

О.В. Музиченко-Козловська, А.В. Музиченко-Козловський*

Національний університет “Львівська політехніка”,

кафедра економіки підприємства та інвестицій,

*кафедра менеджменту та міжнародного підприємництва

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

© Музиченко-Козловська О.В., Музиченко-Козловський А.В., 2010

Охарактеризовано таке визначення поняття “організаційна культура”, яке найточніше відображає її місце в системі стратегічного управління підприємством, визначено місце організаційної культури у системі управління підприємством, запропоновано модель управління організаційною культурою.

Ключові слова: організаційна культура, система управління підприємством, модель управління організаційною культурою.

The organizational culture “is given the characteristic of concept” which precisely displays its place in system of strategic operation of business, the place of organizational culture in a control system of the enterprise is determined, the model of management of organizational culture is offered.

Key words: organizational culture, management system, a model of organizational culture.

Постановка проблеми

Важливою складовою системи управління підприємством є організаційна культура. Під час пошуку інноваційної моделі розвитку підприємства усе частіше українські підприємці та менеджери звертаються до нових концепцій управлінської діяльності, орієнтованих на працівників з їх системою цінностей, поглядів та переконань.

Досвід успішних машинобудівних підприємств світу підтверджує важливість організаційної культури для успішного господарювання. Тому актуальним завданням для національних організацій є формування чи розвиток своєї, притаманної конкретній компанії, організаційної культури, спрямованої на забезпечення ефективної діяльності цього підприємства.

Розуміння ролі організаційної культури для реалізації місії та цілей підприємства є важливою умовою організаційних змін. Українські підприємства лише тоді конкуруватимуть із зарубіжними компаніями лише тоді, коли засвоять мистецтво управляти персоналом, важливим елементом якого є організаційна культура.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Організаційну культуру підприємства почали досліджувати наприкінці ХХ століття зарубіжні вчені: А. Петтігрю у праці “Вивчаючи організаційну культуру” (1979 р.), Р.Паскаль і А. Атос у роботі “Мистецтво японського менеджменту” (1981), Т.Діал і А.Кенеді – “Корпоративна культура” та інші.

Проблема впровадження організаційної культури у практику національних підприємств постала порівняно недавно, тому її недостатньо висвітили українські науковці. Але її актуальність збільшується, що становить інтерес у дослідників. Так, розкриттю суті поняття “організаційна культура” та її формуванню і розвитку присвячені праці [1; 2; 3], визначенню факторів впливу на корпоративну культуру – [3; 4], оцінюванню організаційної культури, зокрема, із застосуванням аналітичного підходу до її ролей – [5] тощо.

Однак, незважаючи на велику кількість публікацій, існує потреба у розробленні моделі управління організаційною культурою як складової системи управління підприємством.

Постановка цілей

Створення ефективної системи управління підприємством без запровадження організаційної культури не сприятиме успішній його діяльності. Корпоративну культуру необхідно запроваджувати відповідно до місії та цілей підприємства. Вона має слугувати підвищенню ефективності управління не лише персоналом, але й усіма аспектами діяльності організації. У цьому контексті необхідно здійснити характеристику організаційної культури, визначити її місце у системі управління підприємством, сформулювати модель управління організаційною культурою як складової системи управління підприємством, а також визначити яких результатів можна досягти у разі впровадження організаційної культури на підприємстві.

Виклад основного матеріалу

Впровадження організаційної культури на підприємстві не має бути вузьким завданням лише заради підвищення іміджу організації. Формування організаційної культури – це комплексне завдання, яке розпочинається із використання зовнішніх атрибутів (вивіска, форма працівників тощо) до втілення реальної соціальної програми стимулювання працівників. Організаційну культуру необхідно привести відповідно до обраної стратегії підприємства.

Управління організаційною структурою у більшості наукових досліджень асоціюється з управлінням персоналом, з'явилась навіть спеціальна посада – менеджер з корпоративного управління. Але, на нашу думку, це не тотожні поняття.

Серед безлічі визначень поняття “організаційна культура” віднайдемо таке, що найточніше відображає місце організаційної культури в системі стратегічного управління підприємством.

“Організаційна культура – це потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, покращувати процес комунікації, поведінку” [6].

“Корпоративна культура – це правила і норми поведінки, які базуються на матеріальних та духовних цінностях, культурі етичних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей підприємства” [7].

“Організаційна культура – це комплекс базових положень, винайдених, визначених чи розроблених групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації, внутрішньої інтеграції, функціонування достатньо довго, щоб підтвердити свою дієздатність, і який передається новим членам організації як єдино правильний” [8].

“Організаційна культура – це тонкоплановий інструмент управління; об'єкт управління, психологічний актив підприємства, вагомий фактор конкурентних переваг, внутрішнє джерело стимулювання інноваційної активності підприємства, нематеріальний актив підприємства” [3, с. 38].

Узагальнюючи наведені визначення, можна стверджувати, що організаційна культура має органічно вписуватись в усю діяльність підприємства, бути складовою системи управління підприємством та сприяти оптимальному використанню усіх ресурсів та ідентифікації працівників з організацією. У результаті сформулюємо власне визначення: “організаційна культура – модель поведінки, яка прийнята в організації в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, і яка є інструментом та об'єктом управління для досягнення конкурентних переваг підприємства”.

З метою визначення доцільності запровадження організаційної культури на підприємстві та впровадження її в загальну систему управління підприємством потрібно охарактеризувати ефекти, які можуть виникнути, спричинені вищезначеними діями.

Для визначення впливу організаційної культури на діяльність підприємства здійснюють моделювання ситуації, тобто формують альтернативні моделі розвитку досліджуваного об'єкта.

У моделі управління організаційною культурою необхідно враховувати місію, цілі та стратегію підприємства, фактори впливу, а також ресурси організації, а одержані результати повинні легко інтерпретуватись.

Опрацювання літературних джерел дало змогу розробити власну модель управління організаційною культурою, яка передбачає послідовність таких етапів:

- 1) визначення місця організаційної культури у системі управління підприємством;
- 2) розроблення моделі управління організаційною культурою;
- 3) апробація і узгодження моделі зі системою управління підприємством;
- 4) визначення показників оцінювання результатів впровадження організаційної культури;
- 5) оцінювання результатів впровадження організаційної культури;
- 6) корегування моделі.

Пояснимо докладніше кожен етап моделі управління організаційною культурою.

Етап перший. Визначення місця організаційної культури у системі управління підприємством. Процес управління організаційною культурою має органічно вписуватись у систему управління підприємством.

Етап другий. Розроблення моделі управління організаційною культурою. Для впровадження організаційної культури на підприємстві потрібно розробити програму заходів. Така програма передбачає:

- узгодження системи управління організаційною культурою з місією і цілями підприємства;
- визначення стандартів поведінки працівників організації для впровадження організаційної культури;
- окреслення зовнішніх атрибутів підприємства (логотипу, форми працівників тощо);
- визначення дій керівництва для максимального впровадження організаційної культури;
- формулювання системи мотивації та покарання за недотримання організаційної культури.

Етап третій. Апробація і узгодження моделі зі системою управління підприємством.

Етап четвертий. Визначення показників оцінювання результатів впровадження організаційної культури. На цьому етапі можна застосувати будь-які показники оцінювання виробничо-господарської діяльності підприємства. Зазвичай їх поділяють на три групи [3, с. 231]:

- 1) показники економічної ефективності:
 - рентабельність виробничої діяльності;
 - рентабельність продажів;
 - приріст продуктивності праці;
 - конкурентоспроможність продукції тощо;
- 2) показники інноваційної ефективності:
 - частка інноваційної продукції в загальному обсязі;
 - відсоток персоналу, який займається інноваційною діяльністю;
 - відсоток обладнання, що дає змогу застосовувати сучасні технології тощо;
- 3) показники соціальної ефективності:
 - зменшення плинності кадрів;
 - покращання трудової дисципліни;
 - зростання освітнього та професійного рівня працівників;
 - підвищення зарплати;
 - збільшення кількості претендентів на робоче місце на цьому підприємстві;
 - зниження рівня конфліктності серед персоналу підприємства.

Етап п'ятий. Оцінювання результатів впровадження організаційної культури. На цьому етапі роблять вибір: якщо отримано позитивний результат після впровадження організаційної культури на підприємстві, тоді запропонована модель втілюється у практику діяльності підприємства. Якщо ж після впровадження організаційної культури на підприємстві результат отримано негативний, тоді здійснюють корегування запропонованої моделі і вносять відповідні зміни.

Процес вибору оптимальної стратегії розвитку культури можна подати у вигляді схеми, що зображена на рисунку. Запропонована модель у разі її втілення на підприємстві дасть змогу покращити управління підприємством і підвищити його конкурентоспроможність.



Модель управління організаційною культурою підприємства

Висновки

Використовуючи спільні ознаки, що властиві більшості визначень, “організаційна культура – це модель поведінки працівників, яка прийнята в організації у процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, і яка є інструментом та об’єктом управління для досягнення конкурентних переваг підприємства”.

Організаційна культура має органічно вписуватись в усю діяльність підприємства, бути складовою системи управління підприємством та сприяти оптимальному використанню усіх ресурсів та ідентифікації працівників з організацією.

Запропонована модель дасть змогу покращити управління підприємством і підвищити його конкурентоспроможність.

Перспективи подальших досліджень

У перспективі доцільно апробувати сформовану у статті модель на конкретному підприємстві та визначити ефективність впровадження організаційної культури на підприємстві.

1. Богатырев М. *Организационная культура предприятия // Проблемы теории и практики управления, 2005. – № 1. – С. 105–111.*
2. *Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект: Монографія / Г.М. Захарчин, Л.С. Лісовська, А.А. Терехух. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2009. – 440 с.*
3. *Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2009. – 276 с.*
4. *Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація / О.Є. Кузьмін, О.І. Бала, Р.Д. Бала // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірн. наук. пр. – Вип. 222: в 5 т. – т. V. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – С. 1078–1083.*
5. *Элвессон М. Организационная культура. – Харьков: Гуманитарный центр, 2002. – 556 с.*
6. *Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.*
7. *Бала О.І. Економічне оцінювання та розвиток корпоративної культури машинобудівних підприємств: Автореф. дис ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Нац. ун-т “Львівська політехніка”. – Львів, 2009. – 20 с.*
8. *Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002.*