

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ В КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ

***Анотація.** Розглянута організаційна культура як складова та передумова організаційного розвитку. Дана характеристика специфічним особливостям організаційної культури з погляду на її суб'єктивно-об'єктивні складові. Визначено місце та завдання аудиту організаційної культури в загально-організаційному розвитку.*

Ключові слова: організація, стратегічний розвиток, організаційна культура, організаційна структура, процес управління, аудит організаційної культури

Розвиток є необхідною характеристикою організації та відбувається в силу економічних, соціальних і психологічних закономірностей, вбудованих в сутність організації як соціально-психологічної спільності, яка існує в конкретно-історичних умовах. Пошуки побудови ефективної організації, адекватної сучасним мінливим умовам, призводять до виокремлення організаційної культури підприємства в якості об'єкту управлінської діяльності.

Існує думка, що сучасні західні теорії організації і управління - це теорії системного підходу, соціальних систем, мережових і «інформаційно обумовлених» організацій, реінжинірингу, біхевіористської концепції, теорії організацій «з внутрішніми ринками». Розвиток теорій управління організацією показує зміщення акцентів до людини як головному ресурсу організаційного розвитку. Еволюція теорії та практики управління висувала на перший план то одні, то інші проблеми і тим не менш демонструвала становлення культурологічного підходу до управління, що, перш за все, полягало у прагненні дослідників враховувати соціальний аспект організації, розглядати його як динамічну складову, а часто і як сутнісне ядро управлінських концепцій.

Організацію можна розглядати на особистому (мікрорівні), груповому (мезорівні) і макросоціальному рівні взаємозв'язків, що поєднують об'єктивні та суб'єктивні підстави соціальних взаємодій. Залежно від суб'єктивізації виокремлюють три рівні, або підсистеми організації: рівень особистісної організації (потреби, інтереси, установки персоналу і міжособистісні взаємодії), рівень культурної організації (сфера організаційних цінностей, норм, правил) і рівень соціальної організації (сфера соціальних статусів і ролей працівників).

Таким чином, організаційна культура може бути визначена як паттерн колективних базових уявлень, що виникають при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і транслювати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і розгляду названих проблем.

В межах такого визначення організаційної культури виявлені важливі елементи, що потребують окремого розгляду. По-перше, це - проблема соціалізації; по-друге, це - проблема існування і взаємодії субкультур. Спробуємо розглянути зазначені елементи в рамках процесуального підходу, в якому організація розглядається як сукупність різноспрямованих процесів, обмежених просторово-часовими рамками. У зв'язку з цим, управління зводиться до координації цих процесів і вироблення односпрямованої, стратегічної лінії розвитку організації [1].

Організаційно-культурний підхід до розвитку організації дозволяє бачити організаційний розвиток як вдосконалення процесів організаційного управління та прийняття рішень за допомогою ефективного управління організаційною культурою.

Під організаційною культурою, як відомо, розуміють як цінності, так і поведінку, що обумовлена цими цінностями. З цим і пов'язана одна з основних проблем в роботі з організаційною культурою, так як цінності і поведінка співробітників в організації, як справедливо відзначають Едгар Шейн і Манфред Кетс де Вріс [2], часто мають ірраціональну природу. Це пов'язане і з індивідуальним несвідомим, вивченню якого багато уваги приділяє психоаналітичний підхід, заснований З. Фрейдом, і з колективним несвідомим, на якому спеціалізується юнгіанська психологічна школа.

Несвідома природа цінностей або поведінки робить розуміння і прогнозування в роботі з організаційною культурою досить складним, тому що найчастіше дослідникам доводиться мати справу з унікальним, одиничним явищем, до якого неможливо застосувати стандартний інструментарій інтерпретації.

Крім цього, якщо питання цінностей в соціології та соціальної психології досить добре досліджено різними психологічними і філософськими школами, то такий аспект, як використання ціннісного підходу у бізнес-середовищі ще тільки належить вивчити, як теоретикам, так і практикам управління.

Вже згаданий нами Е. Шейн, ще в 1992 р констатував, що зміна організаційної культури є найскладнішим перетворенням з усіх можливих у компанії. Ми можемо змінити продукцію і послуги, менеджмент, офіс, обстановку, процедури, системи мотивації, дрес-код, правила взаємодії між співробітниками і з клієнтами, лого, слоган і місію, а також будь-які інші фізичні атрибути організації. Однак все це буде тільки зовнішніми змінами, тим, що Шейн називає «артефактами». Ми можемо спробувати придумати нові легенди і завести нові ритуали і традиції, і навіть задекларувати нові організаційні цінності, розвісивши їх формулювання по всіх поверхах організації. Однак все це буде марно доти, поки не зміниться те, що Шейн називає «базовими уявленнями» - глибинні принципи і світогляд співробітників. Проблема в тому, що ці глибинні уявлення часто несвідомі, їх не можна ідентифікувати когнітивними методами.

Як справедливо зазначає Манфред Кетс де Вріс: «Багато дослідників менеджменту обмежуються механістичним поглядом на життя в організації. Вони дивляться на поверхневі прояви - горбки на килимі, а не на глибинні структури. Занадто часто колективне несвідоме і практиків, і теоретиків бізнесу погоджується з міфом, згідно якому важливо тільки те, що ми бачимо і знаємо (тобто те, що усвідомлюємо). Цей міф заснований на дуже раціональних концепціях організаційної поведінки, які базуються на уявленнях про людей, що характерні для економістів (в гіршому випадку) або (в кращому) - для психологів-біхевіористів. Соціальні науки, відчайдушно намагаються підвищити свій престиж, не можуть перестати прикидатися, що вони є природними науками, не можуть впоратися зі своєю прихильністю до вимірюваних критеріїв. Занадто багато хто бачить в організаціях живий і процвітаючий дух економічної машини. Незважаючи на те, що існуючий репертуар «раціональних» концепцій раз по разу доводить свою неспроможність у вирішенні складних проблем в організаціях, міф раціональності зберігається» [2].

Відповідно, організаційний розвиток можна розглядати як складну стратегію, спрямовану на зміну переконань, поглядів, цінностей, культури і структури організації з метою кращої адаптації до нових технологій, ринків і проблем [3].

На думку одного з засновників процесуального підходу Д. Гарвіна, професора Гарвардської школи бізнесу (США), організацію доцільно розглядати при одночасному дослідженні управлінських і організаційних процесів [4]. Перші з них пов'язані зі структурними проблемами, інші - з поведінковими. Повертаючись до проблеми

соціалізації і до проблеми існування і взаємодії субкультур, можна вважати, що перші належать до області організаційних процесів (поведінкові проблеми), інші відображаються у сфері управлінських процесів (структурні проблеми). Дисбаланс співвідношення між ними може виявлятися у недосконалій політиці управління персоналом, що призводить до труднощів загального менеджменту підприємства.

Звертаючись до питання про динаміку організації, орієнтуючись на розробку і реалізацію концепції управління організаційним розвитком, ми виходимо із розумінні соціальної сутності організації, яке випливає з аналізу робіт О.Конта, Г.Спенсера, Е.Дюркгейма, К.Маркса, М.Вебера, Ф.Тенніса, Т. Парсонса та інших [5].

Узагальнюючи їх думки, можна ідентифікувати організацію з процесом встановлення балансу між сформованою організаційною культурою підприємства, його стратегічними цілями та умовами зовнішнього середовища. У такому випадку принципи і цілі кадрової стратегії, встановлені відповідно до показників організаційної культури та зовнішніх умов, є, на нашу думку, домінуючими у процесі організаційного розвитку, зміст якого можна розглядати як мету, передумову, невід'ємну властивість і результат управління.

З огляду на наявні емпіричні напрацювання з питань трансформації організаційної культури, ми вважаємо, що перш ніж розпочинати будь-які зміни, необхідно скласти чітке уявлення про наступне:

1. Яка організаційна культура існує в організації на даний момент, що саме в ній не так, що вимагає трансформації, а що неодмінно слід зберегти як на рівні ментальних настанов, так і на рівні очікуваної поведінки співробітників.

2. Якого роду зміни мають відбутися як в бізнесі компанії, так і в її організаційній культурі, тобто необхідно відповісти на питання, на які цінності повинна спиратися організаційна культура, щоб сприяти підвищенню ефективності бізнесу. Таким чином, формування або зміни організаційної культури починаються з того, що необхідно усвідомити, якого роду внутрішнє життя організації потрібно сформулювати для досягнення бізнес-цілей, і власне, яка культура організації є в даний момент.

Тобто, особливої ваги набуває проведення організаційного аудиту культури. Цілі і завдання, які переслідує аудит організаційної культури, можна звести до наступного:

1. Понять специфіку існуючої організаційної культури в контексті актуальних для бізнесу завдань в поточному моменті.

2. Зрозуміти, яким чином організаційна культура може відреагувати на необхідні для бізнесу зміни.

3. Визначити, як саме необхідно коригувати існуючу культуру, щоб вона не тільки не відторгнула зміни, а й сприйняла їх позитивно.

Відштовхуючись від вище сказаного, відзначимо, що динаміка організаційної культури у певних часових рамках, що обмежена заданим алгоритмом і підвладна управлінському впливу, може бути розглянута як процес організаційного розвитку підприємства. Беручи за основу останнього організаційну культуру, ми тим самим актуалізуємо культурологічний підхід до моделювання процесу управління організаційним розвитком підприємства.

Управління організаційною культурою означає її формування, підтримку і при необхідності зміну. Зміна оргструктури має відбуватися у контексті організаційних змін, які необхідні в силу деяких факторів. Управління організаційними змінами включає в себе планування, організацію, мотивацію і контроль за проведенням змін. Здійснення змін є одним з етапів реалізації стратегії підприємства, і саме на стадії змін виникає ряд проблем, таких як опір змінам, виникнення конфліктів, втрата стимулів у багатьох членів колективу, створення стресової ситуації тощо. На вирішення цих проблем спрямовані зміни організаційної культури.

Список використаних джерел

1. Некрасов С. И., Некрасова Н. А., Бусыгин О. В. [Факторы организационного развития предприятий](https://monographies.ru/ru/book/section?id=2377) Издательство: [Академия Естествознания](https://monographies.ru/ru/book/section?id=2377), 2009. // <https://monographies.ru/ru/book/section?id=2377>
2. Манфред де Врис, Лидер на кушетке. СПб.: BestBusinessBooks, 2008
3. <https://intellect.ml/3-organizatsionnoe-razvitie-7125>
4. Garwin DA The Processes of Organization and Management. Sloan Management rev. - Cambridge. (Mass.). - 1998. Vol. 39. # 4. - P. 33-50 Garwin DA The Processes of Organization and Management. Sloan Management rev. - Cambridge. (Mass.). - 1998. Vol. 39. # 4. - P. 33-50
5. Российская социологическая энциклопедия. Под редакцией Г. В. Осипова. – М., 1998. – С. 210, 528, 548, 256, 30-32), Вебер М. Избранное. - М., 1991. - С. 536, 538.

Butenko N.Y., PhD.,

Associate Professor of Management Department,

SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»

puh_box@voliacable.com

ORGANIZATIONAL CULTURE MANAGEMENT IN THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT

Summary. Organizational culture is considered as a component and prerequisite of organizational development. This characteristic is given to the specific features of organizational culture in terms of its subjective and objective components. The place and tasks of audit of organizational culture in general organizational development are determined.

Key words: organization, strategic development, organizational culture, organizational structure, management process, audit of organizational culture

Варга В. П.

Магістрант ДвНЗ «Ужгородський національний університет»

email_vargavp1981@gmail.com

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Для стабільності підприємства вагому роль відіграє управління персоналом. Одним з основних напрямків є мотивація та стимулювання. Інструментом впливу виокремлюють різні методи цих форм, завдяки яким отримують бажаний результат з урахуванням можливостей конкретного підприємства.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, управління персоналом.

Актуальність. Українські підприємства, які сьогодні розвиваються в ринковій економіці, змушені створити, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках конкурентне середовище для розвитку та стабільності своєї організації. Саме зараз, для підвищення швидкої адаптації до кон'юнктури ринку потрібен мотивований персонал. Саме тому управління персоналом через мотивування та стимулювання є актуальною проблемою. Ріст підприємства на пряму залежить від кваліфікації працівника, та не мало важливо раціонально розподілити трудові ресурси. Тільки працівники, які мають мотивацію та стимул можуть ефективно підвищити діяльність підприємства.

Постановка задачі (мети) – проаналізувати методи управління персоналу через мотивацію та стимулювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес ефективного управління персоналом є основою для стабільного росту підприємства. Форми мотивування та