

МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ, ЩО СПРИЯЄ ПОДОЛАННЮ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ЗМІНАМ

MODEL OF FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE THAT CONTRIBUTES TO OVERCOMING STAFF RESISTANCE TO CHANGE

У статті запропоновано модель формування організаційної культури, що сприяє подолання опору персоналу змінам. Проаналізовано концептуальні підходи до визначення сутності організаційної культури. Запропоновано розуміти організаційну культуру, як систему матеріальних і духовних цінностей, орієнтирів, норм та правил поведінки, що лежать в основі відносин і взаємодій як у середині підприємства, так і за його межами, яка відповідно до мети та стратегії розвитку формує внутрішню ідентичність та індивідуальність підприємства, а також забезпечує взаєморозуміння і сприятливий емоційний фон. Визначено та обґрунтовано основні елементи розробленої моделі формування організаційної культури, серед яких: мета; принципи; форми; методи; засоби; програма формування організаційної культури, що сприяє подолання опору персоналу змінам; рівні сформованості організаційної культури та їх критерії; результат. Запропоновано заходи в контексті розробленої програми формування організаційної культури, які розподілені за відповідними блоками: емоційний, комунікативний, інтегративний, мотиваційний.

Ключові слова: організаційна культура, модель формування організаційної культури, опір персоналу, організаційні зміни, подолання опору персоналу змінам.

В статті предложена модель формирования организационной культуры, которая способствует преодолению сопротивления персонала изменениям. Проанализированы концептуальные подходы к определению сущности организационной культуры. Предложено понимать организационную культуру как систему материальных и духовных ценностей, ориентиров, норм и правил поведения, лежащие в основе отношений и взаимодействия как внутри предприятия, так и за его пределами, которая в соответствии с целями и стратегией развития формирует внутреннюю идентичность и индивидуальность предприятия, а также обеспечивает взаимопонимание и благоприятный эмоциональный фон. Определены и обоснованы основные элементы

разработанной модели формирования организационной культуры, среди которых: цель; принципы, формы; методы; средства; программа формирования организационной культуры, которая способствует преодолению сопротивления персонала изменениям; уровни сформованности организационной культуры и их критерии; результат. Предложены мероприятия в контексте разработанной программы формирования организационной культуры, которые распределены по соответствующим блокам: эмоциональный, коммуникативный, интегративный, мотивационный.

Ключевые слова: организационная культура, модель формирования организационной культуры, сопротивление персонала, организационные изменения, преодоление сопротивления персонала изменениям.

The article proposes a model of formation of the organizational culture that contributes to overcoming staff resistance to change. The conceptual approaches to the definition of the essence of organizational culture are analyzed. It is proposed to understand the organizational culture as a system of material and spiritual values, landmarks, norms and rules of behavior, which underlie the relations and interactions both in the middle of the enterprise and beyond, which, in accordance with the purpose and strategy of development, forms the internal identity and individuality of the enterprise, as well as providing mutual understanding and a favorable emotional background. The main elements of the developed model of formation of organizational culture are identified and substantiated, among them: the purpose; principles; forms; methods; means; program of formation of organizational culture, which contributes to overcoming staff resistance to change; levels of organizational culture formation and their criteria; result. Measures in the context of the developed program of formation of organizational culture are proposed, which are distributed according to the relevant blocks: emotional, communicative, integrative, and motivational.

Key words: organizational culture, model of formation of organizational culture, resistance of personnel, organizational changes, overcoming staff resistance to changes.

УДК 658.3:005.95

Терещенко Л.В.

аспірант

Харківський національний
технічний університет
сільського господарства
імені Петра Василенка

Постановка проблеми. Сьогодні найважливішим ресурсом будь-якого підприємства є люди як носії певних компетенцій, а також колективи, що несуть в собі організаційну культуру і формують синергетичні ефекти від об'єднання окремих знань і здібностей в єдиному організаційно-інформаційному бізнес-середовищі. Значимість формування та розвитку організаційної культури в ефективному функціонуванні підприємства є загальноновизнаною у всьому світі. Впливаючи на всі значущі сфери діяльності підприємства, організаційна культура регулює діяльність персоналу, формує почуття прихильності підприємству і в результаті підвищує

не тільки якість виробленої продукції і конкурентоспроможність підприємства, але й готовність персоналу до можливих стратегічних змін.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблема формування організаційної культури на підприємстві не є новою. Її вирішенню присвячено достатню кількість наукових праць як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, серед яких: В. Веснін [1], Р. Дафт [2], Г. Захарчин [3], Т. Іванова [4], П. Ленсіоні [5], Н. Любомудрова [3], Л. Маллінз [6], В. Маслов [7], В. Стадник [8], Е. Шейн [9] та ін. Сучасні дослідники вважають, що організаційна культура є потужним стратегічним інструментом управління

і розвитку, що дозволяє орієнтувати персонал на спільні цілі, прояв ініціативи, особисту ефективність та продуктивну взаємодію. Однак, поза увагою науковців залишився аспект формування та розвитку організаційної культури, що сприяє подолання опору персоналу змінам.

Формулювання цілей статті. У зв'язку з тим, що обґрунтування особливостей управління організаційною культурою в процесі змін на підприємстві потребує більш детального дослідження, метою роботи є побудова моделі формування організаційної культури, що сприяє подоланню опору персоналу змінам.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж перейти до розробки моделі формування організаційної культури, необхідно дослідити її сутність та зміст. Так, детальний аналіз та узагальнення наукової літератури дали можливість констатувати наявність декількох ключових підходів до визначення сутності організаційної культури. Так, більшістю вчених (В. Веснін, В. Гриньова, М. Дороніна, В. Іванов, А. Кібанов, А. Крилов, І. Мазур, Е. Малінін, В. Стадник, Л. Хаєт, Е. Шейн) вона розглядається як система загальноприйнятих цінностей, переконань, норм, традицій, вірувань, поглядів, що приймаються та поділяються персоналом підприємства. Інші (В. Сладкевич, В. Хміль) наголошують на філософії та ідеології управління як важливій складовій менеджменту підприємства. Відомий американський вчений Е. Шейн взагалі розуміє під організаційною культурою динамічний феномен.

Слід також зазначити, що у сучасній науковій практиці немає чіткого розмежування понять «організаційна культура» і «корпоративна культура». Серед поглядів різних дослідників переважають чотири підходи до ідентифікації даних понять: корпоративна та організаційна культура тотожні, тому синонімічні; корпоративна культура є складовою організаційної культури; корпоративна та організаційна культура є самостійними поняттями і складають частини єдиного цілого – культури підприємства; ідентифікація корпоративної та організаційної культури залежить від смислового значення поняття «корпоративний».

Використовуючи те загальне, що є в багатьох визначеннях, пропонуємо в рамках дослідження визначення організаційної культури, як системи матеріальних і духовних цінностей, орієнтирів, норм та правил поведінки, що лежать в основі відносин і взаємодій як у середині підприємства, так і за його межами, яка відповідно до мети та стратегії розвитку підприємства формує його внутрішню ідентичність та індивідуальність, а також забезпечує взаєморозуміння і сприятливий емоційний фон.

Необхідно акцентувати увагу, що будь-які зміни або перетворення (процес реструктуризації або

реорганізації) на підприємстві мають починатися з формування нової організаційної культури, основними складовими якої в даному випадку є:

1) усвідомлення вищим керівництвом та управлінським персоналом стратегічної важливості процесу реструктуризації, необхідності організаційних змін й управління організаційною культурою;

2) переосмислення мети діяльності підприємства відповідно до вимог ринку: формувати основу управління повинні економічно виправдані результати виконання замовлень споживачів [10, с. 126];

3) розподіл відповідальності: рішення повинні прийматися там, де вони виконуються, і тими, хто буде їх виконувати;

4) впровадження нових ідей та відповідно проведення організаційних змін має здійснюватися з урахуванням показників діяльності конкурентів і вимог замовників;

5) досягнення високого рівня прихильності персоналу змінам;

6) узгодження інтересів всього людського, інтелектуального та соціального капіталу на основі інтегруючої, освітньої, розвиваючої і стимулюючої функцій організаційної культури.

Отже, організаційна культура, яка найбільше відповідає цілям і цінностям підприємства, є одним з найбільш дієвих факторів підвищення ефективності бізнес-процесів на сучасних підприємствах. Її вплив на ефективність роботи підприємства визнається прихильниками раціонально-прагматичного підходу [13], відповідно до якого можливість і необхідність дослідження цілеспрямованого впливу на організаційну культуру визначається з метою підвищення мотивації і лояльності співробітників, інтеграції процесів і ресурсів усередині підприємства, стимулювання ініціативи та розкриття особистого потенціалу, формування у персоналу почуття причетності і прихильності своїй справі тощо.

Що стосується існуючих типологій організаційної культури, то більшість сучасних учених використовують найбільш відомі американські та західноєвропейські класифікації. Тому при формуванні та дослідженні організаційної культури на вітчизняному підприємстві важливо враховувати національно-культурні аспекти, менталітет, законодавство і ідеологію держави.

Отже, враховуючи те, що саме зниження опору персоналу змінам є однією з головних цілей підсистеми інформаційного забезпечення системи управління персоналом [3, с. 187] та ґрунтуючись на змістовно-сутнісному аналізі організаційної культури та особливостей її управління в аспекті підвищення ефективності функціонування підприємства, було розроблено модель формування організаційної культури, що сприяє подоланню опору персоналу змінам (рис. 1).

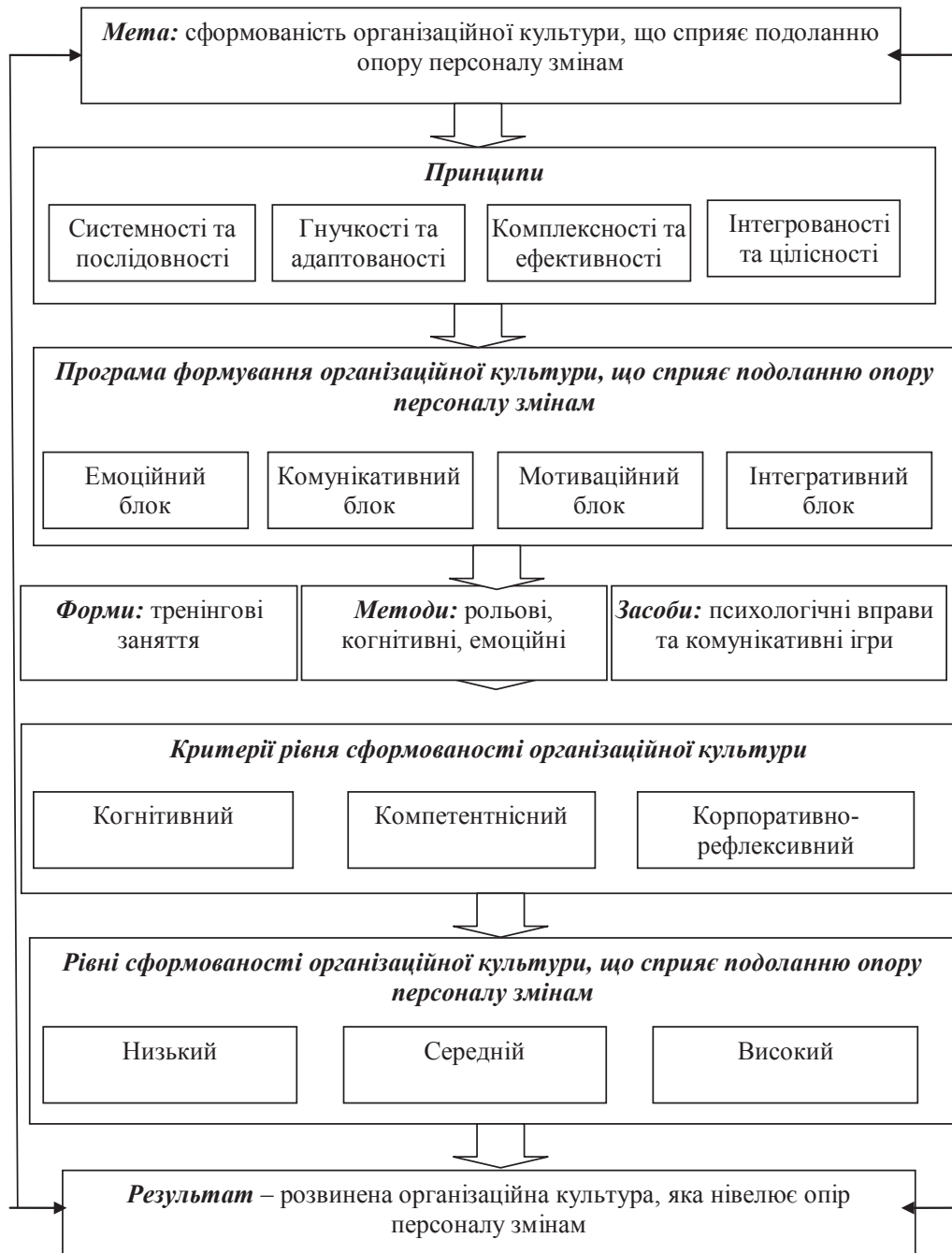


Рис. 1. Модель формування організаційної культури, що сприяє подоланню опору персоналу змінам

Запропонована модель представляє собою систему, що включає ряд взаємопов'язаних компонентів: цільового, змістовного, організаційного, критеріально-діагностичного та результативного. Її реалізація сприятиме поступовості, послідовності та безперервності формування організаційної культури, що нівелюватиме опір з боку персоналу майбутнім змінам.

Необхідно розуміти, що цілісне формування організаційної культури має двосторонній характер – з одного боку інтеграція та донесення культурних атрибутів підприємства до зовнішнього середовища, а з іншого – вплив на внутрішнє

середовище суспільної думки, традицій, моделей поведінки [11].

Важливим критеріями рівня сформованості організаційної культури є: когнітивний (уявлення про соціальну значущість організаційної культури, її роль і місце в професійній культурі тощо); компетентнісний (оволодіння знаннями про функціонування та розвиток підприємства, міжособистісної взаємодії тощо); корпоративно-рефлексивний (готовність і здатність до нової діяльності при виконанні управлінських та економічних завдань тощо) [12, с. 71].

Слід акцентувати увагу, що для формування організаційної культури з метою її сприяння орга-

нізаційним змінам та подолання можливого опору персоналу в контексті розробленої програми важливими є наступні заходи, які розподілені за відповідними блоками та які можуть проводитися систематично:

емоційний блок:

– звернення топ менеджерів підприємства з метою надання актуальної інформації про основні стратегічні і поточні цілі та методи їх досягнення, обґрунтування необхідності змін;

– формування традицій підприємства, вивчення його історії, біографії видатних керівників і співробітників підприємства, які зробили значний внесок у її становлення або розвиток галузі і країни – герої підприємства;

– розробка символіки підприємства, елементів корпоративної етики, правил поведінки і ставлення до роботи;

комунікативний блок:

– створення внутрішньої інформаційної мережі на підприємстві і організація своєчасних розсилок новин;

– створення клубів, спортивних команд, проведення спільних культурних заходів, корпоративних свят;

інтегративний блок:

– навчання провідних менеджерів підприємства з метою оволодіння лідерськими навичками та іншими корпоративними компетенціями (готовності до розвитку, наставництва, здатності до командоутворення тощо);

– тренінги, що мають на меті активізувати творчу активність персоналу, обговорення, розуміння проблем і завдань підприємства, розвиток індивідуальних здібностей;

– тренінги з командоутворення в трудових колективах, особливо новостворених внаслідок реорганізації;

– розробка заходів внутрішнього PR підприємства на основі принципів інтегрованих маркетингових комунікацій (відеоролики та інші матеріали про найважливіші події виробничого, технологічного значення, участі менеджерів в проєктах розвитку галузі);

мотиваційний блок:

– програма навчання, підвищення кваліфікації, що включає освоєння необхідних для ініціації і участі в змінах компетенцій.

Слід акцентувати увагу, що представлені заходи в контексті формування та розвитку організаційної культури стосуються як глибинних, так і поверхневих її рівнів.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, запропонована модель передбачає,

що формування організаційної культури відбувається у єдності із загальною стратегією розвитку підприємства та відповідно механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу, а успішність та результативність формування організаційної культури буде проявлятися не тільки у поетапному зростанні соціально-економічних показників підприємства, але й нівелюванні опору персоналу змінам. Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі є визначення рівня сформованості організаційної культури, що сприяє подоланню опору персоналу змінам, на досліджуваних підприємствах в рамках аналізу ефективності менеджменту персоналу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Веснин В. Р. Менеджмент / В. Р. Веснин. – 4-е изд. – М.: ТК Велби, изд-во «Прспект», 2013. – 616 с.
2. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – 8-е издание. – СПб.: Питер, 2011. – 800 с.
3. Захарчин Г.М. Корпоративна культура / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2011. – 317 с.
4. Иванова Т. Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография / Т. Б. Иванова, Е. А. Журавлева. – М.: РУДН, 2011. – 156 с.
5. Ленсиони П. Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия и финансы / П. Ленсиони; пер. с англ. Никифорова А. М.: Издательство Манн, Иванов и Фарбер, 2013. – 224 с.
6. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение / Л. Маллинз. – Минск: Новое знание, 2003. – 1038 с.
7. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. – М.: Издательство «Финпресс», 2004. – 286 с.
8. Стадник В.В. Менеджмент / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2010. – 472 с.
9. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; 4-е изд. – пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
10. Иванова Е.А. Управление изменениями / Е. А. Иванова. – М: МГУПС, 2014. – 167 с.
11. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління: монографія / В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська, Н.В. Бутенко; – К.: Знання, 2007. – 287 с.
12. Разумова Е. Д. Формирование основ корпоративной культуры будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки в вузе: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Е. Д. Разумова. – М., 2008. – 214 с.
13. Пономаренко Т. В. Прогнозування імовірності банкрутства в контексті оцінювання економічної стійкості підприємства // Економічний аналіз. 2016. No 2. С. 160–168.