

Managerial talent is a unique combination of strategic thinking, leadership abilities, emotional readiness for action, ability to achieve results, necessary communication skills, entrepreneurial instincts, as well as the ability to attract talent from other areas and companies. Talent management is a strategic resource for the company's success in the market.

References

1. Майклз Е. Війна за таланти /Е. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Е. Экселрод. – М.: Фербер, 2015. – 272 с.
2. Броунінг Г. Управління талантами / Г. Броунінг.– Х: Академія, 2017. – 236с.
3. Стокхем Т. Вчера мы управляли рабочими процессами, а сегодня - талантами. // Логистика / Т. Стокхем. - [Электронный ресурс] - 2016, №18. - URL: http://www.logistics.ru/9/4/3/i20_34708p0.htm
4. Apple's website – <https://www.apple.com/jobs/us/> (accessed 01.11.2019)
5. Каппели П. Новый подход в управлении талантами в условиях неопределенности. / П. Каппели. - URL: <http://www.vedomosti.ru/advertisement/2008/04/21/50#ixzz14bz8OQi2> (accessed 25.10.2019)
6. Becker G. Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to Education. / G.Becker. - The University of Chicago Press

Строкович Ганна,

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту, логістики та економіки
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця,
annastrokovych@gmail.com

**ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОСНОВА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ
БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ МАЙБУТНЬОГО**

Анотація. Охарактеризовано процес формування культури організації, яка забезпечує досягнення її стратегічних цілей; процес вибору та формування лідерів; наведено результати узагальнення існуючої практики покращення культури організації.

Ключові слова: ефективність, діяльність, організація, культура, стратегія.

Strokovych H.V.,

D.Sc. (Economics), Assistant Professor, Professor of Management, Logistics and Economics,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
annastrokovych@gmail.com

FORMATION OF CULTURE OF ORGANIZATION AS THE BASIS FOR IMPLEMENTATION OF EFFECTIVE BUSINESS STRATEGY FOR FUTURE

Abstract. The process of forming the culture of an organization that achieves its strategic goals is characterized; the process of selecting and forming leaders; results of generalization of the existing practice of improving the culture of the organization are presented.

Keywords: efficiency, activity, organization, culture, strategy.

Ефективність діяльності організації безпосередньо залежить від стану її культури, яка характеризується стилем управління, системою цінностей, які притаманні персоналу організації на певному етапі її розвитку, особливостей функціонування, галузевої приналежності, тощо. Тому для успішного функціонування організації у стратегічному періоді потрібно аналізувати її існуючу культуру та визначати напрямки її покращення, згідно зі сформованими стратегічними цілями організації.

Проблеми формування культури організації розглядалися у працях багатьох вчених. Таких як Т. О. Башук, Н.В. Гриценко, Б. Гройсберг, А. М. Жолудева, Є. Лі, Г. Мінцберг, Дж. Прайс, Дж. Йо-Дж. Ченг, інших.

Трансформація культури організації невід'ємна від емоційної та соціальної динаміки її персоналу. Проводячи аналогію з розробкою стратегії, створення нової культури також доцільно починати з аналізу існуючої, використовуючи формальні та неформальні правила поведінки, існуючу систему цінностей про які можна відкрито обговорити в організації.

Лідери повинні розуміти та роз'яснювати підлеглим, які саме результати дає культура та наскільки вона відповідає чи не відповідає поточним та очікуваним внутрішнім та зовнішнім потребам організації.

Процес формування культури організації, забезпечує досягнення її стратегічних цілей, що потребує: 1) визначення основних цілей і цінностей, бажаних пріоритетів, принципів, норм поведінки персоналу; 2) виявлення позитивних і негативних проявів цінностей; 3) визначення ступеня відповідності існуючої культури існуючим стратегічним цілям організації; 4) формування пакету пропозицій щодо проведення організаційних заходів, які спрямовано на формування бажаних цінностей і норм поведінки; 5) здійснення м'якого впливу на культуру організації з метою подолання негативних проявів, які будуть сприяти досягненню стратегії; 6) оцінка успішності впливу культури організації на реалізацію її стратегії, за необхідністю, внесення відповідних корегуючих дій [1,2].

Б. Гройсберг, Є. Лі, Дж. Прайс, Дж. Йо-Дж. Ченг зазначають, що неоднозначний та прихований характер культури в умовах необхідності вирішення відчутних питань, таких як тиск на ринку чи проблеми зростання, допомагає персоналу краще зрозуміти необхідність та підключитися до реалізації змін. Тому важливого значення має надихаюча культура, що передбачає застосування принципів високого рівня, що керують організаційними ініціативами, які сприяють підвищенню спритності та гнучкості у все більш конкурентному середовищі [3].

Зміни в культурі доцільно формулювати з урахуванням реальних та поточних проблем та можливостей організації, а також поточних та перспективних тенденцій ринкового середовища.

Через дещо неоднозначну та приховану культуру, посилення на відчутні проблеми, такі як ринковий тиск чи виклики зростання, допомагає людям краще зрозуміти та підключитися до потреби змін.

Важливим також представляється процес вибору та формування лідерів, які повинні добре інтегруватися та узгоджуватися з цільовою культурою, яка формується згідно з актуальною стратегією організації. Фактично лідери є важливими каталізаторами змін, заохочуючи їх на всіх рівнях, завдяки адекватній системі мотивації, й створенню безпечного клімату організації. Тому при прийомі на роботу нового персоналу доцільною представляється його оцінка за критерієм відповідності вимогам поточної та перспективної культури організації.

Тому єдина модель, яка може оцінити як організаційну культуру, так і індивідуальні стилі керівництва є критично важливою для цієї діяльності [3].

Для заохочення діючих лідерів, які не підтримують бажані зміни, доцільно залучати відповідні мотиваційні важелі, проводити роз'яснювальну роботу та активізувати систему навчання стосовно взаємозв'язків між культурою організації та обраним нею стратегічним напрямом. Треба бути готовим до того, що частина персоналу зміниться, так як він не відповідає вимогам щодо зміни культури організації. Персонал організації розвивається поряд з трансформацією її культури. Одним з найкращих способів покращення культури організації є змінення загальноприйнятих норм, переконання персоналу, усунення явних та неявних непорозумінь, існуючих в організації.

Коли співробітники починають усвідомлювати, що їх керівники говорять про нові результати функціонування організації, наприклад, інновації, а не про квартальні прибутки, то персонал почне поводитися інакше, створюючи позитивний цикл зворотного зв'язку. Різні види організаційних розмов можуть активізувати та підтримувати зміни. Застосування різноманітних платформ соціальних медіа заохочують розмови між вищими менеджерами та працівниками більш нижчих рівнів, що вирішує багато різних спірних питань. Окрім того доцільним представляється здійснення організаційного проектування. Коли структури, системи та процеси організації будуть збалансовані, гармонізовані та підтримують культуру та стратегію організації, запроваджувати нові стилі культури та поведінку стане набагато простіше.

Різноманітні навчальні практики також можуть зміцнювати культуру організації, коли організація зростає та додає нових людей. Ступінь централізації та кількість ієрархічних рівнів в організаційній структурі можна регулювати, щоб посилити поведінку.

Г. Мінцберг показав, як організаційна структура та інші особливості дизайну можуть мати глибокий вплив з часом на те, як люди думають і поведуться в організації [4].

Б. Гройсберг, Є. Лі, Дж. Прайс, Дж. Йо-Дж. Ченг узагальнили існуючу практику покращення культури організації:

створення платформи для введення, зворотного зв'язку та узгодження плану організаційних змін з чіткими культурними пріоритетами;

формування команд менеджерів, які орієнтовані на критичні проблеми бізнесу;

кожна команда повинна була вийти за межі організації, щоб знайти ідеї, розробити рішення та представити результати групі для зворотного зв'язку.

ініціатива помістила керівників середньої ланки на позиції віце-президентів, надаючи їм більшої автономії у формуванні культури, заснованої на навчанні;

наміром було створення реальних вигод для бізнесу, завдяки розвитку культури;

ініціатива формування програми виявлення працівників, які мають позитивні руйнівні ідеї та відповідний стиль роботи;

залучення цих людей до проектних команд, які вирішували ключові інноваційні пріоритетні задачі;

команди негайно почали покращувати результати бізнесу, як в основних комерційних показниках, так і в галузі культури [3].

Таким чином, культура організації є основою реалізації ефективної бізнес-стратегії майбутнього, тому що сприяє удосконаленню системи цінностей, які притаманні персоналу організації на певному етапі її розвитку, врахуванню особливостей функціонування на кожному етапі еволюції, галузевої приналежності та стилю керівництва, тощо. Крім того, покращує порозуміння між персоналом та сприяє його оновленню, завдяки відсіюванню співробітників, що не поділяють загальні цінності, притаманні тій чи іншій культурі, що трансформується.

Список використаних джерел

1. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудєва // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179-184.
2. Гриценко Н.В. Особенности формирования корпоративной культуры организации / Н.В. Гриценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. № 59. – С. 284-290.
3. Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, J. Y.-J. (2018), 'The Leaders Guide to Corporate Culture', Harvard Business Review. [Електроний ресурс]. – Режим доступу : <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>
4. Мінцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организаций глазами гуру / Г. Мінцберг. Издательство: "[ЭКСМО](#)", – 2009. – 464 с