

УДК 658.5.012

О.П. Петровська

Національний університет "Львівська політехніка"

## СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

© Петровська О.П., 2002

**Важливість звернення до питання організаційної культури продиктована її функціями: стримуючої та регламентуючої, що допомагає впорядковувати агресивні прояви "дикого" ринку. Організаційна культура (О.К.) репрезентує поєднання інтересів, встановлених цінностей, традицій менеджменту і норм поведінки. Культура не виникає випадково, сама по собі, і це особливо важливо враховувати на сучасному етапі формування підприємництва України, коли необхідно закладати нові цінності, переконання і правила поведінки.**

**The important of the given theme the Organization Culture performs the restraining & reglamentation function, helping to keep in order the aggressive signs of "wild" market. The OC represents the conscious unity of the firm's interests; established values, the management traditions & the behavior norms. OC the specific product and a tool of the Strategic Management is the important consistent part of the market Economy. It doesn't appear itself, randomly. It's concerned especially with the current way of Ukraine's development. Because any business institution formation has to include the new culture establishment**

Труднощі розвитку підприємництва і бізнесових структур в українській економіці зумовлені сукупністю багатьох факторів економічного, правового, політичного та психологічного типу. Важливого значення набувають питання стратегічного менеджменту і, зокрема, такої його складової, як організаційна культура. Культура бізнесових структур розвинутих країн формувалася паралельно становленню потужних корпорацій. Цей процес, як правило, відбувався у прихованій, невиявленій формі. Визначення феномена "організаційна культура" (О.К.) у світовій теорії менеджменту належить до 80 – 90-х рр. ХХ ст., та ще з 60-х рр. ХХ ст. вчені починають аналізувати окремі складові цього поняття. Невиявленість становлення можна пояснити тим, що організаційна культура стверджувалась в адекватній їй загальній культурі, про що як про "дух капіталізму" говорив М. Вебер [2]. Це свідчить про те, що теорія йшла за практикою і усвідомлювала її реальні риси. Особливістю ж української побудови ринкової економіки, формування важливих механізмів підвищення ефективності є свідоме ставлення до власної діяльності. Тому теоретичне осягнення організаційної культури – це не данина моді, не механічне запозичення існуючих концепцій, а вимога часу, необхідність усвідомленого використання існуючого досвіду.

Актуальність звернення до культури організації диктується правилом стратегічного менеджменту, сформованим А.А. Томпсоном і А.Дж. Стріклендом: "В дійсності набагато складніше змінити сформовану культуру фірми, ніж створити нові переконання в організації, що тільки-но виникла" [4, с. 528]. "По суті важко назвати хоча б одну з процвітаючих організацій, яка вважалася б лідером у своїй галузі і не володіла б відмінною організаційною

культурою, – говорять автори книги "Діагностика і зміни організаційної культури" Кім Камерон і Роберт Куїнн. – Головною особливістю, що відрізняє більшість успішних компаній, їх найважливішою конкурентною перевагою, найбільш потужним фактором, який вони виділяють як ключовим свого успіху, є культура їх організацій" [6, с. 28].

В багатьох сучасних бізнесових організаціях питання щодо свідомого ставлення до організаційної культури навіть і не виникають – не вистачає часу, розуміння важливості цього ресурсу ефективності, відповідно бажання й волі його стверджувати.

Водночас у теоретичних колах відсутні адекватна мова аналізу й змістовний дискурс на цю актуальну тему.

Акцентування уваги на організаційній культурі підприємництва визначається, насамперед, тим, що дана культура, як і культура взагалі, виконує стримуючу та регламентуючу функцію, дозволяє впорядкувати агресивні прояви "дикого" ринку, є стабілізуючим фактором соціальної системи в умовах швидко змінного середовища. Дедалі частіше розвиток організації пов'язується з поняттями навчання, нововведення, адаптації і з постійною реалізацією вдосконалень, які зумовлені процесом швидких технологічних, соціальних, економічних і політичних змін. Тому важливим завданням є розробка концепцій інноваційної організаційної культури, для якої навчання, інновації, адаптація і постійні зміни є невід'ємним елементом.

Як же перебігає формування організаційної культури? Для відповіді на це запитання звернемося до згадуваної раніше книжки К. Камерона і Р. Куїнна, які визначають три можливі шляхи формування організаційної культури. Культура організації може бути закладена засновником фірми (прикладом може бути Уолт Дисней), може формуватися поступово, під час боротьби організації за виживання в умовах зовнішнього середовища (Coca-Cola), може бути створена конкретними людьми, наприклад менеджерами, що поставили собі таке завдання (General Electric) [6, с. 29].

Це свідчить про необхідність свідомого ставлення до утвердження культурних цінностей і відповідних їм форм поведінки вже в період формування фірми; про те, що менеджеру-підприємцю з перших своїх кроків слід докладати зусиль, щоб своїми словами і вчинками демонструвати новий тип культури, постійно аналізувати досягнення на предмет їх відповідності вимогам організаційної культури.

А таке ставлення, своєю чергою, передбачає концептуальну визначеність певного ряду питань щодо організаційної культури. Йдеться про зміст організаційної культури, її структуру, сферу поширення та можливості впливу на діяльність фірми.

Як вже було сказано, організаційна культура є невід'ємним елементом стратегічного менеджменту. Теперішній стан розвитку підприємництва в Україні робить актуальним проблеми формування засад менеджменту, в тому числі і організаційної культури. Адже організаційна культура, як і культура в цілому, не виникає сама по собі чи стихійно. Культура як здобуток є наслідком тривалих та значних зусиль людей, спрямованих на покращання певного процесу. Колективна історія під час тривалого стабільного розвитку формує колективний досвід, що закріплюється як своєрідна базова система поведінкових, емоційних й когнітивних елементів.

Формування О.К. полягає у:

I. Стратегічний блок:

- усвідомлення і фіксація основних цінностей О. К. керівниками фірми
- відповідне основним цінностям О. К. структурування організації

- максимальне сприйняття та впровадження усвідомлених і задекларованих цінностей персоналом

- постійна проекція стверджуваних цінностей на віддалену перспективу з як найбільшим врахуванням можливих змін ринкового середовища і його вплив на організацію.

## II. Тактичний блок:

- співвідношення стратегічних орієнтирів із поточними цілями бізнесу, доведення їх до свідомого ствердження всіма працівниками організації

- затвердження індивідуальних та організаційних показників ефективної роботи

- впровадження системи винагород, що працює на закріплення основних цінностей О.К.

Свідоме формування організаційної культури як стратегічне завдання менеджменту полягає у формуванні базових цінностей, що може бути охарактеризоване як процес із середини. Це особливо важливо у тому контексті, що більшість сучасних дослідників визначає формування організаційної культури із зовні.

В основі формування О.К. лежить глибинна потреба людини в стабільності, послідовності й осмисленості. Едгар Шейн [7, с. 10] чітко фіксує зв'язок формування О.К. із прагненням до структурування та інтеграції. В організаційній культурі природно поєднуються набуті уроки досвіду адаптації до зовнішніх змін та внутрішньої інтеграції. Зрозуміло, що ці уроки фіксуються й закріплюються як на поведінковому рівні, так і на рівні теоретичних узагальнень, набуваючи значення базових уявлень групи або концепцій. Звідси ще один важливий висновок – організація тоді може мати О.К., коли зберігаються дві умови її ствердження:

1. Свідоме ставлення з боку домінуючої групи її лідерів до визначеного набору соціальних цінностей.

2. Це ствердження триває значний час, достатній, щоб вказані цінності були усвідомлені більшістю представників організації та значною мірою перейшли на рівень підсвідомих звичок.

Зупинимося на проблемі визначення організаційної культури.

Цікавий розгляд проблеми визначення організаційної культури знаходимо в американського теоретика менеджменту Едгара Шейна. У своїй книзі [7, с.24] він демонструє широкий діапазон повсякденного і теоретичного визначення О.К., але перерахувавши їх, він, водночас, стверджує, що в О.К. існує два додаткові елементи, що концентрують і об'єднують всі попередні. До цих двох останніх належать:

- 1) “структурна стабільність” (глибина і стабільність);

- 2) “інтеграція елементів” образно відтворена (не завжди усвідомлена) сутність.

Можна констатувати, що завдання визначення організаційної культури є дійсно проблемою, – тобто не однозначно висвітленою в наявній літературі із стратегічного менеджменту. Так, термін "організаційна культура" досить часто вживають як синонім поняттю "корпоративна культура". При видимій, на перший погляд, ідентичності даних понять слід послатися на чітку їх відмінність, що дають у своїй праці "Персональний менеджмент" Дерек Торінгтон і Лаура Хол [13, с.114]. Автори стверджують, що "організаційна культура є характеристикою духу та віри, що стверджуються фірмою, наприклад, у нормах і цінностях, які впливають, на те, як люди повинні поводитися та ставитися один до одного; у природі ділових зв'язків та їх розвитку, а також у відношенні до змін. Ці норми є глибинними, само собою розуміється, що вони не завжди виявлені і часто приймаються без усвідомлення” (там же).

Отже, організаційна культура є інтегруючою характеристикою діяльності певної фірми в умовах ринкової економіки.

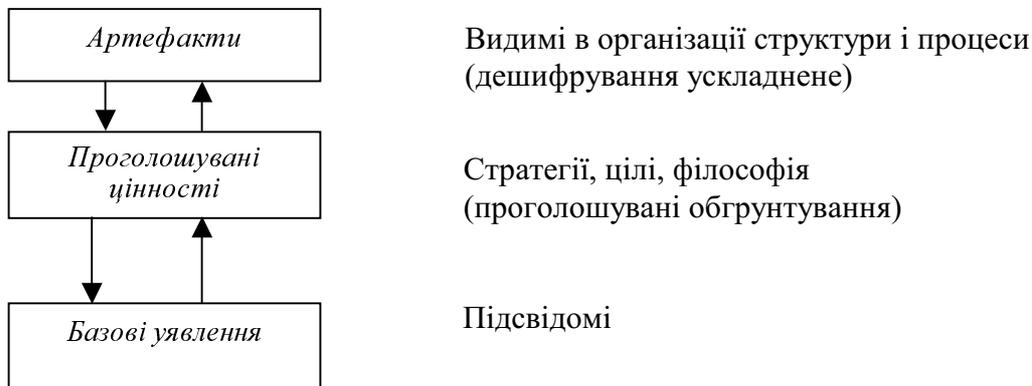
В сучасній західній літературі достатньо уваги приділяється національним відмінностям культур та їх вплив на формування О. К. В цьому зрізі важливим завданням могло б бути дослідження впливу на О.К. взаємозв'язаних і важливих пар ставлень, таких, як: самотність – універсалізм, консерватизм – новаційність, колективізм – індивідуалізм, емоційність – поміркованість, поверхневість – змістовність тощо.

Свідомо ставитися до формування організаційної культури не можна, не враховуючи її структурні елементи та їх взаємозв'язок і взаємовплив. В сучасній літературі із стратегічного менеджменту є багато цікавих поглядів з цього питання. Зокрема багато авторів серед структурних одиниць О.К. виділяє:

- спільний погляд на призначення організації;
- спільне розуміння її цілей;
- домінуючі цінності;
- історична пам'ять;
- характер і стиль керівництва;
- розподіл владних повноважень;
- організаційна структура (зокрема, і інформаційна система)

Не вдаючись до детального аналізу вказаних елементів, слід звернути увагу на два з них, що концентрують та об'єднують всі інші. За Е. Шейном до них належать “структурна стабільність” і “інтеграція елементів”.

Точніше ця структура розкривається у такій схемі [7, с.36]:



#### Рівні культури

Специфіка становлення американського менеджменту до організаційної культури полягає у фіксації впливу усталеної організаційної культури на зміну стратегії ринкової поведінки фірми. В цьому контексті організаційна культура виступає не лише конструктивним чинником, але й консервативним. Іншими словами, сучасні американські аналітики відзначають, що характерною рисою сьогодення є прискорені зміни соціально-економічного середовища, що вимагають, своєю чергою, динамічних змін в організації. Відсутність такої швидкої та адекватної реакції приводить до втрати потенціалу фірми.

В таких умовах наростає потреба корегуючого впливу на організаційну культуру, здійснення її зміни за принципом “із зовні в середину” [10, с. 229].

Проте в наших умовах, коли організаційна культура лише зароджується, сфера підприємництва потерпає не від надмірної інертності О. К., а, навпаки, від її слабкості, невизначеності та від підміни різними сурогатними формами. Ця суттєва відмінність місця та ролі О. К. в нашому суспільстві вимагає інших підходів до її формування, втілення принципу “із середини на зовні”. Поширюючи цю тезу на структуру О. К., дану Е. Шейном, можна стверджувати, що в період формування стратегічних визначень організації для топ менеджерів стоїть важливе завдання – досить чітко проголосити стратегічні місію та цілі фірми, наповнити задекларовані цінності адекватними формами управління, заохочення персоналу, його поведінки та ставлення до виконуваних функцій. Як впливає із наведеної схеми, раціональне ставлення можливе на перших двох рівнях. А базові уявлення закріплюються на підсвідомому рівні.

Стосовно формування О. К. це означає, що далеко не вся її глибина формується свідомо, внаслідок осмислених впливів лідерів. Значний масив як глибинних цінностей, так і суті видимих артефактів реалізується на інстинктивному рівні, не піддається прямому розумінню і запозиченню. Проте, це ніяк не послаблює завдання концентрованого впливу на О. К.

Слід відзначити, що до елементів організаційної культури належать як об’єктивні, так і суб’єктивні [8, с.61] і, хоч розмежування їх за цією ознакою є відносним, такий підхід дає можливість поєднувати різні елементи, враховувати їх органічну єдність. Для нас це є важливим, як з погляду теоретичного розуміння, так і для практики формування цілісних параметрів підприємницьких структур. Зокрема, це слід брати за основу для критичного ставлення до редукованих поглядів на структуру О. К.[5], де остання зводиться до “неформальних” і “невідчутних” методів управління персоналом, до неї зараховується лише “цінності, переконання, вірування”. Тобто О. К. набуває суб’єктивних форм існування. Звідси закономірний за логікою автора висновок про те, що елементи О. К. “дуже слабо піддаються зовнішньому впливу, некеровані”[5, с. 108]. Зрозуміло, що такий підхід приводить до неможливості впливати на О. К., орієнтує менеджера на стихійно-пасивне ставлення до цього важливого потенціалу подальших змін.

Насправді, О. К. здійснює сильний вплив на загальну стратегію бізнесу, на вибір стратегії використання людських ресурсів, а також на формування духовно-моральних, організаційних та стимулюючих засобів розвитку фірми.

Недопустимість пасивного ставлення до О. К. зумовлене також тим, що в країнах усталеної демократії та ринкової економіки домінуючі у суспільстві цінності сприяють підприємництву та відповідних йому форм управління. Щодо нашого суспільства таких однозначних висновків не існує, оскільки в ньому внаслідок складних історичних умов переплелися інкременталізм та патерналізм.

Тому на мікрорівні певної підприємницької структури співіснують декілька типів культур, а саме:

- більш-менш усталена організаційна культура;
- домінуюча суспільна культура;
- субкультура однієї чи декількох малих груп в рамках організації;
- можлива контркультура малої групи чи окремих представників організації.

Очевидно, що їх співіснування здійснюється в різних формах – від домінування її позитивних елементів і їх взаємопідсилення до конфронтації протилежних тенденцій й можливого знищення всієї організації.

Розкриваючи специфіку формування О. К. в умовах України слід, на мою думку, відмежуватися і від існуючої точки зору, за якою О. К. можна формувати на державному рівні, через проведення національної економічної політики [8, с. 55].

Так, вказуючи на такі безсумнівно правильні заходи формування О. К., як пошук нових цінностей, переосмислення духовних надбань, вивчення досвіду передових країн, автор водночас до таких заходів зараховує “інтеграцію у світову співдружність народів” і “проведення національної економічної політики”. Думаю, що останній може лише окреслити загальнопрактичне завдання формування сучасної О. К., узгодити її правові та моральні рамки, але ніяк не визначити конкретні параметри розвитку. В цьому разі буде втрачатися сама суть О.К. як механізму опосередкування вільної конкуренції та централізованої економіки.

Ще однією проблемою у розумінні організаційної культури є непросте завдання виділити існуючі її типи. Справа у тому, що у сучасній літературі по менеджменту наявні декілька спроб її класифікації. Так, автор праці "Організаційна поведінка" Фред Лазанс [9, с. 568] виділяє 4 типи організаційної культури: жорстко-крутий (чоловічий), сувора праця – сувора гра, єдина команда, процесуальний.

Такий поділ організаційної культури та детальна специфікація її типів зводить тим самим її до рівня узгодження поведінки працівників із наявними на фірмі вимогами та нормами і внаслідок цього більше тяжіє до значення усталеної (організаційної) поведінки, що цілком вписується в загальну концепцію автора, зафіксовану у назві праці.

На мій погляд, більш змістовна типологія культури організації представлена її поділом на два типи, які називаються в літературі наростаючий (інкременталістський) та підприємницький [11, с. 306 – 308]. Термін інкременталістський є похідним від англійського *increment*, що означає помірне наростання, приріст і характеризує тип культури фірми орієнтованої на збереження "статус-кво", стабільність, поступальність змін та передбачуваність. Для інкременталістського типу організаційної культури порівняно із внутрішньою сутністю, професійністю та економічною результативністю більш важливими є такі зовнішні показники, як влада, задоволення суб'єктивних інтересів керівників. Інкременталістський тип культури характерний для органів державного управління та організацій – монополістів, де заохочується орієнтація на стабільність, на організаційно закріплені формальні підпорядкування, здійснюється оцінка працівників не за реальний вклад, а за минулі заслуги і т.ін.

Можна сказати, що тут статусно затверджений спосіб поведінки доповнюється життєвим кредо "Не висовуйся!" Зрозуміло, що такий тип корпоративної культури широко стверджувався і в радянській командно-адміністративній системі управління економікою і, значною мірою, продовжує існувати в сучасних перехідних умовах України. А становлення ринкової економіки вимагає поширення нової культури економіки та менеджменту – підприємницького типу організаційної культури. До його визначальних ознак можна віднести такі.

1. Високий рівень усвідомлення керівниками фірми та всіма її працівниками її особливого призначення та місії.

2. Орієнтація на зміни, на постійне оновлення продукцій та технології її виготовлення. Розуміння зовнішньої динамічності, готовності діяти у непередбачуваному, відкритому просторі ринкової економіки та йти на ризик. За твердженням Дж. Сороса, критичний спосіб мислення – "це не просто ставлення людей до світу, а це головна умова

відкритого суспільства, яка характеризується як інтелектуальна конкуренція" або "вибір між альтернативами" [3, с. 164 – 165].

3. Особиста відповідальність менеджера, що вимагає не лише йти на ризик, але й прораховувати віддалені у часі наслідки, прагнення врахувати не лише особисті інтереси, але і загальносоціальні. Прикладом цього може бути турбота про довкілля.

4. Орієнтація на споживача, на задоволення його наростаючих потреб. Тут доречно відмітити, що широко декларований в наших умовах захист вітчизняного виробника цілком вживається із монополією, яка протистоїть інтересам простої більшості споживачів.

5. Віра у триумф як основних параметрів суспільства ринкової економіки, непорушність її соціально-правової основи, так і, зокрема, власної справи. Досить цікавий перелік базових переконань (віри) найпотужніших сучасних компаній дається у вже цитованій книзі американських авторів "Стратегічний менеджмент" [11, с. 8].

6. Внутрішній демократизм організаційної системи, залучення до процесу прийняття рішень всіх працівників. Прикладом цього можуть бути теорії управління Y (Д. Мак-Грегор) і Z (У.Дж.Оучі). Позитивним моментом вказаних теорій є значна свобода особистості реалізована у можливості думати, вирішувати, вибирати та стверджувати.

7. Підприємницькому типу культури характерне також особливе ставлення до праці, яке полягає в оцінці її не лише як необхідного засобу соціального самоствердження особи, але і як самоцілі або самовираження. Таке ставлення реалізується у професіоналізмі – системі соціальних пріоритетів якісної роботи, що доповнюється адекватним кількісним виміром – високою оплатою. В наших теперішніх умовах головне не праця, а її матеріальний результат. Тому більш важливим стосовно професійності є зовнішні щодо праці показники. Такі, наприклад, як влада – монополне право розпоряджатися, дозволяти, обмежувати та забороняти.

На закінчення можна констатувати, що організаційна культура – це складна єдність свідомо прийнятих духовних цінностей ринкової економіки та адекватної їй системі практичних вмінь, способу поведінки, усталених в рамках певної фірми стилю керівництва, правил ділового та інформаційного обміну, а також ствердження чітко фіксованих регламентацій, обмежень та заборон.

Думаю, що усвідомлення необхідності формування та ствердження організаційної культури, яка спираючись на глибоку духовну традицію нашого народу буде, водночас, вибирати кращі зразки сучасного цивілізованого світу, є важливим фактором розвитку економіки України.

1. Албастова Л.Н. *Технологии эффективного менеджмента*. – М., 1998. 2. Вебер Макс. *Протестанська етика та дух капіталізму*. – К., 1994. 3. Сорос Джордж. *Утвердження демократії*. – К., 1994. 4. Томпсон А.Л., Стрикленд А.Дж. *Стратегический менеджмент*. – М., 1998. 5. Чернега О. Б. *Управленческие инновации и организационная культура // Менеджер*. – ДонГАУ – 1999 – № 3(5). 6. Камерон Кім і Роберт Куїнн. *Діагностика і зміни організаційної культури*. – СПб.: Питер, 2001. 7. Шейн Е. *Организационная культура и лидерство. Построение Эволюция. Совершенствование*. – СПб.: Питер, 2002. 8. Палеха Ю. І. *Ключі до успіху, організаційна та управлінська культури*. – К., 2000. 9. Фред Лазанс. *Организационная поведінка*. 10. *Школа стратегії*. – СПб.: Питер, 2000. 11. Byars Lloyd L., Rue Leslie W., Zahra Shaker A. *Strategic management*. – USA, IRWIN, 1996. 12. Luthaus, Fred. *Organizational behavior*. – 6<sup>th</sup> ed. Mc. Graw Hill, 1992. 13. Torrington Derek, Hall Laura. *Personal management. HRM in Action*. – Great Britain. 1995.