. ; М. ; Харьков. ; Минск: Питер, 2002. – 576с.
5. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – 2-ге вид., без змін / Є. Г. Панченко. – К. : КНЕУ, 2007. – 468с.
6. Транснациональные корпорации: моногр. / В. П. Бардзиловский, В. Е. Реутов, Т. А. Безземельная, И. Ф. Зиновьев и др.] ; под. ред. проф. Ф. В. Зиновьева, Реутова В. Е. – Симферополь: Таврия, 2007. – 220с.