

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ
КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

Узагальнено результати останніх досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених щодо формування організаційної культури підприємства. Розглянуто процес формування організаційної культури, а також основні його принципи та підходи. Описано результати власних досліджень щодо факторів організаційної культури та особливостей її формування в залежності від етапу життєвого циклу підприємства

Постановка проблеми. Запорукою успішності і конкурентоспроможності організації на сучасному етапі є її здатність адаптуватись до зовнішнього середовища, змінюватись, самовдосконалюватись. Проте проведення таких змін, навіть з використанням таких сучасних методик як реінжиніринг, загальний менеджмент якості, скорочення розмірів організацій, стратегічне планування досить часто не приносять бажаного успіху. Причиною таких невдач є, як правило, неврахування особливостей організаційної культури при проведенні перетворень на підприємстві. Ця пов'язана із тим, що будь-які зміни форми (організаційної структури, кількості працюючих, процесів і т. д.) без зміни змісту (ціннісних установок, місії, норм і стандартів) з самого свого початку приречені на провал. Невідповідність між формою і змістом призводить або до повного розвалу організації, або, в кращому випадку, до повернення організації до вихідного стану.

Стан вивчення проблеми. Питання формування організаційної культури досліджують такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Е. Шейн, Е. Молл, Г. Захарчин, Т. Соломанідіна, М. Магура, М. Курбатова, В. Коновалова, І. Ладанов, Г. Хаєт, Т. Персікова та інші. У працях цих вчених висвітлюються теоретичні і практичні аспекти формування організаційної культури, проте поза увагою залишаються особливості управління організаційною культурою в умовах України та в галузі харчової промисловості, зокрема.

Мета дослідження. Метою даного дослідження є узагальнення теоретико-методологічних засад формування організаційної культури підприємства, систематизація факторів організаційної культури, вивчення особливостей її формування в залежності від стадії життєвого циклу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження вчених присвячені вивченню таких теоретичних і методологічних аспектів формування організаційної культури, як визначення підходів до її створення, принципів, на яких вона повинна базуватись, механізму її формування та ін. Так, Е. Молл, Т. Соломанідіна вказують на чотири основних підходи до формування організаційної культури: а) внутрішній, який базується на виборі місії, соціальний зміст якої направлений, перш за все, на внутрішнє середовище організації, задоволення потреб її членів; б) когнітивний, який орієнтований на розвиток і навчання персоналу; поширення знань про підприємство не тільки серед працівників, а й серед членів їх сімей; використання неформальних моделей лідерства; в) символічний підхід, за якого першочергове значення надається зовнішнім проявам організаційної культури, які стимулюють бажану поведінку і зростання лояльності до організації; г) стимулюючий підхід, який направлений на формування системи мотивації персоналу, в якій органічно поєднуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули з метою вдосконалення роботи кожного співробітника, розвитку його ділових та особистісних якостей [6, с. 44-45; 9, с. 21-22].

Коновалова В.Г. описує п'ять принципів, які відображають деякі інші вимоги до процесу формування організаційної культури: 1) комплексність як вимога до відображення в організаційній культурі уявлень про організацію з позиції теорії систем; 2) першочергове значення при формуванні організаційної культури повинно приділятися процесу визначення цінностей та філософії організації; 3) історичність як вимога щодо врахування еволюційного розвитку організаційної культури та відмови від простого маніпулювання нею; 4) відмова від силового втручання, що передбачає

відмову від штучного нав'язування організації певного виду організаційної культури та розуміння як переваг, так і недоліків слабкої та сильної організаційної культури; 5) комплексність оцінки організаційної культури, яка передбачає врахування як прямого, так і опосередкованого її впливу на ефективність функціонування підприємства [3, с. 116].

На думку Г. Захарчин, формування організаційної культури потребує розробки певного механізму, як ефективного інструменту, "який поєднує внутрішні можливості формування організаційної культури із зовнішніми чинниками" [1, с. 61]. Цей механізм покликаний виконувати наступні функції: планування, моделювання, реалізацію, адаптивну та інтеграційну. Також Г. Захарчин визначає принципи формування організаційної культури, перелік яких є достатньо широким та всеохоплюючим: цілеспрямованість, динамічність, альтернативність, синергетичність, рівновага, поєднання гнучкості та стабільності, комплексність, прозорість, гармонійність, ресурсозабезпечення, інноваційність, алгоритмічність, системність, усвідомлення [1, с. 61].

Викладення основного матеріалу дослідження. Організаційна культура може формуватись: 1) спонтанно, під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та 2) усвідомлено, на основі стратегії розвитку підприємства. Якщо формування організаційної культури відбувається не усвідомлено, то це призводить до затягування цього процесу у часі, кінцеві характеристики організаційної культури можуть частково або повністю не відповідати умовам зовнішнього середовища та стратегічним планам керівництва. Некерованість цього процесу означає, що основною організаційної культури будуть виступати індивідуальні цілі, а загальні цілі будуть поступово утворюватись на основі досвіду взаємодії працівників. При спонтанному формуванні адаптаційний потенціал організаційної культури імовірно буде низьким, так як в умовах, коли загальні цілі не декларуються і дії по узгодженню загально фірмових та індивідуальних цілей не здійснюються, працівники будуть займатись реалізацією власних цілей в умовах певної організації. Подолання протиріччя між індивідуальними та загально фірмовими цілями, забезпечення найбільш повного їх узгодження можливе за умови здійснення планомірної і керованої діяльності з формування організаційної культури.

Робота з формування організаційної культури може здійснюватись як за допомогою залучених консультантів, так і на основі створення у складі підприємства спеціалізованого підрозділу, а також на основі поєднання цих підходів. Тільки проведення постійної, планомірної роботи з формування культури дає підприємству можливість одержати справжні конкурентні переваги, перетворює організаційну культуру у важливий стратегічний фактор. В процесі свідомого формування культури відбувається повна ідентифікація працівника із організацією, в результаті чого він не тільки розуміє цілі підприємства і наслідкує бажані моделі поведінки, а й повністю поділяє цінності підприємства, позитивно сприймає створені на їх основі процедури і артефакти.

Організаційна культура за своєю суттю є складним і багатоплановим явищем, на яке справляє вплив ціла низка різних з своєю суттю факторів, як зовнішніх (державний устрій, тип економічної системи, національна культура, особливості функціонування галузі та ін.), так і внутрішніх (цінності і переконання засновників, керівників, персоналу, застосовувані технології, характер цілеспрямованого впливу на формування організаційної культури, стадія життєвого циклу підприємства та ін.) (табл. 1).

Таблиця 1 Фактори, які впливають на організаційну культуру підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Державний устрій	Цінності і переконання засновників організації Цінності і переконання керівників організації
Тип економічної системи	Цінності і переконання найманих працівників організації
Домінуюча релігія	Застосовувані технології (виробничі, інформаційні, навчальні та інш.)
Національна культура	Історія підприємства
Національний менталітет	Наявність і характер цілеспрямованого впливу на формування організаційної культури
Динаміка і напрям змін зовнішнього середовища	Економічна ефективність діяльності підприємства та особливості відносин розподілу
Особливості функціонування галузі	Особливості функціонування підприємства, які стосуються його міжнародної діяльності (експорт продукції, наявність багатонаціонального штату працівників)
Рівень і особливості економічної культури суспільства	Стадія життєвого циклу підприємства

Джерело: власна розробка автора

Діяльність з формування організаційної культури має суттєві відмінності в залежності від етапу життєвого циклу підприємства (табл. 2). Так, на етапі зародження підприємства ключову роль у формуванні організаційної культури відіграють засновки, які створюють передумови її керованого формування, визначають систему цінностей, принципів, цілей, місії, філософії діяльності підприємства. Безпосереднє формування організаційної культури розпочинається на етапі розвитку підприємства і

продовжується на етапі його розквіту. Надзвичайно важким і відповідальним періодом у життєвому циклі є етап спаду. На цьому етапі саме діяльність із вдосконалення, трансформації організаційної культури може стати запорукою збереження підприємства і переходу його на якісно новий рівень розвитку. І навпаки, бездіяльність керівництва щодо управління організаційною культурою призводить до занепаду і ліквідації підприємства.

Таблиця 2. Особливості діяльності з формування організаційної культури в залежності від стадії життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу підприємства	Особливості діяльності з формування організаційної культури
Зародження	Створення передумов формування організаційної культури. Визначення системи цінностей, принципів, цілей, місії та філософії діяльності
Розвиток	Формування організаційної культури відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища
Розквіт	Підтримка бажаних якісно-кількісних характеристик організаційної культури. Подальше формування організаційної культури, направлене на її розвиток і вдосконалення
Спад / Занепад	Трансформація організаційної культури шляхом внесення суттєвих змін у її якісно-кількісні характеристики

Джерело: власна розробка автора

Для забезпечення успіху процесу формування організаційної культури на підприємстві необхідним є створення передумов. Зокрема, Г. Захарчин виділяє такі обов'язкові передумови: "усвідомлення вищим керівництвом необхідності формування організаційної культури, як об'єктивної неодмінності, яка неминуче породить бажання докладати зусиль до цього процесу; психологічна готовність менеджерів і всього персоналу підприємства до змін, які будуть зумовлені процесом формування організаційної культури; наявність мотиваційного важеля, який зменшить опір до нововведень та їх прийняття; наявність стратегії формування і розвитку організаційної культури; відповідне ресурсне забезпечення; сформована система базових цінностей, які розділяє персонал підприємства; помітні чіткі лідерські позиції, поведінкові ролі та стиль управління, які в сукупності визначатимуть тип організаційної культури; розуміння відповідальності та серйозності цього процесу; відповідний рівень якісного розвитку цього процесу; енергетичність потенціалу підприємства, здатного завести і підтримувати в певному ритмі механізм формування організаційної культури" [2, с. 61]

Організаційна культура формується на базі таких трьох основних джерел: "1) переконання, цінності і уявлення засновників організації; 2) колективний досвід, одержаний членами групи в процесі розвитку організації; 3) нові переконання, цінності і уявлення, привнесені новими членами організації і керівниками" [10, с. 181].

Первинною основою формування організаційної культури є філософія засновників підприємства. Тобто вихідні параметри організаційної культури будуть прямо залежати від уявлень засновників щодо того, на яких цінностях базується діяльність підприємства, яким чином це підприємство повинно будувати свої відносини з партнерами, працівниками та споживачами, якою є мета діяльності підприємства. В цілому найважливішим завданням засновників та керівників підприємства є визначення цілей компанії. Цінності, на яких базується діяльність підприємства, "засновані не стільки на економічних функціях корпорації, скільки на культурі, традиціях, власному досвіді і особистих інтересах керівників і проявляються в поточній економічній, політичній і соціальній ситуації" [7, с. 91].

Розрізняють первинні і вторинні механізми, за допомогою яких засновники і керівники впливають на формування організаційної культури підприємства. До первинних механізмів включають: 1) стандарти і критерії оцінки і контролю; 2) тип поведінки лідерів в критичних обставинах та під час організаційних криз; 3) способи і критерії розподілу ресурсів організації; 4) ступінь розвитку організаційного навчання і наставництва; 5) критерії, за якими визначаються винагороди та статус в організації; 6) способи і критерії наймання, відбору, підвищення на посаді та звільнення працівників. До вторинних механізмів входять наступні: 1) структура і внутрішня будова організації; 2) організаційні системи і процедури; 3) організаційні звичаї та ритуали; 4) дизайн приміщень та будівель підприємства; 5) історії про важливі події та людей; 6) офіційно закріплені і широко проголошувані організаційна філософія, місія та переконання [10, с. 198].

Процес формування організаційної культури необхідно здійснювати з урахуванням еволюційного характеру її розвитку, а це, в свою чергу, потребує застосування таких заходів: 1) здійснення символічного керівництва, тобто запровадження цінностей і норм на основі використання образів керівників, які символізують такі цінності і норми; 2) зосередження зусиль на створенні важливих організаційних норм і цінностей; 3) створення (визначення) в організації підрозділів, які будуть працювати із використанням певних цінностей; 4) стимулювання змін у поведінці співробітників за допомогою системи інформування про реальні успіхи в роботі організації, створення відчуття співучасті у таких успіхах; 5) створення на основі норм і цінностей системи атрибутів, які будуть забезпечувати знакову підтримку організаційної культури; 6) комплексне використання директивних та опосередкованих способів впливу на формування організаційної культури [6, с. 43].

Підтримка організаційної культури може здійснюватись на основі застосування таких методів як відбір персоналу, трансляція цінностей компанії через дії вищого керівництва та соціалізація [8, с. 325-326]. Відбір персоналу дозволяє обрати серед прийнятних за рівнем компетенції таких кандидатів, ціннісні установки яких найкращим чином будуть

відповідати організаційній культурі підприємства. Необхідність постійної передачі цінностей компанії через поведінку і реакцію на діяльність вищого керівництва полягає у тому, що дії керівників, їх ставлення до працівників і практичних ситуацій, які виникають у щоденній роботі, більш красномовно і переконливо говорять працівникам про систему цінностей підприємства, ніж офіційно затверджені місія, принципи і лозунги. Соціалізація є процесом адаптації нового співробітника до умов роботи в рамках існуючої корпоративної культури, в процесі якої новий працівник знайомиться з історією фірми, її цінностями і принципами, вимогами до роботи і організації взаємовідносин. Соціалізація є надзвичайно важливим методом прискорення і підвищення ефективності адаптації нового працівника і включає три етапи: 1) попереднє (заочне) ознайомлення з організаційною культурою підприємства; 2) безпосереднє ознайомлення та 3) перетворення, в процесі якого нові працівники стають повноправними членами трудового колективу, засвоюють чинні цінності і норми, набувають навички діяти відповідним чином в процесі виконуваної роботи [8, с. 327-329].

Науковцями Донбаської державної машинобудівної академії запропонована система управління корпоративною культурою підприємства, яка описана у вигляді циклу робіт, що включає 10 етапів, об'єднаних у три блоки: передпроектний аналіз, розробка проекту, перевірка і реалізація проекту [4, с. 282-294]. Так, у складі процесу розвитку культури підприємства науковцями виділено такі послідовні етапи: 1) аналіз дерева цілей, 2) аналіз зовнішніх і внутрішніх умов, 3) аналіз стану корпоративної культури, 4) планування змін корпоративної культури, розробка положення про корпоративну культуру, 5) планування змін виду менеджменту, визначення оптимального балансу організаційних культур, 6) розробка методів, які забезпечують зміни: генерування ідей, детальна розробка системи мотивації, системи управління персоналом, методів психотренінгу та роботи над собою, 7) проведення експерименту, 8) коректування проекту із врахуванням результату експерименту, 9) навчання та психологічна підготовка співробітників до змін, 10) подолання опору змінам і реалізація проекту. При цьому зазначається, що "процес роботи над розвитком корпоративної культури має безперервно-циклічний характер" [4, с. 285]. Важливим є також висловлене уточнення про те, що до виконання окремих видів робіт можуть бути залучені зовнішні консультанти, але "щоб виконувати цю роботу (розвиток корпоративної культури – прим. автора) у великій організації, потрібно створити свій постійно діючий підрозділ" [4, с. 283]. Проте ця модель розроблена з урахуванням особливостей управління у вищих навчальних закладах і для застосування в умовах підприємств переробної промисловості потребує певних уточнень.

Магура М.І., Курбатова М.Б. описують процес формування організаційної культури як логічну послідовність наступних кроків: а) формулювання місії, цілей, принципів, розробка стратегії підприємства, б) вивчення існуючої культури і цінностей, які в ній домінують, в) визначення ступеня відповідності сучасного і бажаного стану організаційної культури, позитивних і негативних цінностей, г) розробка і впровадження заходів, які будуть сприяти формуванню бажаного типу культури і культурних цінностей, д) запровадження заходів, які будуть сприяти викоріненню негативних ціннісних установок, е) оцінка ефективності процесу формування організаційної культури, виправлення недоліків [5, с. 84].

Отже, вважаємо, що процес формування організаційної культури доцільно розглядати як комплекс трьох взаємодоповнюючих видів діяльності: а) оцінка поточного стану організаційної культури, її впливу на економічні результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, вплив організаційної культури на мотивацію та продуктивність праці персоналу, вплив організаційної культури на здійснення організаційних змін; б) формування системи заходів, направлених на зміну, вдосконалення існуючих характеристик організаційної культури; в) оцінка ефективності заходів, направлених на вдосконалення організаційної культури.

На нашу думку, формування організаційної культури повинно здійснюватись в такій послідовності: 1) визначення мети втручання в організаційну культуру, побудова дерева цілей формування організаційної культури; 2) оцінка існуючої організаційної культури; 3) опис бажаної організаційної культури; 4) співставлення параметрів існуючої і бажаної організаційної культури, визначення напрямку і характеру змін; 5) розробка стратегічної програми формування організаційної культури; 6) розробка і виконання поточного плану формування організаційної культури; 7) контроль якісних і кількісних параметрів зміни організаційної культури.

При здійсненні роботи з формування організаційної культури слід враховувати, що вплив на неї завжди має подвійний характер: з одного боку, в результаті успішного вирішення організацією проблем, пов'язаних із зовнішньою адаптацією і внутрішньою інтеграцією (особливо, якщо позитивний досвід має тенденцію до багаторазового повторення), а з іншого боку, як наслідок цілеспрямованого владного впливу з боку керівників і власників компанії. Вважається, що організаційна культура є достатньо інерційним об'єктом управління, адже досягнення кінцевої мети – підвищення ефективності на основі приведення ціннісних установок індивіда у відповідність до системи цінностей компанії – передбачає не просто поверхневий вплив на діяльність працівника. Такий вплив повинен бути достатньо сильним, проникати вглиб внутрішнього світу індивіда. Враховуючи, що такий тотальний вплив (а, по суті, перевищення) є неможливим, і організації, з соціологічної точки зору, є малими або середніми групами, склад яких можна змінювати, то в процесі формування організаційної культури на перше місце виходять: 1) виключення із складу працівників тих осіб, які є носіями небажаної системи цінностей і важко піддаються соціалізації; 2) залучення до роботи фахівців, які за своїми ціннісними установками можуть успішно інтегруватись до існуючого типу культури; 3) проведення активної роботи щодо соціалізації персоналу, перш за все, щойно найнятого; 4) розробка, впровадження, розвиток бажаних елементів організаційної культури.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Безумовно, що надзвичайно важливими для досягнення організаційної ефективності є технологія, наявність стратегічних ринкових переваг, проте дійсно успішні компанії роблять ставку не на них, а на іншу, на перший погляд не відчутну, складову свого успіху – організаційну культуру. Організаційна культура є характеристикою діяльності організації, а тому формується під впливом особистісних рис, ідей, поглядів її засновників і керівників. На кожному етапі життєвого циклу процес формування організаційної культури має певні особливості. В загальному вигляді процес формування організаційної культури включає сім етапів, які можна об'єднати за змістом у три блоки робіт: діагностика і планування, здійснення відповідної системи заходів, контроль і оцінка ефективності заходів.

Подальші дослідження будуть направлені на розробку практичних рекомендацій для підприємств харчової промисловості щодо формування організаційної культури відповідно до умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Список використаної літератури:

1. *Захарчин Г.М.* Механізм формування організаційної культури на підприємстві // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 241-248
2. *Захарчин Г.М.* Передумови розвитку організаційної культури на підприємстві в умовах глобалізації // Економічний простір. – 2009. – № 23/1. – С. 57-63
3. *Коновалова В.Г.* Организационная культура / В.Г. Коновалова // Организационное поведение: хрестоматия / [редактор-составитель Д.Я. Райгородский] – Самара: Изд. дом "Бахрах-М", 2006. – С. 103-119
4. Корпоративна культура: Навч. посіб. / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г. Хаєт та інш. / За заг. ред. Г.Л. Хаєта. – Київ: Центр, навчальної літератури, 2003. – 403 с.
5. *Магура М.І., Курбатова М.Б.* Организационная культура // Организационное поведение. Хрестоматия. Редактор-составитель Райгородский Д.Я. – Самара: Изд. дом "Бахрах-М", 2006. – 752 с. – С. 73-102
6. *Молл Е.Г.* Организационная культура // Организационное поведение. Хрестоматия. Редактор-составитель Райгородский Д.Я. – Самара: Изд. дом "Бахрах-М", 2006. – 752 с. – С. 38-49
7. *Персикова Т.Н.* Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Уч. Пособие. – М.: Логос, 2007. – 224 с.
8. *Роббинз Ст.П.* Основы организационного поведения: Пер. с англ. – 8-е изд.: – М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. – 448 с.
9. *Соломанидина Т.О.* Организационная культура компании. – М.: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2003. – 456 с.
10. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. Т.Ю. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.

ХАРЧИШИНА Олена Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри економіки і права Національного університету харчових технологій

Наукові інтереси:

– менеджмент організацій;

– управління організаційною культурою підприємства