

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

Губська Юлія Сергіївна

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ІННОВАЦІЙНА
ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістр

Науковий керівник
_____ Г.Г. Довгополова
кандидат педагогічних наук,
старший викладач кафедри
менеджменту освіти та
педагогіки вищої школи
«___» _____ 2020 року

Виконавець
_____ Ю. С. Губська
«___» _____ 2020 року

СУМИ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІННОВАЦІЙНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	10
1.1. Функції організаційної культури як технології управління персоналом.....	10
1.2. Вплив різних типів організаційної культури на поведінку персоналу.....	26
1.3. Організаційна культура як технологія розвитку інноваційної активності персоналу.....	41
Висновки до розділу 1.....	53
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО ТИПУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	55
2.1. Вплив організаційної культури на інноваційну активність персоналу.....	55
2.2. Рекомендації щодо формування організаційної культури інноваційного типу в організації.....	73
Висновки до розділу 2.....	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Впродовж останнього десятиріччя предметом пильного вивчення цілої низки наук – теорії менеджменту, соціології, економіки, психології, культурології – стала організаційна культура вітчизняних підприємств і організацій.

Інтерес до феномену організаційної культури зумовлений низкою обставин: по-перше, зростанням значущості людського капіталу як найважливішого ресурсу соціально-економічного розвитку організацій і суспільства в цілому; по-друге, необхідністю використання адекватних людській природі технологій управління розвитком персоналу. Безперечно, ефективність використання людських ресурсів безпосередньо залежить від використовуваних в організації, на підприємстві методів управлінського впливу на персонал.

Управлінська практика починаючи з другої половини XX століття розглядає організаційну культуру як ефективну технологію впливу на організаційну поведінку персоналу. Теоретичні та прикладні дослідження, проведені в багатьох країнах з метою осмислення причини економічного успіху великих компаній і корпорацій, привели до однозначного висновку, що в їх основі лежить ефективне використання організаційної культури. Сучасні моделі управління, що відповідають новій парадигмі суспільного розвитку, спрямовані на створення необхідних умов для прояву кожним індивідом свого особистісного «Я», на розгортання всього спектра індивідуальних і групових інтересів і дій, і засновані на організаційній культурі.

Організаційна культура стала предметом наукових досліджень порівняно недавно, у другій половині XX століття.

Теоретичним і практичним аспектам формування й розвитку організаційної культури присвячені роботи відомих зарубіжних учених Р. Акоффа, Е. Брауна, П. Вейлла, С. Гірца, Є. Гофмана, П. Друкера,

Б. Карлоффа, А. Кребер, А. Кромбі, К. Клакхона, А. Кеннеді, К. Камерона, Р. Кіллмана, К. Левина, В. Оучі, Дж. Пфедфера, В. Сате, Дж. Тернера, Т. Пітерса, К. Пірсона, Р. Фроста, Г. Хофштеде та ін. У своїх роботах вони розглядають організаційну культуру як інструмент, за допомогою якого можна управляти персоналом будь-якої організації, підкреслюючи при цьому, що культура може не тільки сприяти ефективній роботі, а й бути серйозною перешкодою в досягненні організаційних цілей.

Вітчизняні дослідники зробили значний внесок у розвиток теорії організаційної культури. Так, питання, пов'язані з сутністю організаційної культури, способами її становлення, закономірностями розвитку розглянуті в роботах С. Баркова, О. Білецької, В. Білолипецького, А. Блінова, М. Бойченко, Н. Веселова, О. Віханського, Г. Довгополової, Д. Козлова, М. Курбатової, М. Магури, А. Сбруєвої, О. Харчишиної та ін.

Проте варто зазначити, що при цьому практично відсутні публікації, що розкривають вплив організаційної культури на інноваційну активність персоналу вітчизняних підприємств та організацій, недостатньо аналізуються можливі зміни організаційної культури на різних етапах життєвого циклу організації й самої культури. У науковій літературі недостатньо вивчені методи оцінки впливу організаційної культури на інноваційну активність персоналу. Усе це підтверджує актуальність теми нашого дослідження.

Ураховуючи важливість окресленої проблеми, було обрано тему дослідження *«Організаційна культура як інноваційна технологія управління персоналом»*.

Мета дослідження: на основі теоретичного аналізу організаційної культури як інноваційної технології управління персоналом обґрунтувати рекомендації щодо формування організаційної культури інноваційного типу в організації.

Об'єкт дослідження: організаційна культура як інноваційна технологія управління персоналом організації.

Предмет дослідження: вплив організаційної культури як технології

управління на інноваційну активність персоналу організації.

Завдання дослідження:

1. Визначити функції організаційної культури в управлінні персоналом організації.
2. Описати вплив різних типів організаційної культури на поведінку персоналу та розкрити сутність організаційної культури як технології формування його інноваційної активності.
3. Дослідити вплив організаційної культури на інноваційну активність персоналу.
4. Обґрунтувати рекомендації, спрямовані на формування й розвиток організаційної культури інноваційного типу в організації.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань було використано такі методи:

- загальнонаукові: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація, структурно-функціональний аналіз для уточнення сутності та функцій поняття «організаційна культура»;
- конкретно-наукові: вивчення та аналіз літератури з теорії та практики менеджменту щодо теми дослідження для визначення ступеня розробленості проблеми дослідження, аналіз базових понять дослідження; методи зіставлення, систематизації, прогнозування;
- емпіричні: спостереження, анкетування, опитування, метод порівняльного аналізу організаційної культури вітчизняних і зарубіжних організацій.

Методологічною основою дослідження стали: а) системний підхід до досліджуваного об'єкта й предмета; б) положення праць вітчизняних і зарубіжних дослідників із проблем управління, соціології управління, зокрема раціонально-прагматичний підхід до організаційної культури як соціальної інновації і технології, на основі якого вона, як атрибут організації, піддається управлінському впливу й зміні з метою підвищення інноваційної активності персоналу.

Експериментальна база дослідження. Дослідження проводилося на базі Акціонерного товариства «Оператор газорозподільної системи «Сумигаз»».

Наукова новизна результатів дослідження полягає в тому, що в ньому обґрунтовано трактування організаційної культури як технології керованого розвитку персоналу організації, уточнено його зміст; виокремлено основні функції організаційної культури, за рахунок яких здійснюється вплив на поведінку людей в організації; подано практичні рекомендації, спрямовані на формування й розвиток організаційної культури інноваційного типу в організації.

Практичне значення отриманих результатів дослідження визначається тим, що фактичні матеріали, теоретичні положення та висновки роботи можуть бути використані в діяльності організацій різного типу для вдосконалення системи управління шляхом розвитку інноваційного потенціалу персоналу. Результати дослідження можуть бути використані в освітньому процесі вищої школи з підготовки фахівців у галузі менеджменту, а також у системі підвищення кваліфікації керівників різного рівня, менеджерів.

Апробація отриманих результатів дослідження. Основні результати дослідження обговорювались на засіданнях кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи, а також під час виступів на науково-практичних конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи» у Сумському державному педагогічному університеті імені А. С. Макаренка (Суми, 6 – 7 травня 2020 р.), II Міжнародній науково-практичній конференції «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи» у Сумському державному педагогічному університеті імені А. С. Макаренка (Суми, 12 листопада 2020 р.).

Основні положення роботи висвітлено в таких публікаціях:

1. Губська Ю. С. Функції організаційної культури в управлінні персоналом. *Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи* : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції для студентів та молодих учених (06–07 травня 2020 року, м. Суми). Суми: ФОП Цьома С.П., 2020. С. 48–51.
2. Губська Ю. С. До проблеми типології організаційної культури. *Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи* : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (12 листопада 2020 року, м. Суми). Суми: Вид-во СумДПУ імен А.С. Макаренка, 2020. С. 24–25.

Структура та обсяг роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, що налічує 105 найменувань. Подано 3 таблиці, 8 рисунків. Повний обсяг тексту роботи – 102 сторінки. Основний зміст викладено на 85 сторінках.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІННОВАЦІЙНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Функції організаційної культури як технології управління персоналом

Криза техногенної цивілізації, що проявилася в кінці XX – початку XXI століть, зумовила пошук рішень соціально-економічних проблем не тільки в технічній і технологічній сферах, але найбільше в соціальній, правовій, організаційно-управлінській. Управлінські інновації стали домінуючою складовою в загальному інноваційному процесі.

«Новизна» у всіх сферах людської життєдіяльності є відмінною рисою часу, а інновації є сьогодні найважливішою основою управлінських технологій розвитку у всіх сферах.

Запропоновані класиками теорії менеджменту А. Маслоу, Ф. Тейлором, Г. Емерсон, М. Вебером, Е. Мейо та іншими вченими і практиками нові форми стимулювання й мотивації трудової діяльності, виокремлення управлінців в особливий різновид професії, організація управління, способи подолання психологічного опору новаціям, знаменитий Хотторнський експеримент дозволили знайти цілісне бачення вирішення проблем виходу з «великої депресії».

Нововведення, яке здійснюється з технократичних позицій як певна раціоналізована система, поза зв'язком із соціокультурними нормами і традиціями часто виявляється дестабілізуючим фактором [5]. Історія XX ст. наочно демонструє, що безліч раціональних стратегій поведінки не спрацьовують, бо вони не є привабливими для широких мас населення. Для впровадження нововведень необхідна не тільки нова інформація, але й нова соціальна енергія, джерело якої лежить у сфері ціннісних мотивацій людини.

У другій половині ХХ ст. інновації все частіше розглядаються як управлінські технології. Технологія розглядається в теорії управління як сукупність послідовних прийомів, методів і дій, спрямованих на соціальні властивості об'єкта управління для досягнення нової якості цього об'єкта. Водночас інноваційна соціальна технологія – це сукупність інструментів, що застосовуються з метою впливу на свідомість і поведінку групи або груп людей, а також алгоритм цього інструментарію [72, с. 300].

Такою інноваційною технологією, орієнтованою на ефективну реалізацію людських ресурсів, перебудову системи відносин у контексті соціально-економічних змін виступає організаційна культура. Постійно існуюча проблема вдосконалення системи управління, яка повинна реформувати «сама себе», актуалізує проблему проектування соціальних змін на основі організаційної культури. У сучасній управлінській практиці все більшій критиці піддається традиційна «суб'єкт-об'єктна» система управління персоналом. Зростання ролі людських ресурсів у сучасній глобальній економіці не дозволяє розглядати їх як аналог інших організаційних ресурсів. Італійський мислитель В. Парето справедливо вказував, що людиною можна керувати, тільки дотримуючись природи людини.

Для процесу управління важливо враховувати такі характеристики людського ресурсу, як його активність. Будучи керованими, люди впливають на керуючу систему, вони можуть змушувати приймати певні рішення. Тому необхідно враховувати їх інтереси, право на індивідуальну поведінку, на емоційне ставлення, на ініціацію і ведення переговорів з керуючою системою з приводу зарплати, умов праці. Кожен працівник має індивідуальний характер, власні мотиви діяльності й поведінки, свої життєві цінності, можливість управління «снизу вгору» – формальне чи неформальне, що й складає основу його активності [1, с. 502].

Однією з перших спроб дослідження діяльності організації в культурному аспекті прийнято вважати роботу групи американських учених

на чолі з Е. Мейо на початку 30-х років XX ст. при проведенні експерименту в компанії Вестерн Електрик (Western Electric) у Чикаго. Цей експеримент проводився в чотири етапи протягом п'яти років (1927–1932 рр.) і мав на меті виявити, як впливають різні фактори на продуктивність праці працівників компанії.

Результати цього дослідження поставили питання про неспроможність деяких постулатів класичної теорії менеджменту. Підставою послужили раніше не оцінювані приховані психологічні й соціальні чинники. [55] Е. Мейо зробив висновок про існування в організації «неформальної системи», яка може сприяти підвищенню ефективності роботи в організації, але може й формувати негативні групові норми, не заохочувати хорошу роботу, знижувати загальні результати роботи. Виявлена ним «неформальна система» в організаціях сьогодні відома під назвою «організаційна культура». Висновки Е. Мейо про необхідність «осмисленого життя для індивіда в компанії», розвитку «відчуття групової приналежності» на основі загальних групових цінностей стали своєрідним поштовхом для подальших спроб вивчення потреб і поведінки працівників з точки зору культури їх організації.

Значна частина дослідників, що займаються організаційними проблемами, визнає, що культура має безпосередній вплив на виробничі показники діяльності й на довгострокову ефективність підприємств. Зміни в економіці країни в останні десятиліття все частіше змушують переглядати прийняті раніше форми й методи управління.

Необхідність оволодіння сучасними методами ведення бізнесу все більш наполегливо вимагає використання можливостей організаційно-культурного чинника виробництва, головним інструментом якого є організаційна культура [75, с. 12].

Для теорії управління найбільший інтерес з причин можливості прикладного застосування представляє раціонально-прагматичний підхід (І. Ансофф, Г. Діл, А. Кеннеді, Т. Пітері, Р. Уоттерман, Е. Шейн та ін.),

принципові положення якого складають концептуальну основу дослідження організаційної культури як управлінської технології. Для цього підходу характерним є визнання організаційної культури як атрибуту, невід'ємної підсистеми організації, яка виконує важливі для ефективної організаційної діяльності функції і піддається управлінському впливу, регулюванню, зміні. Прихильники цього підходу не ототожнюють організацію з її культурою, а розглядають її як такий соціальний механізм, який стимулює, мотивує, планує й реалізує перетворюючу діяльність людей в організації. Шведський дослідник М. Елвессон підкреслює, що «вся управлінська діяльність відбувається в контексті культури, ... компанії виграють або програють в залежності від культури, яку вони створюють» [20, с. 22].

З позицій менеджменту організаційну культуру правомірно трактувати як інноваційну технологію, що має на меті зміну соціального буття різноманітних структур. Мається на увазі, що в кожній соціально-економічній структурі є культуротворчі сили, що направляють її життя по організованому, а не хаотичного шляху розвитку. Культурні цінності створюються самим соціумом, але вони ж потім і визначають розвиток цього соціуму, життя якого починає все більше залежати від вироблених ним цінностей. У зв'язку з цим організаційну культуру можна визначити як інноваційну соціальну технологію, засновану базових уявленнях і цінностях, які поділяються більшістю співробітників, і орієнтовану на мотивування, стимулювання і планування їх поведінки і діяльності з метою створення сприятливих соціально-економічних, морально-психологічних та інтелектуальних умов як для розвитку організації в цілому, так і для її членів.

Структура організаційної культури за Е. Шейном має кілька рівнів (див. рис. 1.1). Ці рівні охоплюють як цілком відчутні зовнішні прояви, доступні органам почуттів, так і базові уявлення, що становлять сутність культури. Між цими двома полюсами знаходяться різного роду колективні цінності, норми, правила поведінки, що використовуються носіями певної культури для представлення її як самим собі, так і іншим.

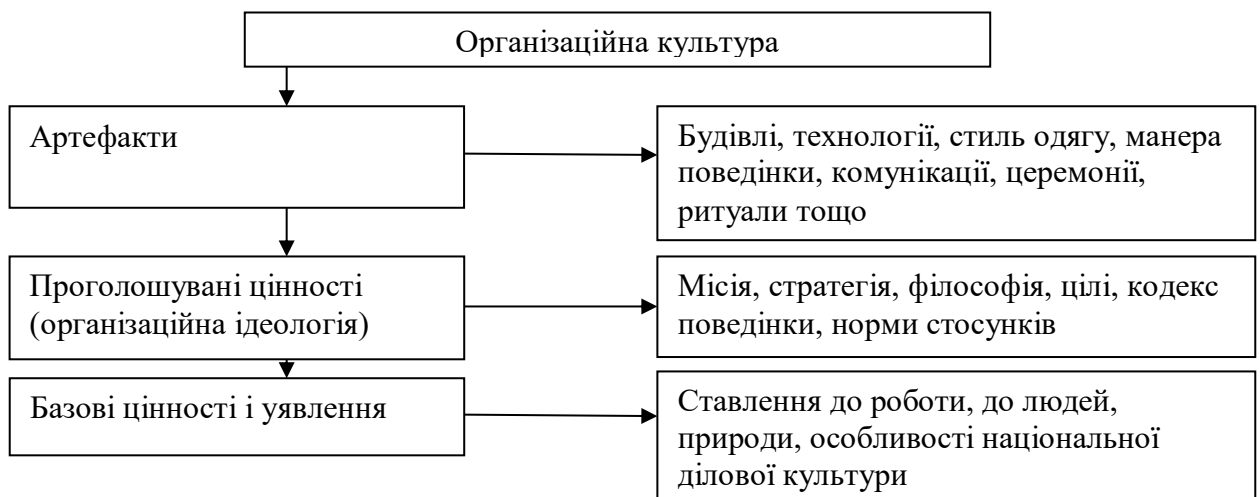


Рис. 1.1. Структура організаційної культури [36]

Щоб зрозуміти культуру організації, недостатньо обмежитися фіксацією доступних для спостереження артефактів і організаційних цінностей, норм і правил поведінки, необхідно вийти на рівень базових уявлень і зрозуміти не тільки їх, але й процес їх становлення або ж процес їх прийняття. Звідси випливає не тільки інструментальне розуміння організаційної культури як засобу здійснення соціальних змін, але й більш широке і важливе – як механізму адаптації членів організації до управлінських цінностей. Реалізація впливу організаційної культури на поведінку співробітників здійснюється в межах вдосконалення системи управлінської культури організації, яка передбачає вдосконалення організаційних механізмів управління (процедури, правила, інструкції, що визначають параметри і правила відбору претендентів на робочі місця, стиль управління, система мотивування праці, механізми кар'єрного зростання, система повноважень, розподілу обов'язків, відповідальність, стандарти роботи, система навчання і культурного розвитку персоналу, механізми прийняття рішень, структура соціальних комунікацій), а також розвиток персоналу організації як носія організаційної культури (кваліфікація, рівень освітнього потенціалу та капіталу, ставлення до трудової діяльності, ставлення до організації, колег, керівництва, якість роботи, цінності і норми

поведінки, характер взаємин у колективі). Робота по впровадженню організаційної культури дозволяє сформуванню переконання, закріпити форми поведінки, необхідні для підтримки нововведень [2, с. 76].

Організаційна культура має найбезпосередніший вплив на розвиток організації і поведінку її членів. Їх поведінка зумовлена впливом різних рівнів культури організації і може бути описана за допомогою виокремлення низки функцій, таких як: ціннісно-утворююча, комунікаційна, інтеграційна, регулююча, стабілізаційна, адаптаційна, інноваційна, мотиваційна, охоронна, заміщуюча, освітньо-пізнавальна, рекреативна, синергетична.

Кожна з цих функцій виконує важливу роль в життєдіяльності організації. Так, охоронна функція організаційної культури служить своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій і негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища, вона нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників. Інтеграційна функція, об'єднуючи інтереси співробітників, створює відчуття ідентичності у індивідуумів і груп, що дозволяє кожному члену організації краще усвідомити цілі організації, пишатися організацією, в якій він працює, відчувати себе частиною єдиної системи і свою відповідальність перед нею. Регулююча функція організаційної культури включає в себе неформальні, неписані правила, які вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи. Ці правила визначають звичні способи дій в організації – послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією тощо.

Заміщуюча функція організаційної культури сприяє ефективному заміщенню формальних механізмів і дозволяє не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури і збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень. У результаті має місце економія на витратах управління в організації, оскільки багато елементів культури для свого відтворення не вимагають спеціальних зусиль і витрат [15, с. 49].

Освітньо-пізнавальна функція пов'язана з освітою й вихованням співробітників. В організації повинні постійно дбати про підготовку та освіту

своїх працівників. Результатом таких зусиль є підвищення якості людського капіталу, тобто збільшення знань і навичок працівників, які організація може використовувати для досягнення своїх цілей.

Значно більшою мірою інноваційний потенціал організаційної культури реалізується в поведінці людей за допомогою таких її функцій, як адаптаційна, мотиваційна, синергетична й інноваційна, оскільки, завдяки цим функціям створюються умови для здійснення нововведень в організації та реалізується творчий потенціал її співробітників і організації в цілому [3].

Адаптаційну функцію організаційної культури необхідно розглядати в двох аспектах. Перший з них відображає роль організаційної культури в створенні гармонійних і стійких взаємин із зовнішнім середовищем, а другий – те, як культура сприяє входженню в організацію нових співробітників. Головне призначення адаптаційної функції організаційної культури – створення гармонійних і стійких взаємин із зовнішнім середовищем. Щоб вижити, будь-яка організація повинна зберігати стійкість по відношенню до тиску на неї з зовнішнього середовища. І чим більшої позитивної динаміки має зовнішнє середовище, тим складніше процес виживання і адаптації будь-якої організації до умов, що змінилися. Зв'язки з зовнішнім середовищем можуть швидко змінюватися через незалежні від організації причини, але вона повинна ефективно відбивати ці зміни, тобто бути адаптивною. Організації, що працюють в мінливому середовищі, змушені часто коригувати свої цілі, змінювати стратегію, структуру тощо. Зростання впливу зовнішнього середовища є на сьогодні загальною тенденцією, що прискорює процес організаційних змін. Організація, як відкрита система, передбачає постійну взаємодію з навколишнім світом. У зв'язку з цим будь-яка організація повинна постійно вдосконалювати механізми управління повсякденною діяльністю. У цьому контексті слід зазначити, що погляди, засновані на припущенні, що всі процеси можуть бути контрольовані і керовані, застаріли. Нова парадигма, базується на ідеї, що все в цьому світі взаємопов'язант, що динаміка, постійні організаційні зміни – це природний

хід розвитку, передбачає, що кожна людина повинна бути орієнтована на зміни і особисто відповідальною за все, що відбувається. Тому організація, яка поставила собі за мету успішно адаптуватися в постійно змінюваному середовищі, повинна всіляко використовувати ресурси організаційної культури, орієнтованої на зміни, що заохочує особисту ініціативу, довіру, відповідальність за результати діяльності всієї організації і кожного окремо взятого працівника. Адаптаційна роль організаційної культури полягає, таким чином, не в пасивному пристосуванні до мінливих умов зовнішнього середовища, а в активній готовності організації і її співробітників до прийняття змін і нововведень.

Ще одна не менш важлива сторона адаптаційної функції організаційної культури – сприяти гармонійному входженню в колектив нових співробітників. Залежно від того, які норми і цінності прийняті новим членом організації, може бути виокремлено чотири типи адаптації:

- заперечення (не приймаються ніякі норми й цінності);
- конформізм (приймаються всі норми й цінності);
- мімікрія (основні норми й цінності не прийняті, але дотримуються необов'язкові норми й цінності, що маскують неприйняття основних);
- адаптивний індивідуалізм (обов'язкові норми й цінності прийняті, необов'язкові приймаються частково або не приймаються зовсім) [14].

Як перший, так і третій тип сприйняття людиною норм і цінностей організації унеможливають її адаптацію до організаційного оточення, призводять до конфлікту з організацією й розриву зв'язків. Другий і четвертий тип дозволяє людині адаптуватися, включитися в організацію.

Важко назвати найкращий із цих двох можливих варіантів адаптації, оскільки це залежить від типу ситуації, організаційної культури. Так, в організаціях із традиційною культурою, де переважає стандартизована діяльність, де не потрібно самостійність, винахідливість, швидше за все

краще буде прийнятий конформіст. В організаціях з інноваційним типом організаційної культури, де творчість і індивідуальність поведінки можуть дати позитивний результат, адаптивний індивідуалізм буде найкращим способом сприйняття людиною норм і цінностей організації.

Мотиваційна функція організаційної культури своїм призначенням має формування у співробітників високої зацікавленості в результатах своєї діяльності, відданість цілям і цінностям організації, прагнення до творчої праці. Для цього слід не тільки забезпечити функціональне завантаження працівників і створити їм необхідні умови, але й викликати у них бажання здійснювати саме ті дії, які наближають організацію до поставленої мети [4, с. 150].

Поведінка людей в організації, як відомо, визначається двома основними умовами – мотивацією і їх здатністю виконувати необхідні функції. Здібності співробітника визначаються, як правило, на етапі підбору і розвиваються організацією в процесі професійного навчання.

Механізм людської мотивації значно складніший. Мотивувати співробітника на високопродуктивну творчу працю, на готовність до прийняття нововведень можливо при здійсненні комплексу заходів, серед яких особлива роль відводиться організаційній культурі.

З практики менеджменту відомо, що висококваліфікованих працівників досить складно утримати в рамках суворої виконавської дисципліни, проте вони набагато сильніше за інших піддаються таким неформальним проявам прихильності до організації, як захопленість цікавою роботою, можливість проявити себе у вирішенні нестандартних завдань, прихильність до родинного в психологічному і соціальному плані оточення, наявність умов для кар'єрного зростання. Організаційна культура, що включає в себе в специфічній формі світоглядні установки, міфологеми, поведінкові та мотиваційні приписи, сприяє формуванню організаційної єдності, застосування ефективних економічних стимулів, створення сприятливого морально-психологічного клімату для інноваційного розвитку організації.

Такі висновки підкріплюються й дослідженнями Р. Рюттінгера, який відзначає, що для організації, орієнтованої на підготовку творчо мислячих кадрів, характерні такі фактори: по-перше, акцент на вихованні загальнокорпоративного мислення. Це означає посвяту працівника в коло проблем організації через стажування та роботу в різних її підрозділах, участь у розробці і прийнятті спільних рішень тощо. По-друге, формування установок ідентифікації з долею фірми – відповідне забезпечення кар'єри, розширення можливостей вибору конкретних функцій не тільки трудового життя, а й дозвілля працівників, сприяння їх іншим життєвим потребам. По-третє, введення адекватних інноваційним процесам штатних розкладів, що дозволяють кожному відчувати свою значимість – найважливіша умова мобілізації мотиваційних можливостей. По-четверте, цілеспрямоване формування «фольклорного банку» фірми, що містить у повчально-компактній формі досвід вирішення проблем у минулому, зразки «героїчної поведінки» засновників фірми [18].

У кінцевому рахунку, такі фактори сприяють появі у співробітників мотивації досягнення, як її нерідко визначають в соціології, завдяки якій зростає кількість інновацій на одиницю часу.

Організаційна культура, заснована на відповідних базових уявленнях і цінностях, покликана підтримувати мотивацію досягнень, орієнтацію на розкриття творчих здібностей кадрів, розвиток їх відповідальності і самостійності, повинна сприяти поєднанню або повного збігу особистих і групових інтересів з цілями організації [17].

Специфічною формою стимулювання необхідної організаційної поведінки є обряди, звичаї, традиції, ритуали, тобто те, що можна віднести до зразків поведінки. Стандартні, повторювані заходи колективу, що проводяться у встановлений час і з особливого приводу, можуть служити потужним мотиваційним фактором. Такі обряди повинні виступати як добре організовані й сплановані дії, що мають на меті підкреслити пануючі ціннісні орієнтації. Сила таких обрядів в їх емоційно-психологічному впливі на

людей. Святкування ювілеїв, публічні заохочення за досягнуті успіхи, нагородження цінними подарунками яскраво демонструють, у чому полягають інтереси підприємства, що заохочується, яка поведінка співробітників є зразковою. Практика показує, що особливо вдалимими й продуктивними є церемонії, які пов'язані з будь-якими глибоко особистими і неформальними сторонами життя, що стосуються учасників цього ритуалу. Персональні знаки уваги при врученні подарунка або нагороди надають додаткову цінність усій церемонії й підсилюють її мотивуючу функцію.

Об'єднання людей у виробничі групи, перехід від індивідуальних форм праці до організаційних у сучасних дослідженнях іменується як ефект синергії. Ефект виражається в прирості енергії організації, що перевищує індивідуальні зусилля всіх членів цієї організації. Це можливо лише за умови злагодженої діяльності всіх підрозділів і окремих співробітників організації. Організаційна культура в такому випадку виступає як той механізм, завдяки якому досягається максимальне використання ефекту синергії з метою зміни поведінки людей у потрібному напрямку [6, с. 45].

На думку фахівців, що займаються дослідженням явища синергії, успішність сучасної організації, як правило, визначають такі три фактори: інформаційні, організаційні та людські ресурси. При цьому, людські ресурси в умовах мінливого середовища ефективно використовуються лише в тому випадку, коли цілі кожного співробітника збігаються з організаційними цілями, а основою всіх організаційних дій є організаційні цінності, які поділяються більшістю співробітників. Організаційні цінності іноді називають моральним капіталом компанії. На думку К. Клока й Дж. Голдсмита, саме організаційні цінності відіграють вирішальну роль у розкритті потенціалу й мотивації кожного співробітника, будучи моральною і об'єднуючою основою, яка визначає будь-які дії й інтенсивність функціонування організації [30, с. 151].

Перехід суспільства на шлях ринкового розвитку зумовив необхідність прискорення темпів соціально-економічного оновлення всіх сторін

суспільного життя. Від кожної організації, яка прагне бути конкурентоспроможною, вимагається постійна увага до інноваційної діяльності, розкріпачення й вивільнення творчої енергії співробітників підприємства. Інноваційна активність організації сьогодні розглядається як неодмінна умова її розвитку й процвітання [38, с. 55].

Реалізація інноваційного потенціалу організаційної культури як необхідних умов передбачає формування позитивної реакції всіх співробітників на майбутні зміни, активне включення їх у процес впровадження інновацій. Такі умови можуть бути створені при наявності організаційної культури певного типу, а саме – інноваційного типу. Інноваційний характер організаційної культури заохочує ініціативу й новаторство, сприяє інтеграції всіх співробітників, зводячи до мінімуму конфлікти й розбіжності, сприяє просуванню по службових сходах у першу чергу тих працівників компанії, які здатні створювати нові корисні ідеї, що служить розвитку інноваційних процесів. В організації з таким типом культури люди зазвичай відчують психологічний комфорт, мають можливість ділитися своїми знаннями та досвідом, відчують почуття задоволення від творчої роботи, мають право вибору власного оригінального підходу до роботи.

Основне призначення організаційної культури полягає при цьому не в тому, щоб нівелювати базові уявлення й цінності співробітників, приводячи їх до спільного знаменника, а в тому, щоб сприяти виявленню всього різноманіття ціннісних установок працівників. Там, де працюють люди, які мають різні цінності, спільна діяльність може бути успішною саме тому, що працівники володіють власними оригінальними поглядами на одну й ту ж проблему. Керівники, які ефективно контролюють взаємодію між працівниками, що дотримуються різних цінностей, можуть виграти від наявності такого розмаїття новаторських ідей [8].

Реалізація інноваційного потенціалу організаційної культури передбачає також залучення всіх категорій персоналу в процес прийняття

рішень. Це дозволяє працівникам проявляти творчий, новаторський підхід до справи, а не просто виконувати свій професійний обов'язок відповідно до вказівок. Підтримка керівництва при цьому відіграє вирішальну роль. Лінія на зростання залученості є ключовою для формування інноваційної поведінки всіх співробітників організації. З точки зору культури тут істотним є те, що участь працівників у прийнятті рішень, забезпечене певними ритуалами і процедурами, є одночасно процесом навчання. Ефективний, раціональний менеджмент у компанії, на думку великого японського підприємця К. Татеїсі, полягає в тому, щоб надати кожному працівникові можливість достатньо заробити, відчувати задоволення від своєї праці і брати участь в управлінні підприємством. У повазі особистості, вважає К. Татеїсі, проявляється вища суть гуманізму менеджменту. За твердженням автора, між раціоналізмом і гуманізмом немає ніяких протиріч. Так, якщо раціональною метою підприємства є скорочення витрат виробництва, то успіху неможливо домогтися доти, поки ви не створите сприятливих умов для ваших працівників, щоб вони могли успішно вирішувати цю проблему. Важливе місце в менеджменті компанії займає проблема створення такої культури виробництва, щоб кожен працівник зміг в повній мірі проявити свій талент. За словами К. Татеїсі, в компанії «Омрон» зайнято 15 тисяч осіб, отже, вони мають справу з 15 тисячами різних підходів до життя й роботи, з 15 тисячами різних рівнів освіти й досвіду, амбіцій і характерів. Ідеальним місцем роботи підприємця називає те місце, де панує гарний настрій, де кипить робота, яка випромінює радість і спокій і для самого працівника, і для відвідувача [67].

Це, на думку автора, веде й до зростання продуктивності, і до поліпшення самопочуття людей, зайнятих роботою. Пильної уваги повинен заслуговувати талент кожного службовця. Адже, в кінцевому рахунку, успіх будь-якої роботи залежить від здібностей людини і від уміння застосовувати ці здібності. Головне – це талент як такий, незалежно від сфери його прояву. Свого часу в компанії «Омрон» була проведена корпоративна реконструкція, в основі якої лежали дві головні ідеї: наблизити адміністрацію до реальних

умов роботи і надати повну самостійність підрозділам, які повинні діяти, як окремі невеликі самоврядні фірми. Щоб вивести компанію на дорогу успіху, необхідні, на думку К. Татеїсі, такі фактори, як вироблення чіткої філософії компанії, загальна зацікавленість, грамотне керівництво, співвідношення цілей компанії з цілями її працівників [67, с. 86].

До числа основних умов реалізації інноваційної активності співробітників у сучасних дослідженнях з організаційної культури відносять такі з них:

- відкриту стратегію і процес планування інновацій;
- створення умов для активної творчої діяльності;
- постійний пошук нових ідей, думок, напрямів;
- відбір і найм конкурентоспроможного та інноваційно-активного персоналу, що має високу професійну мотивацію;
- постійне підвищення компетентності, кваліфікації працівників;
- розвиток самосвідомості працівників і всебічна підтримка їх ініціатив;
- делегування повноважень;
- залучення всіх співробітників до прийняття рішень;
- ясні й відкриті комунікації;
- високу довіру керівництва, допущення помилок в діяльності співробітників і висловлення незгоди;
- пріоритет різноманітності й творчості над одноманітністю і пристосовництвом;
- облік, оцінка, визнання всіх заслуг і винагорода внеску кожного працівника в розвиток організації;
- винагороду за прийняття додаткового ризику [60, с. 93-94].

Однак упровадження інновацій, як правило, нерідко викликає опір з боку співробітників. Під опором нововведенням розуміється будь-яка поведінка члена організації, спрямована на зрив і дискредитацію здійснюваних перетворень. Проблеми подолання опору організаційним

нововведенням та інновацій проявляються на всіх етапах життєвого циклу організаційної культури. Цей феномен є прямим наслідком фактора невизначеності, який полягає в нововведенні, яке сприймається певною частиною працівників як загроза їх стабільному становищу в межах існуючої системи. Як показують дослідження, є кілька груп причин, що викликають у співробітників організації неприйняття інновацій. У першу чергу, до них слід віднести такі: страх втратити роботу; страх матеріальних втрат і зростання обсягу й складності робіт, можливої професійної невідповідності; небезпека втрати статусу, авторитету; просто небажання будь-яких змін, які могли б порушити звичний спосіб життя. Аналізуючи зазначені причини, можна сказати, що неприйняття всього нового особливо гостро проявляється при непоінформованості, невизначеності, а головне – психологічній невідповідності кадрів до нововведень [7].

Прагнення подолати опір нововведенням адміністративними методами призводить лише до його прихованих форм, які реалізуються в пасивності, безініціативності, формальному підході до справи. Опитування, проведене серед керівників підприємств, які є слухачами Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів при Національній академії державного управління при Президентові України, показало, що з 25 опитаних немає жодної людини, яка б не розуміла важливість інноваційних процесів для успішного функціонування сучасної організації. При цьому на запитання: «Які причини перешкоджають розвитку інноваційних процесів у Вашій організації?» були отримані відповіді, які зображено у вигляді діаграми на рисунку 1.2. Як бачимо, супротив з боку керівників виступає третьою з основних причин гальмування інноваційних процесів в організаціях, на думку їх керівників.

Водночас опитування, проведене серед пересічних співробітників (було опитано 120 співробітників фірм, що працюють у виробничій сфері), показав інший погляд на зазначену проблему (Див. Рис. 1.3).

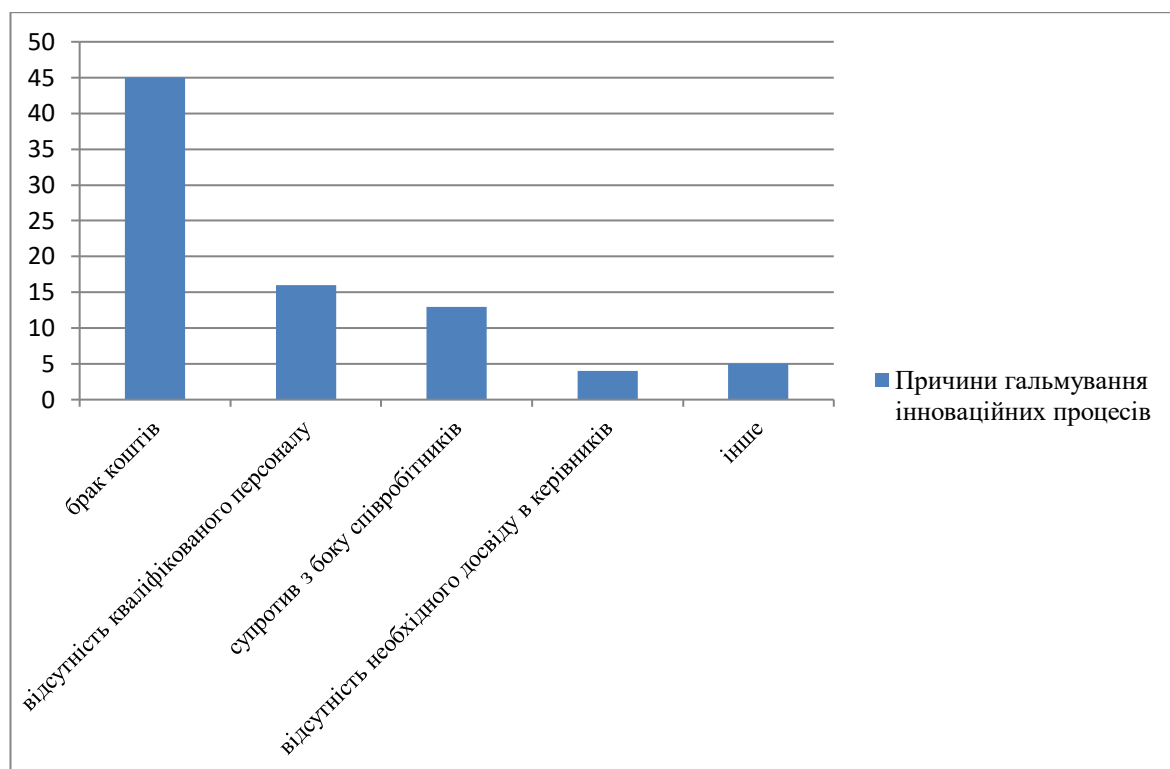


Рис. 1.2. Причини, які гальмують інноваційні процеси в організаціях, на думку керівників

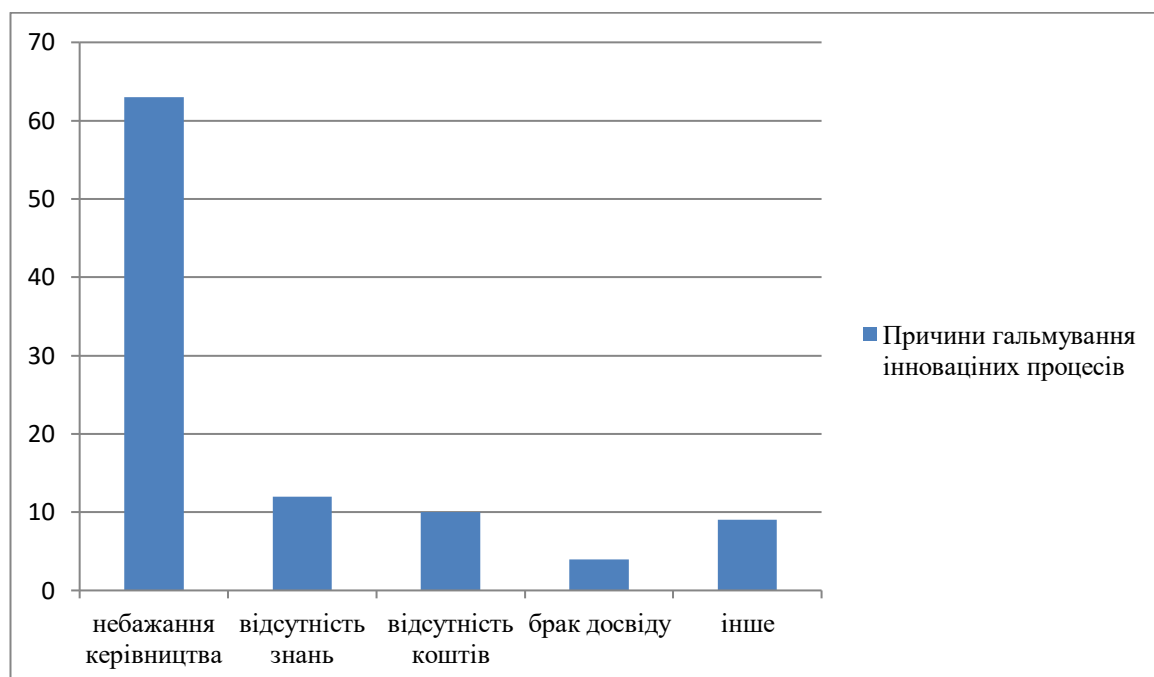


Рис. 1.3. Причини, які гальмують інноваційні процеси в організаціях, на думку звичайних працівників

Таким чином, якщо керівники бачать основну проблему в нестачі коштів, то пересічні співробітники – в самих керівниках. Це опитування з усією очевидністю показує відсутність взаєморозуміння між співробітниками

й керівництвом організацій. Однак, і ті, й інші були одностайні у відповідях на питання «Хто повинен проводити зміни в організації?», заявивши, що це прерогатива керівника організації.

Такий підхід до організаційних змін, властивий ієрархічним організаціям, зводиться до того, що всіма процесами необхідно управляти зверху. Але чим сильніше зацікавлені в збереженні існуючої системи управління її суб'єкти, тим нижче швидкість її соціального оновлення, тим менше кількість управлінських інновацій, що припадають на одиницю часу. А зміни, які здійснюються зверху, практично напевно викликають знижений інтерес до них із боку працівників, а, отже, відсутність творчого підходу й ентузіазму, а іноді й опір, який чиниться персоналом.

Тим часом впровадження інновацій, як природний спосіб підтримки життєздатності організації, можливе тільки за умови, що рушійною силою ініціатив є відповідні погляди й цінності всіх працівників певної організації. Це в свою чергу означає, що якщо компанії вдалося створити інноваційну організаційну культуру, то керівництво позбавляє себе від постійної боротьби з власними співробітниками і може зосередитися на реалізації змін, що дозволяють організації ефективно функціонувати в умовах жорсткої конкуренції [13].

Процеси змін, які відбуваються в організації, викликані впровадженням інновацій і підтримувані усіма співробітниками, тільки підвищують її конкурентоспроможність і забезпечують реалізацію стратегічних цілей організації.

1.2. Вплив різних типів організаційної культури на поведінку персоналу

Як показує аналіз літератури, дослідники пропонують різноманітні типології організаційної культури, які, як правило, ґрунтуються або на тих чи інших структурних компонентах і вимірах культури підприємства, або

пов'язані з характером або сферою їх діяльності. Та обставина, що організаційна культура відрізняється винятковою широтою й охоплює всі сфери діяльності організації, є причиною існування чималої кількості її вимірів і типів. Деякі дослідники, врешті решт, роблять висновок про те, що типів організаційних культур існує стільки, скільки існує підприємств [9; 16].

Одним із продуктивних підходів до створення універсальної типології організаційної культури є типологія, запропонована К. Камероном і Р. Квінном. В її розробці вони виходили з таких вимірів, як делегування повноважень, відносини субординації, виконання роботи (творче або за правилами), система контролю, внутрішня орієнтація, інтеграція, єдність або зовнішня орієнтація, диференціація і суперництво, гнучкість і стабільність, динамізм і згуртованість. Учені виокремлюють чотири основних типи організаційної культури: кланова, ієрархічна (бюрократична), ринкова і адхократична (інноваційна) [26].

Ця типологія становить найбільший інтерес для практичної діагностики та зміни організаційної культури. Основу її складає рамкова конструкція конкуруючих цінностей. У результаті аналізу всього різноманіття індикаторів ефективності було виділено два виміри, за якими досліджувані індикатори опинилися в одній із чотирьох груп. Один вимір відокремлює критерії ефективності, які підкреслюють гнучкість, самостійність і динамізм від критеріїв, які акцентують увагу на стабільності і контролі, другий вимір – внутрішню орієнтацію, інтеграцію і єдність від зовнішньої орієнтації, диференціації та суперництва. Обидва виміри утворюють чотири квадранта, кожен із яких представляє помітний набір індикаторів організаційної ефективності.

Кожному квадранту відповідає певний тип культури, який є в будь-якій організації, – кланова, інноваційна, бюрократична, ринкова (див. Рис. 1.4). Нагадуємо, що в типології К. Камерона і Р.Квінна інноваційний тип організаційної культури має назву адхократичного.

Назви квадрантів, що характеризують той чи інший тип культури, обрані не випадково, вони пояснюють, як із плином часу різні організаційні цінності асоціюються з різними типами організацій.

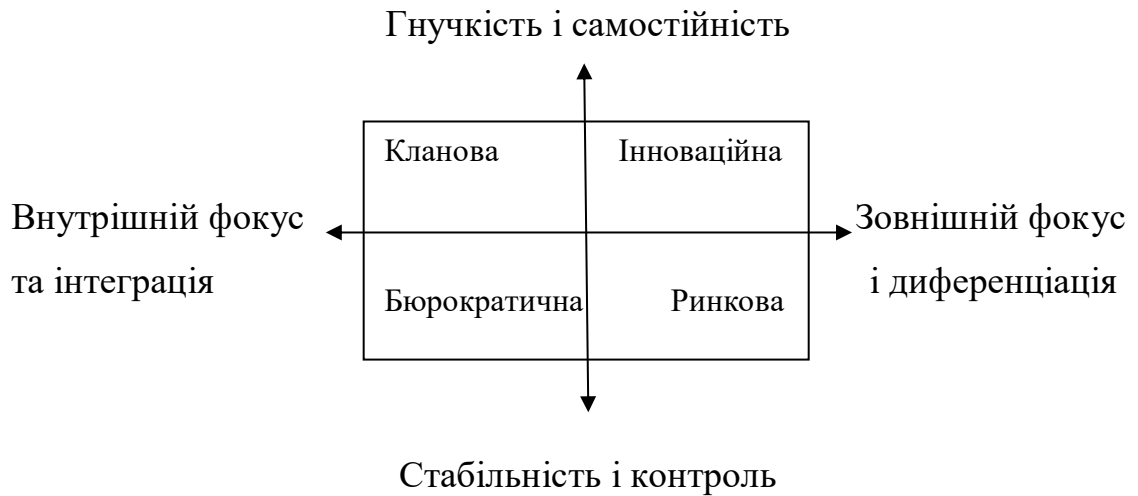


Рис. 1.4. Структурування типів організаційної культури за К. Камероном і Р. Куїнном [26]

Так, нижній лівий квадрант представляє організацію з бюрократичною культурою, яку з часів Макса Вебера визначають за допомогою семи характеристик, з часом визнаних класичними атрибутами бюрократії: правила, спеціалізація, система відбору за оцінками, ієрархія, роздільна власність, знеособлення, облік. Відповідність цим характеристикам гарантує високу ефективність організації, а сумісна з цією формою організаційна культура характеризується як формалізоване і структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, керують процедури. Ефективні лідери – це хороші координатори й організатори.

Важливим є підтримання плавного ходу діяльності організації. Довгострокові піклування організації полягають у забезпеченні стабільності, передбачуваності й рентабельності. Організацію об'єднують формальні правила й офіційна політика. В основному бюрократична культура домінує в великих організаціях і урядових органах, про що свідчить величезна кількість стандартизованих процедур, безліч ієрархічних рівнів [10].

Ринкова культура спирається на інший, ніж ієрархія, набір основних припущень, і значною мірою базується на типології У. Оучі. Термін «ринкова

організація» в цьому випадку не має нічого спільного ні з поняттям маркетингової функції, ні з уявленням про споживачів на ринку. Він просто визначає тип організації, що функціонує як ринок, тобто орієнтованої на зовнішнє оточення, а не на свої внутрішні справи. В основному увага організації фокусується на операціях із зовнішніми клієнтами, включаючи постачальників, споживачів, органи правового регулювання тощо. Ринкова культура оцінюється як місце для роботи, орієнтованої на результати. Лідери є твердими господарями і суворими конкурентами. Вони непохитні й вимогливі. Організацію пов'язує воєдино прагнення перемагати. Успіх визначається в термінах ринкової частки і проникнення на ринки. Важливим вважається випередження суперників у конкурентній боротьбі й лідерство на ринку.

Кланова культура більше нагадує організацію сімейного типу, ніж об'єкт економічної діяльності. Тут усе перейнято цінностями й цілями, які розділяються всіма, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю, відчуттям організації як «ми». Замість правил і процедур ієрархії або конкуруючих прибуткових центрів ринку типовими характеристиками фірм кланового типу є бригадна робота, програми залучення найманих працівників у бізнес і корпоративні зобов'язання перед ними. Організація робить акцент на довгостроковій вигоді від удосконалення особистості, надає значення високому ступеню згуртованості колективу й моральному клімату. Успіх визначають здоровий внутрішній клімат і турбота про людей. Організація заохочує бригадну роботу, участь людей у бізнесі і злагода [61].

Поступово з переходом від епохи індустріалізації до інформаційної епохи формується четвертий тип організації – інноваційний, який найшвидше реагує на інтенсивно мінливі зовнішні умови і являє собою певну тимчасову, спеціалізовану, динамічну організаційну одиницю. Більшість людей виконують свої обов'язки в складі інноваційної цільової команди, яка розпускається, як тільки виконано поставлене завдання. Відмітна риса інноваційної культури – акцент на передбаченні майбутнього, деяка

організаційна анархія, але з внутрішнім підпорядкуванням певній дисципліні. Головна мета при цьому – прискорювати адаптивність, забезпечувати гнучкість і творчий підхід до справи в ситуаціях, для яких типова невизначеність, двозначність і перевантаження інформацією. Інноваційна культура характеризує динамічний, підприємницький і творчий стиль роботи. Лідерство при цьому типі організації полягає в умінні передбачити, новаторстві й орієнтації на ризик. Об'єднуючою сутністю організації є схильність до експериментування й новаторства, а важливим елементом такої культури є готовність до змін і викликів часу й зовнішнього середовища.

Таким чином, кожен квадрант представляє собою осередок базисних припущень, орієнтацій і цінностей, тобто тих елементів, які й утворюють організаційну культуру. Спеціально розроблений авторами питальник (засіб оцінки OCAI – Organizational Culture's Analyze Instrument), дозволяє діагностувати домінуючу орієнтацію організації щодо культури й виявляти її керуючий вплив на персонал підприємства. Використання вітчизняними соціологами методики К. Камерона і Р. Куінна, як і інших методик діагностування організаційної культури, дозволило встановити, що для вітчизняних підприємств характерні незрілі типи культури. Переважними типами організаційних культур вітчизняних підприємств є – традиційний (бюрократичний) і інноваційний тип, що зароджується [19].

Традиційне уявлення про організаційну культуру полягає в тому, що це менеджерський інструмент поліпшення економічних показників, що відтворює усталені принципи управління трудовим колективом. Для нього характерний низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей, слабкий ступінь залучення працівників до управління, а також відсутність умов для саморозвитку й професійного залучення інтелектуального потенціалу членів організації. Разом із тим у сучасних умовах результативність управління організацією стала більшою мірою залежна не від застосовуваних технологій, дисципліни праці й жорсткості планової стратегії, а від наявності інноваційної організаційної культури, зростання

інноваційних цінностей, принципів, норм поведінки, творчості та інноваційної акумуляції нових ідей на кожному робочому місці, від злагодженості роботи всіх працівників і прогресивної трансформації внутрішньоорганізаційні змін. Дисципліна, послух, ієрархія, влада, централізація – цінності, раніше визнані менеджментом як непорушні, в складних сучасних умовах вимушено змінюються іншими. Їм на зміну приходять гнучкість, самовизначення, участь, розкриття особистості, творчість, підприємливість, здатність іти на компроміси, децентралізація [105, с. 480].

Такий підхід реалізується в низці вітчизняних підприємств за допомогою формування організаційної культури інноваційного типу, яка, надаючи працівникові свободу дій, можливості для розвитку творчих здібностей, вивільняючи ініціативу, забезпечує престиж і високу репутацію фірми, сприяє підвищенню ефективності виробництва, поліпшенню якості продукції та послуг, збільшенню доходів, і зрештою – поліпшенню добробуту суспільства в цілому [11]. Такий тип культури спрямований на створення умов, які б могли покращити процес прийняття управлінських рішень завдяки розробці інноваційного механізму управлінських відносин, впровадженню інноваційної мотивації працівників організації.

Звідси випливає висновок, що саме організаційна культура є такою управлінською технологією, яка сприяє досягненню організаційних цілей і підвищенню інноваційної активності персоналу організації.

Вплив організаційної культури на свідомість і поведінку персоналу значною мірою обумовлений типом сформованої на підприємстві культури. Організаційна культура підприємства, як правило, неоднорідна й багатошарова й не завжди є монолітною. Часто вона містить у собі субкультури, які формуються в окремих трудових колективах або навіть сферах діяльності. Так, різні структурні підрозділи з причин різного функціонального призначення можуть відрізнятися власною культурою. Є

організації, в яких велику, навіть надмірну роль відіграє бюрократизація, включаючи бюрократичні форми, запозичені з укладів минулого.

Як показують дослідження на низці великих і середніх вітчизняних промислових підприємствах, проведені на основі методики діагностування організаційної культури, запропонованої К. Камероном і Р. Куїнном, характеристики їх культур помітно різняться. Так, на підприємствах, пов'язаних із інформаційними технологіями, профіль культур відрізняється в бік переважання в них інноваційної та кланової культури і набагато менше – бюрократичної. Для профілю культури будівельно-інвестиційних компаній характерне зміщення в сторону бюрократичної і ринкової культури [102, с. 34].

Існуючі в організації субкультури, як показують дослідження, схильні до дії домінуючого профілю культури, його цінностей. Тому при аналізі організаційної культури підприємства нерідко застосовується усереднений профіль і, як наслідок, він дозволяє аналізувати управлінський вплив організаційної культури на свідомість і поведінку персоналу з точки зору домінуючого на підприємстві профілю культури. Сила організаційної культури полягає не тільки і не стільки в вираженості певного її типу, а в тому, наскільки узгоджені ціннісні орієнтації організації в різних аспектах діяльності і ступеня прихильності всіх співробітників до цих цінностей [12, с. 12].

Продуктивним, на наш погляд, є також розгляд організаційної культури в зв'язку зі структурою власності організації, а саме з позицій аналізу культури підприємства як відносин між їх власниками й конкретними управлінськими діями за твердженням самої влади й потрібного їй порядку [104, с. 23].

З точки зору соціологічних критеріїв бюрократичний тип організаційної культури, традиційний для більшості підприємств, що ведуть свою історію з радянських часів, характеризується такими рисами, як:

- переважання «заборонної» спрямованості норм і правил;

- чіткий опис функцій працівників, формалізовані відносини;
- прагнення до створення умов для співпраці між працівниками на всіх рівнях у виробництві та управлінні;
- переважно ієрархічна структура управління;
- поширеність демонстрації влади, підкреслення владних функцій на кожному рівні управлінської ієрархії;
- орієнтація на покарання за помилки, жорсткий контроль за виконанням посадових обов'язків та інструкцій;
- заохочення універсалізму, суміщення професій і обов'язків;
- централізація і персоналізація прийняття рішень і відповідальності;
- актуалізація стратегічних завдань розвитку організації, акцент на довгостроковому плануванні [21].

Дослідження на державних підприємствах і установах, а також підприємствах-монополістах вказують на властивий їм бюрократичний тип культури, з притаманним йому беззаперечним підпорядкуванням, конформізмом, який перетворює співробітників на механічних виконавців волі вищого начальства, строго ранжованого системою привілеїв, надцентралізацією управління, антиособистісною соціальною установкою, комплексом страху змін, дефіцитом моральних регуляторів змін [24]. Дослідження, проведені Інститутом експертно-аналітичних та наукових досліджень на 89 підприємствах показали, що 90% вітчизняних підприємств використовують авторитарний стиль керівництва, який проявляється в таких характеристиках:

- одноосібне прийняття рішень;
- порушення трудового законодавства, які проявляються в організації понаднормових робіт, робіт у вихідні дні, неоплачуваних відпустках і лікарняних;
- прийом, професійне просування і звільнення працівників не за результатами праці, а в залежності від їх наближеності до керівника;

- примітивний рівень роботи з персоналом, що виявляється в крайній нерозвиненості кадрових служб підприємств. Було виявлено, що понад 70% кадрових служб досліджуваних підприємств представлено одним співробітником – інспектором із кадрів. Перелік функцій, які виконуються кадровими службами, зводиться, як правило, до трьох: оформлення документів щодо прийому й звільнення співробітників; ведення необхідної статистики; забезпечення необхідного інформаційного зв'язку між керівником і персоналом підприємства.

Аналізуючи організаційну поведінку персоналу підприємства з бюрократичним типом культури, дослідники виокремлюють низку рис, які, на думку фахівців у галузі консалтингу, характеризують вітчизняну ділову культуру в цілому:

- хаотичність дій в організації бізнес-процесів і праці робітників;
- доводиться витрачати багато часу на те, щоб зрозуміти, хто за що відповідає і хто ким керує;
- фахівці з різним рівнем кваліфікації часто мають однакові позиції в оплаті їх трудових внесків;
- менеджери мають великі привілеї і більшу матеріальну винагороду, ніж унікальні фахівці, хоча цими менеджерами найчастіше можуть бути «молоді амбітні люди», що не мають досвіду управління;
- за невдачі часто відповідає не той, хто винен насправді, а той, кого визнають винним;
- менеджери не привчені позитивно оцінювати хорошу роботу, оскільки вважають, що хороша робота – це обов'язок кожного сумлінного працівника;
- менеджери часто прагнуть до швидкого досягнення результату на шкоду стратегічним цілям;
- комунікації в діловому спілкуванні, як правило, вибудовуються на особистісному рівні;

- службовий етикет сильно «розмитий» міжособистісними відносинами;
- існує слабка орієнтація працівників на кінцевий результат;
- особиста амбітність менеджерів і фахівців заважає домовлятися для вирішення спільних проблем;
- працівники схильні звинувачувати в невдачах не себе, а зовнішні обставини;
- заважає керувати і непередбачувана поведінка власників організації;
- недостатній управлінський кругозір менеджерів;
- деякі менеджери навіть зрідка обтяжені досвідом «кримінальних разборок»;
- інформація про те, що відбувається в компанії, недостатня для орієнтації працівників;
- існує «разірваність» комунікацій за управлінськими рівнями і за спеціалізаціями;
- управлінські функції часто дублюються іншими підрозділами;
- працівники в цих умовах не особливо прагнуть до досягнень;
- працівників часто змушують залишатися після роботи і не завжди оплачують понаднормові винагороди, а в деяких компаніях це вже стає звичайним;
- лояльність працівників компанії визначається тим, як часто вони залишаються працювати понаднормово [24].

Бюрократична організаційна культура, на думку дослідників, не здатна забезпечити стабільність функціонування підприємства, вирішувати протиріччя між внутрішнім і зовнішнім соціальним середовищем організації, що призводить до конфлікту з викликами ринкової економіки, з процесами реформування суспільства. Не випадково, що на підприємствах різних форм власності йде активний пошук адекватних часу цінностей, шляхів і методів

ціннісної переорієнтації всієї життєдіяльності людей, у тому числі і в їх виробничій діяльності [101].

Ефективно діючі підприємства, як правило, підприємницького типу, створюють і цільовим чином розвивають організаційну культуру інноваційного типу, яка стає одним із найважливіших важелів прискорення соціально-економічного розвитку цих організацій.

Теоретики й практики, що займаються організаційними проблемами, вказують на те, що культура в сучасних умовах є потужним фактором інноваційного розвитку організації. У наукових розробках наводяться безперечні докази позитивного впливу організаційної культури на поліпшення показників діяльності організацій. Нехтування управлінським впливом організаційної культури, як свідчить зарубіжний досвід, призводить до того, що 80-90% програм закінчуються невдачею при впровадженні системи «загальної якості», реінжинірингу, скорочення розмірів організації [22; 83; 99]. Про це ж говорить і досвід вітчизняних підприємств, що займалися впровадженням таких новацій, як управлінський облік, бюджетування, проектне управління.

Характерна для сучасного етапу суспільного розвитку висока динаміка зміни зовнішнього середовища організації вимагає і своєчасних змін в організаційній культурі, в структурі відносин, мотивах та цінностях підприємства.

Організаційна культура інноваційного типу ефективно впливає на якість людського потенціалу підприємства. Розвиток організаційної культури в сучасних умовах – це, перш за все, розвиток інноваційного потенціалу працівників організації. Розвиток інтелектуального потенціалу персоналу підприємства призводить не тільки до зниження ситуації соціальної невизначеності в організації, але й створює умови, що забезпечують стабільність функціонування організації [23].

Інноваційний тип організаційної культури сприяє активному залученню працівників до встановлення цілей і до управління, а також

створює умови для саморозвитку й професійного залучення інтелектуально-освітнього потенціалу персоналу підприємства.

Інноваційна роль організаційної культури проявляється в ефективній діяльності організації, на думку дослідників, у таких напрямках:

1. Організаційна культура надає персоналу підприємства ідентичності, визначає можливості кар'єрного зростання, створює у співробітників відчуття впевненості в собі, стабільності положення кожного працівника, формує почуття соціальної захищеності, значущості кожного в досягненні спільної мети, відчуття адаптивної надійності самої організації, зростання її соціального значення.

2. Зростає значення інноваційної діяльності в оцінці та інтеграції подій, які відбуваються в організації, виявленні позитивних і негативних компонентів у тих чи інших діях.

3. Розвиток інноваційної культури організації стимулює творчу ініціативу, самосвідомість, саморозвиток і професійну відповідальність працівників. Організаційна культура в практиці управління все більшою мірою виступає як найважливіший інструмент управління. Стратегічне планування та сама стратегія спираються на найважливіші культурні компоненти організації: філософію організації, її норми, цінності, цілі.

4. Інноваційна організаційна культура сприяє зростанню відкритості організації, інтеграції різних організаційних субкультур, активному залученню духовних цінностей і норм суспільства.

5. Інноваційна організаційна культура, завдяки властивому їй новаторському типу управлінських відносин і відповідної мотивації персоналу підприємства, сприяє підвищенню ефективності процесу прийняття управлінських рішень [84, с. 23].

Проведені дослідження в межах Асоціації проектних менеджерів України дозволили виявити основні напрямки впливу організаційної культури на розвиток вітчизняних підприємств (Див. Рис. 1.5). Таким чином, емпірично встановленим фактом є те, що підприємства з яскраво

вираженими типом інноваційної організаційної культурою набагато ефективніше використовують її вплив на свій персонал.



Рис. 1.5. Вплив організаційної культури на діяльність вітчизняних підприємств [24]

У дослідженнях, присвячених виявленню впливу організаційної культури на персонал, нерідко відзначається той факт, що сучасний підхід до формування й розвитку культури вітчизняних підприємств базується на моделях культур країн із розвиненою ринковою економікою. Такий підхід не цілком адекватний українській дійсності, де є сильні відмінності в економічних, політичних, правових та інших умовах існування, внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства чи організації [27; 53]. Однак у міру все більшого затвердження в Україні ринкових відносин для організаційної культури вітчизняних компаній все більш характерним стає її інноваційна спрямованість.

Разом із тим, неефективне використання організаційної культури в управлінському впливі на персонал досить характерний для досить широкого кола вітчизняних підприємств. Причин тому кілька. По-перше, те, що

стратегія розвитку підприємства не завжди узгоджується з існуючою організаційною культурою. При прийнятті рішення щодо стратегічних питань необхідно визначити не тільки перспективи розвитку підприємства, але й ступінь відповідності їм моделі змін існуючої в компанії культури.

По-друге, для сучасних вітчизняних підприємств характерна орієнтація їх організаційних цінностей на відносини між співробітниками, а не на досягнення конкретних цілей і результатів. Взаємини часто мають більше значення, ніж завдання. Заходи, що вживаються менеджментом дії щось змінюють у структурі відносин в компанії, щось в системі мотивації, але націлених і систематичних змін в існуючій культурі не відбувається. А потрібні такі зміни, які б націлювали всіх на результат, а відтак організаційна культура сприяла б об'єднанню зусиль всіх в ім'я його досягнення.

По-третє, часто в організаційній культурі вітчизняних підприємств є в наявності декілька протилежних субкультур, які породжують суперечності між співробітниками і направляють їх зусилля в різні боки. Як показує практика, в сформованих на підприємствах групах топ-менеджерів, керівників середньої ланки, рядових співробітників, робітників і майстрів формуються своєрідні субкультури, які сильно відрізняються один від одного. Відсутність уваги з боку керівництва до цього факту перетворює ці відмінності в протиріччя й відкриті конфлікти, що перешкоджають ефективній роботі й досягненню організаційних цілей. Характерним у цьому плані був свого часу приклад Запорізького автомобільного заводу по впровадженню системи якості на підприємстві, який призвів до опозиції менеджерів середньої ланки, а також майстрів зусиллям керівника і працівників [25]. Намагаючись змінити ситуацію, топ-менеджери працювали по дванадцять годин на добу, опрацьовували антикризові плани, проводили реструктуризацію бізнесу, залучаючи інвестиції на модернізацію виробництва і багато, багато іншого. Однак мало хто з них думав про цілеспрямоване формування загальної для всіх співробітників компанії

організаційної культури із загальними цілями, цінностями й принципами поведінки.

По-четверте, розвиток і управління організаційною культурою на сьогоднішній день ще не є першочерговим завданням для вітчизняного менеджменту й тому ними займаються за залишковим принципом. Більшість вітчизняних менеджерів ще не повною мірою усвідомило можливості використання організаційної культури в розвитку підприємства (Див. Рис. 1.6).

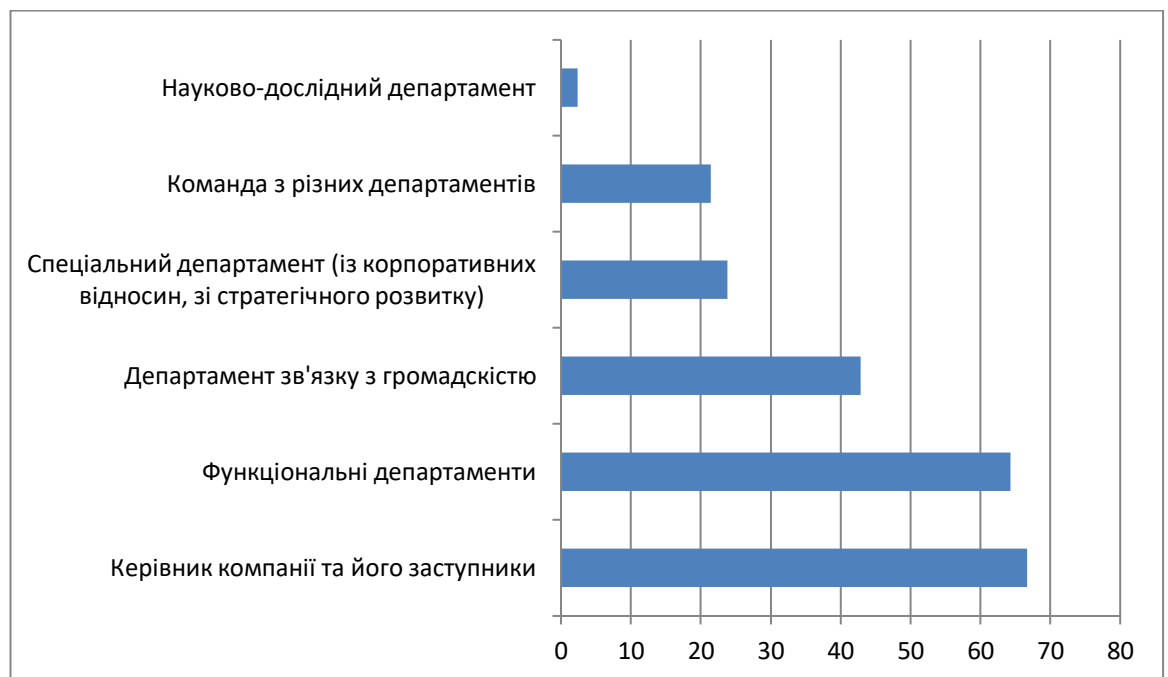


Рис. 1.6. Хто здійснює управління організаційною культурою на вітчизняних підприємствах.

За свідченням І. Качан, у низці випадків, наприклад, на спільних підприємствах або в ситуаціях інноваційних впливів, зіткнення традиційної вітчизняної управлінської моделі, вітчизняної організаційної культури із західноєвропейським або північноамериканським розумінням сенсу організаційного устрою призводить до протиріч усередині організацій, які не часто мають відкритий характер. Швидше за все, відбувається конфлікт на рівні розуміння смислів діяльності, при цьому менеджери можуть інсценувати прийняття інновацій, але на ділі продовжувати діяти в межах, визначених попереднім досвідом і звичними цінностями. Дійсно, одна лише

зміна інтер'єру, установка нових меблів, килимового покриття і комп'ютерів не здатні в один момент змінити свідомість менеджерів, усього персоналу організації в напрямку ринкової логіки [28].

Аналіз впливу бюрократичного та інноваційного типів організаційної культури на поведінку персоналу дозволяє, таким чином, виявити роль особистих якостей співробітників в організації, визначити характер групової поведінки, поведінки керівника, особливостей адаптації підприємства до зовнішнього середовища і ступеня внутрішньої інтегрованості, рівня його організаційної ефективності.

1.3. Організаційна культура як технологія розвитку інноваційної активності персоналу

Різні підходи до виявлення місця й ролі організаційної культури, що склалися в сучасній науці, мають одну загальну схожість, що полягає в тому, що призначення культури підприємства полягає в підтримці й збереженні існуючої в організації системи цінностей, відповідності норм поведінки й трудової діяльності, прийнятим в організації [35].

Звідси випливає досить поширене в науковій літературі переконання, що організаційна культура – це консервативне переконання, що вона допомагає подолати стан невизначеності, нестійкості, але не за рахунок стимулювання змін, а за рахунок повернення організації в попередній стан. Виникнення хиткого становища підприємства з якихось об'єктивних причин, наприклад, внаслідок ринкових коливань попиту, створює ситуацію, коли функції організаційної культури стають негативними. Підтримка колишніх цілей і збереження застарілих стереотипів поведінки перешкоджають проведенню змін. Межі діапазону допустимих дій стають сильним гальмом будь-яких кардинальних новацій. Тому організаційна культура більшою мірою орієнтована на створення стабільних зв'язків і відносин усередині себе. Вона неможлива без відстоювання певного status quo, яке і складає ядро

культури, непорушну систему базових цінностей. Будь-яка істотна зміна сприймається з точки зору організаційної культури як загроза, можливість втратити свою унікальність, втратити свою цілісність. Культурні цінності, на думку авторів, повинні поділятися багатьма людьми, а консервативні настрої завжди легше поширюються в масах, ніж свідоме бажання щось змінити. Традиція є базовим механізмом управління поведінкою персоналу. Коли люди збираються разом, їх індивідуальний консерватизм отримує серйозну опору в їх спілкуванні один з одним. Консерватизм виявляється надзвичайно доказовим на відміну від пропаганди змін [29, с. 125].

Тим часом, підхід до організаційної культури як до управлінської інновації відкриває більш перспективні напрямки її вивчення з метою розкриття можливостей культури як соціальної технології управління, що здійснює безпосередній вплив на інноваційну активність персоналу. Культура підприємства, з точки зору розгляду її як управлінської інновації, являє собою той механізм, за допомогою якого здійснюються цілеспрямовані соціальні зміни, що мають на меті більш ефективне функціонування організації, соціуму. З позицій менеджменту організаційну культуру правомірно трактувати як інновацію, що має на меті зміну соціального буття різноманітних структур.

В основі будь-яких якісних змін на підприємстві лежить, як правило, інноваційна діяльність, а управління організаційною культурою підпорядковане розвитку інноваційної активності персоналу. Організаційні перетворення – це не що інше, як процес розробки і впровадження нових організаційних систем і технологій в управлінні підприємством. Тому інноваційна активність персоналу є найважливішою умовою ефективних змін на підприємстві чи організації взагалі [103].

Незважаючи на те, що організаційна культура більшості організацій носить консервативний характер і підпорядкована завданню збереження й підтримки сформованого організаційного середовища, здебільшого перешкоджає змінам, проте за останні десятиліття низка організацій зуміли

сформувати у себе систему інноваційних цінностей. До цього їх спонукали постійні радикальні зміни зовнішнього оточення і технології.

Типовими прикладами таких організацій можуть служити японські компанії «Соні» і «Мацусіта Денке», де базовими стратегіями, що стали в якійсь мірі значущими культурними цінностями, є постійні інновації. Засновники цих компаній з самого початку робили основний акцент у своїй діяльності на пропозицію нових продуктів і здійснення технічних проривів в різних технічних областях [33].

Глобалізація маркетингових стратегій і запекла конкуренція на ринку аудіо- та відеотехніки заклали необхідний ціннісний фундамент як у керівників, так і рядових співробітників. В ядро корпоративних цінностей була включена орієнтація на постійні інновації [31; 32].

Не можна сказати, щоб ці інноваційні цінності пронизували всі елементи організаційного середовища. Формальні й неформальні відносини між людьми, особливо системи управління персоналом, мотиваційні характеристики й багато символічних елементів організаційної культури (гімн, ритуали тощо) можуть залишатися непорушними. Їх консерватизм визначає можливість людей ідентифікувати себе з тією чи іншою компанією. При цьому певна частина організаційної культури починає носити новий інноваційний характер.

Організаційна культура як технологія управління персоналом, яка відіграє важливу роль в цілях розвитку соціальної та інноваційної активності персоналу, представляє собою багатоплановий процес і включає в себе низку етапів. Видається обґрунтованим, на наш погляд, при розгляді змісту організаційної культури як управлінської технології відштовхуватися не тільки від життєвих циклів самої організації, що характерно при діагностуванні культури підприємства, а й виходити з життєвих циклів нововведення – етапів зародження, освоєння, тиражування й рутинізації. Якщо в першому випадку культура організації, будучи прив'язаною до життєвих циклів організації, дозволяє скласти загальну картину її стану в той

чи інший період існування організації й визначити ступінь відповідності на тому чи іншому етапі стратегії розвитку підприємства, то в іншому – увагу цілеспрямовано сфокусовано на питаннях, пов'язаних з реалізацією інноваційного потенціалу організаційної культури як соціальної технології по впровадженню нововведень.

На етапі зародження відбувається усвідомлення потреб у зміні культури підприємства відповідно до нових реалій і тенденцій розвитку організації. Приведення організаційної культури у відповідність до нових завдань є ключовою умовою успіху будь-яких перетворень.

Так, відомі американські фахівці з корпоративної культури підкреслюють, що якщо допустити, що менеджери не можуть провести організацію через сплановані зміни культури, то слід визнати, що сам предмет – культура має обмежене практичне застосування і представляє в основному академічний інтерес [100].

На етапі зародження також здійснюється коригування цілей і завдань культури організації, аналіз можливих перешкод для реалізації її впливу, а також оцінюється готовність персоналу до впровадження нововведень.

Питання готовності персоналу до нововведень є ключовим, оскільки від його вирішення залежить реальність здійснення організаційних змін. Структура готовності персоналу докладно досліджена у вітчизняній літературі і включає низку важливих компонентів (Див. Рис. 1.7).

Виокремлені компоненти готовності – мотиваційно-цільова, психологічна, інформаційна, професійно-кваліфікаційна, функціонально-виробнича, структурно-професійна і командна готовність значною мірою визначаються впливом організаційної культури. Це управлінський вплив з метою формування готовності до здійснення нововведень, що реалізується в організаційній поведінці персоналу, де важливе місце відводиться суб'єктам цього впливу – керівникам та менеджменту підприємства.

Слід зазначити, що найбільшою мірою на дії персоналу впливає особистість керівника. Всі елементи організаційної культури, які

забезпечують інноваційний розвиток підприємства, її стійке функціонування, як правило, є відображенням поглядів керівника.

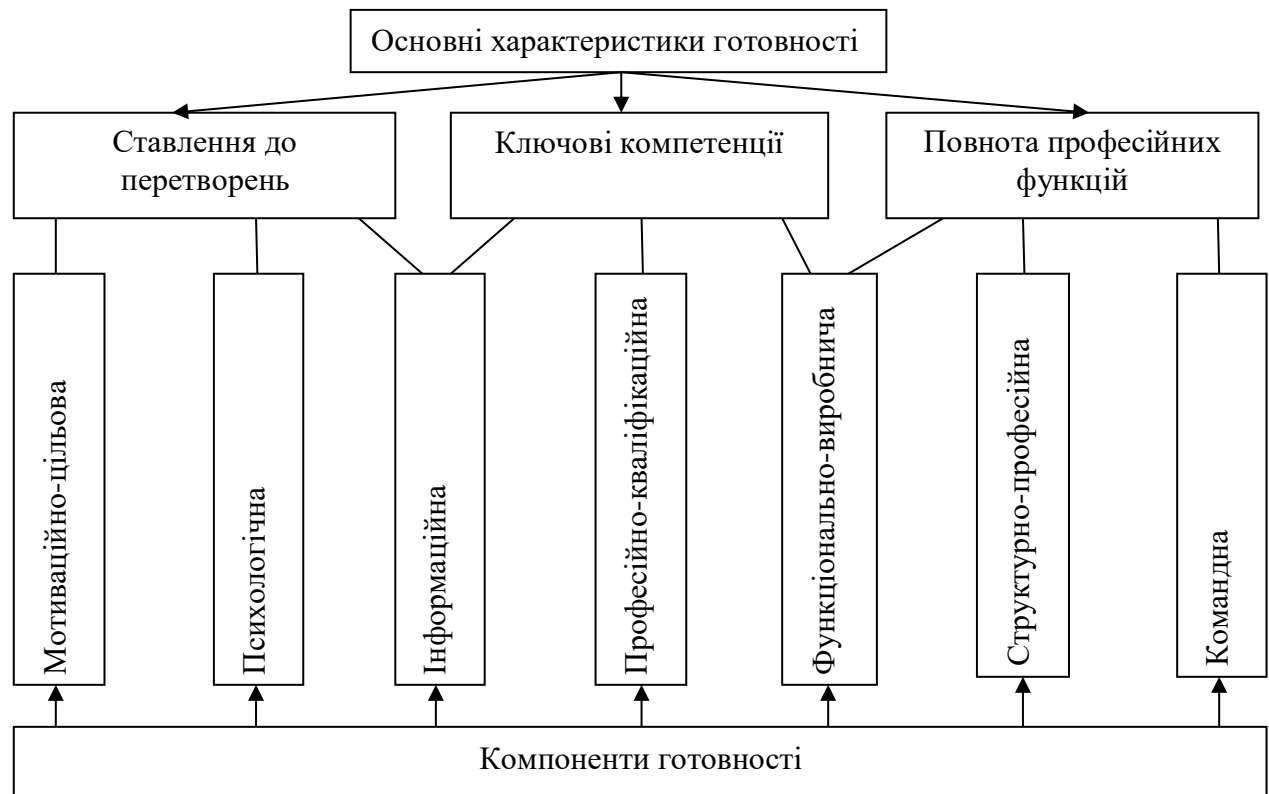


Рис. 1.7. Структура готовності персоналу організації до здійснення нововведень [34].

Те, наскільки вірно керівник визначить основні напрямки нововведень, є запорукою успіху їх реалізації.

Відомо, що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через наслідування, тому керівник повинен стати рольовою моделлю, показуючи приклад інноваційної та соціальної активності, який передбачається розвивати і в підлеглих. Своїми діями керівник дає знати персоналу, що є важливим і що очікується від них.

Етап освоєння нововведень за змістом передбачає проведення експериментів, аналіз та інтерпретацію результатів отриманих під час його здійснення, а також розробку механізмів і нормативних документів, що регламентують порядок проведення організаційних змін. Вплив організаційної культури на цьому етапі полягає в тому, щоб на експериментальній основі відпрацювати ті зміни в культурі підприємства, які

повинні максимально сприяти прояву інноваційної активності персоналу. Щоб у майбутньому процес організаційних змін ішов успішно, на цьому етапі керівникам і менеджерам підприємства необхідно виробити чітке бачення тієї системи цінностей і поведінкових моделей, які належить формувати у персоналу для закріплення їх соціальної та інноваційної активності. Необхідно також розробити систему заходів, спрямованих на використання можливостей усіх компонентів організаційної культури в інтересах підтримки й зміцнення нововведень, а також ініціативи й творчості персоналу.

На етапі освоєння потрібно вирішити й таку важливу задачу, як здійснити вбудовування елементів нового в сформовану на підприємстві культуру. Це означає, що належить здійснити переклад інновації зі стану артефакту в мотиваційну цінність. Експериментально отримані результати повинні стати основою для формування нової системи цінностей, мотивуючої персонал до дій і досягнення певних цілей. Організаційна культура покликана сприяти за допомогою сформованої на даному етапі системи цінностей мобілізації інтелектуальних і фізичних ресурсів на вирішення творчих завдань, надати додатковий сенс трудової діяльності, створити умови для вирішення креативних завдань у нових умовах.

Етап тиражування нововведень є найбільш важливим етапом, оскільки його зміст полягає в проведенні організаційних змін. Поняття зміни передбачає, що між двома послідовними моментами часу є помітні відмінності в ситуації, людині, робочій групі, організації або взаєминах [98, с. 458].

Усі зміни, що впливають на діяльність організації, поділяються на такі групи: зміни в навколишньому середовищі; організаційні зміни; зміни в людях. Вплив змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, знаходить своє вираження у прийнятті в організації необхідних кроків по адаптації до мінливих зовнішніх умов навколишнього середовища. Зміни в організаційній культурі відносяться до організаційних змін. У сучасних дослідженнях

відзначаються такі характеристики організаційної культури, які створюють сприятливі умови для планованих змін: по-перше, прийняття необхідного темпу змін. Кожна організація повинна визначити оптимальний темп змін у своїй галузі і спробувати зробити так, щоб співробітники прийняли його як один із базових показників. Для організацій з інноваційним типом культури характерна робота в режимі безперервних змін. Зайняті там люди розуміють, що це неминуче.

По-друге, зміни на основі творчої активності людей. Там, де реалізується ця умова, кожен член організації відчуває, що його пропозиції щодо змін вітаються й серйозно розглядаються керівництвом. Вироблення пропозицій і планування змін не є виключною прерогативою керівників; існує схема збору й вивчення таких пропозицій від менеджерів, фахівців і робітників. Керівництво повинно реалізувати отримані ідеї.

По-третє, орієнтація змін на пріоритетні ідеї. Люди повинні знати, чим стурбовано керівництво і в якому напрямку краще удосконалювати свою роботу, щоб не розпорошувати ресурси й допомагати компанії.

Необхідно вивчати кожну цікаву ідею, навіть якщо вона не входить до пріоритетної галузь змін.

По-четверте, заохочення раціоналізаторства. Новаторство й творчість необхідно стимулювати матеріальними формами винагороди, громадським визнанням, просуванням по службі, більш цікавою роботою, можливостями навчання та самовдосконалення тощо. З іншого боку, люди повинні мати можливість переконатися, що консерватизм та опір нововведенням і змінам не виправдовують себе.

Підхід до організаційної культури з позицій менеджменту більшою мірою акцентує на увазі до організаційних змін у людях [64, с. 65-67].

Без якісних змін у свідомості людей, без зміни характеру їх взаємодії й діяльності ні в управлінні, ні в організації в цілому змінитися нічого не може в принципі. Основний спосіб зміни ставлення персоналу до нових ідей, завдань, проектів – це залучення його в роботу з ними, яке практично

реалізується через участь персоналу в аналізі, обговоренні, розробці та впровадженні нововведень. Участь в інноваційних процесах формує особисте ставлення, ділову зацікавленість і знімає упередження й негативне ставлення до них, замінюючи його активною позицією й готовністю до конструктивних дій. Інноваційна активність персоналу відображає динаміку проведених перетворень, а індивідуальна інноваційна активність – ступінь реальної участі в них конкретних людей.

Базовою умовою початку проведення успішних організаційних змін є наявність волі й рішучості керівника підприємства до проведення перетворень. Але критичну масу, що забезпечує досягнення кінцевого результату перетворень, становить управлінський персонал. Саме на управлінський персонал покладається завдання щодо інституціоналізації організаційних змін: проведення реорганізаційних заходів, закріплення їх наказами, призначення відповідальних осіб, робочих груп, визначення їх статусу, проведення тренінгових та навчальних процедур, визначення стимулів і санкцій щодо виконання організаційних норм і правил, розробка програм адаптації тощо.

Реалізація впливу організаційної культури, як уже зазначалося вище, передбачає вдосконалення організаційних механізмів управління – процедур, правил, інструкцій, що визначають параметри й правила відбору претендентів на робочі місця, стилю управління, системи мотивування праці, механізмів кар'єрного росту, системи повноважень, розподілу обов'язків, відповідальності, стандартів роботи, системи навчання та культурного розвитку персоналу, механізмів прийняття рішень, структури соціальних комунікацій, а також розвиток персоналу організації як носія організаційної культури, його кваліфікації, рівня освітнього потенціалу та капіталу, відношення до трудової діяльності, ставлення до організації, колег, керівництва, якості роботи, цінностей і норм поведінки, характеру взаємовідносин у колективі [37].

У зв'язку з тим, що на етапі тиражування нововведень можуть зазнавати зміни стратегія й тактика підприємства, стиль управління, критерії стимулювання, кадрова політика, організаційна символіка і обрядовість, за необхідністю змінюється й організаційна культура. Тому найважливішим завданням суб'єктів управління культурою підприємства є своєчасне приведення її у відповідність із здійснюваними змінами.

Зміна символічних складових організаційної культури здатна сама по собі послужити символом змін на підприємстві [44, с. 86].

Введення нової форми одягу, реалізація нового дизайну приміщень, використання спеціальних ритуалів прийому на роботу або переведення на іншу посаду – усе це і багато іншого може в значній мірі похитнути традиційне ставлення до організації, дати людям відчуття реальності змін, закласти основу віри в керівництво.

Організаційна культура, яка визначається управлінськими стратегіями керівників і топ-менеджерів, сукупністю прийомів і методів впливу, чи то моделі організаційної поведінки, PR, гуртки якості тощо, чи то створені для посилення ефективності діяльності організації, може забезпечити використання всіх можливостей організації для досягнення як близьких, так і більш віддалених цілей [39].

Особливістю етапу рутинізації є закріплення інноваційних цінностей і мотиваційних установок поведінки в стабільних, постійно діючих нормах організаційної поведінки. Вплив організаційної культури на цьому етапі полягає у визначенні діапазону можливих дій персоналу, характеру його ставлення до службового обов'язку, стилю й методів управління, рівня технологічної та організаційної дисципліни, ступеня відповідальності персоналу за результати своєї діяльності, форм взаємовідносин між співробітниками. Саме на етапі рутинізації реалізація можливостей організаційної культури як соціальної інновації спрямована на трансформацію нововведень у традицію, коли ціннісні установки й мотивації

персоналу на креативну діяльність стають повсякденними нормами життєдіяльності [95].

Вплив організаційної культури як управлінської технології здійснюється на основі певних способів здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей організації. Форми й методи впливу на свідомість і поведінку визначають важелі й способи впливу на працівників, завдяки чому формують у них певні мотиваційно-цільові установки поведінки, а ті, в свою чергу, відповідні норми й цінності організаційної поведінки.

Вплив форм і методів управління на організаційну культуру досить істотні (Див. Табл. 1.1). Як видно із запропонованої Л. Гітельманом і А. Ісаєвим таблиці, змінюючи форми й методи управління, можна впливати на основні характеристики організаційної культури.

Таблиця 1.1

Вплив форм і методів управління на організаційну культуру [97, с. 5]

Форма і метод управління	Важіль управління	Норми поведінки	Ціннісні орієнтації
Єдиноначальні	Авторитет керівника	Довіра й беззаперечна підлеглість	Думка керівника
Ринкові	Гроші	Підлеглість та ініціатива в обмін на винагороду	Можливості отримання високих доходів
Бюрократичні	Сила повноважень	Виконання службових функцій та обов'язків	Відповідність встановленим правилам, правам і повноваженням
Демократичні	Закон	Свобода дій у межах законодавства	Професійність, самостійність у межах встановлених правил
Командні (діалогові)	Знання	Обґрунтованість, доцільність, ефективність	Команда, колективна творчість, надійність

При зменшенні, наприклад, частки бюрократичних форм управління й підвищенні значення демократичних знімаються обмеження службових функцій і обов'язків, підвищується свобода дій працівників, замість орієнтації на встановлені права й повноваження формується орієнтація на професіоналізм.

До числа методів, за допомогою яких реалізується інноваційний потенціал організаційної культури, відносяться: адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Адміністративні базуються на владі, дисципліні та стягнення; економічні – на мотивації співробітників; соціально-психологічні – на способах морального впливу на людей [49, с. 67].

До адміністративних методів відносяться: методи організаційного впливу, наприклад, активна кадрова політика, система мотивації праці й професійного зростання, статут підприємства, кодекс честі, правила трудового розпорядку; методи розпорядчого впливу – накази, розпорядження, вказівки, інструкції, спрямовані на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства, підтримання системи організаційної культури в заданих параметрах шляхом прямого адміністративного регулювання; методи дисциплінарної відповідальності, що застосовуються у випадках вчинення співробітниками дисциплінарних правопорушень.

Економічні методи включають: матеріальну винагороду у вигляді премії, підвищення окладу, просування по службових сходах; надання різних пільг [40].

За допомогою соціально-психологічних методів здійснюється психологічний вплив на свідомість людей, їх поведінку і взаємини в групі. Група соціально-психологічних методів виконує найважливішу роль у розвитку соціальної та інноваційної активності персоналу.

Оскільки основною метою реалізації впливу організаційної культури є всебічний розвиток інноваційної активності персоналу, то для забезпечення успішної реалізації цієї мети передбачається, по-перше, здійснити

діагностику реального стану організаційної культури підприємства; по-друге, побудувати модель інноваційної організаційної культури у вигляді комплексу норм, цінностей, принципів діяльності, переконань і стереотипів поведінки персоналу, що відповідають цілям перетворень; по-третє, змодельовати нові форми й методи поведінки управлінського персоналу підприємства, що відповідають характеристикам нової організаційної культури; по-четверте, розробити навчальні програми, необхідні для впровадження нових форм і методів поведінки персоналу, що забезпечують активізацію зміни культури підприємства; по-п'яте, реалізувати проекти корекції організаційної культури через зміну організаційних систем і технологій у комплексі з вирішенням інших завдань реформування.

Вирішення цих та інших завдань, спрямованих на розвиток інноваційної активності персоналу підприємства та пов'язаних із утвердженням в організації нової системи цінностей, обумовлює корекцію застосовуваних методів. Дослідження на вітчизняних підприємствах свідчать про зміну пріоритетів у методах, що лежать в основі організаційної культури як соціальної технології [45; 63].

Поступовий, але неминучий рух вітчизняних підприємств у бік інноваційної економіки, як необхідний наслідок має перехід до використання переважно економічних, а не адміністративних методів впливу на персонал. Серед них такі методи, як впровадження формалізованих критеріїв оцінки роботи, стимулюючої оплати праці й преміювання, системи особистої відповідальності за якість, заохочення професійного зростання, колегіальність в обговоренні й підготовці рішень тощо. Ефективне впровадження на вітчизняних підприємствах та організаціях нових соціальних технологій, і перш за все, – організаційної культури сприяє формуванню нового, творчого ставлення до праці, знімає упередження й негативне сприйняття нововведень, замінюючи його готовністю до конструктивних дій.

Висновки до розділу 1

Сучасне суспільство, яке за своєю природою зацікавлене в стійкому й динамічному розвитку, характеризується тим, що соціальний час рухається все швидше і кількість новацій, що припадають на одиницю часу, вища. Основна роль у процесах суспільних змін, де предметом змін стають самі люди, їх положення, статус, звички, відносини, відводиться соціальним інноваціям. Нововведення не обмежуються пристосуванням людей до постійно змінюваних умов або задоволенням їх потреб, вони підпорядковані виробленню нових відносин, спрямованих на зміну людиною умов своєї діяльності, а також мають на меті більш ефективне функціонування організації, соціуму, суспільства в цілому.

До числа найважливіших інновацій управління персоналом на сьогоднішній день відноситься організаційна культура, що являє собою інноваційну технологію, орієнтовану на мотивування, стимулювання й планування поведінки та діяльності людей з метою створення сприятливих соціально-економічних, морально-психологічних та інтелектуальних умов як для розвитку організації в цілому, так і для її членів. Таким чином, організаційна культура виступає не тільки як технологія здійснення соціальних змін, але і як форма керованого розвитку організації, здійснюваного на основі цінностей, які пройшли перевірку в процесі внутрішньої інтеграції й адаптації до зовнішнього середовища. Набір цінностей, що становлять зміст організаційної культури, служить орієнтиром або моделлю поведінки в складних або невизначених ситуаціях.

Призначення організаційної культури як технології управління розкривається у виконуваних нею функціях, за допомогою яких здійснюється соціалізація персоналу підприємства. Основні функції організаційної культури, що визначають поведінку людей в організації, – адаптаційна, синергетична, мотивуюча й інноваційна – проявляються в двох аспектах: перший відображає важливу роль організаційної культури у створенні гармонійних і стійких взаємин із зовнішнім середовищем, а другий визначає

значимість культури для входження в організацію нових співробітників. Сформовані в організації в процесі зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції корпоративні цінності, завдяки ефекту синергії направляють вчинки людей, роблячи організацію монолітною, стійкою до змін зовнішнього середовища. Такі складові організаційної культури, як зрозумілі цілі, сприятливий організаційний клімат, продумана система матеріального й морального стимулювання, демократичний стиль управління відіграють важливу мотивуючу роль у життєдіяльності людей.

Інноваційний потенціал організаційної культури реалізується шляхом залучення всіх категорій персоналу до процесу прийняття рішень, через виявлення всього різноманіття ціннісних установок працівників, заохочення їх ініціативи й новаторства, інтеграцію всіх співробітників, зводячи до мінімуму конфлікти й розбіжності, сприяння просуванню по службових сходах у першу чергу тих співробітників, які здатні створювати нові корисні ідеї, через формування позитивної реакції на майбутні зміни, активне включення в процес впровадження інновацій. Такі умови можуть бути створені за наявності організаційної культури певного типу, що визначається типом домінуючих і культивованих у ній цінностей і базових уявлень.

РОЗДІЛ II

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО ТИПУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Вплив організаційної культури на інноваційну активність персоналу

Для підтвердження отриманих у ході теоретичних досліджень результатів, необхідна емпірична перевірка, а саме проведення дослідження, за результатами якого можна сформулювати рекомендації керівникам підприємств щодо формування організаційної культури з метою підвищення інноваційної активності персоналу.

У межах емпіричного дослідження було проведено діагностику та порівняння організаційної культури на вітчизняних підприємствах різних форм власності (приватна, державна) для того, щоб визначити вплив того чи іншого типу організаційної культури (згідно з обраними методиками і типологією культур) на інноваційну активність персоналу та виробити рекомендації щодо формування на підприємствах культури інноваційного типу. У дослідженні ми виходили з такої передумови, що на державних підприємствах організаційна культура розвивається в межах традиційної авторитарно-бюрократичної моделі й характеризується низьким або негативним управлінським впливом на прояв інноваційної активності співробітниками таких підприємств. На відміну від них, приватні організації і компанії зі змішаною формою капіталу (державі належить частка у власності менше 51%) в силу більшої вмотивованості до ефективної економічної діяльності піклуються про здійснення заходів із розвитку організаційної культури на підприємстві, усвідомлюючи, що ця управлінська технологія дозволяє ефективно реалізовувати можливості людського капіталу компанії і за рахунок цього здобувати нові конкурентні переваги, перш за все, інноваційного характеру [42].

Виходячи з таких міркувань, була сформульована основна гіпотеза дослідження, а саме: організаційна культура різного типу, що сформувалася на вітчизняних підприємствах, здійснює різний вплив на інноваційну активність персоналу.

Вибір методик вивчення впливу організаційної культури залежить від багатьох факторів. Слід при цьому мати на увазі, що набір методик діагностування організаційної культури вже сьогодні досить великий і еклектичний (через принципову неможливість моноконцептуального підходу до вивчення організаційної культури). Тому основні критерії вибору тієї чи іншої методики для проведення дослідження організаційної культури лежать насамперед у площині перетину загальнотеоретичних уявлень і конкретної специфіки досліджуваного явища. Отже, підхід до вибору методів дослідження такого складного і багатогранного явища, яким є організаційна культура, повинен мати плюралістичний характер, а саме – поєднувати в собі якісні та кількісні підходи [94].

Був зроблений вибір на користь опитування, де в якості респондентів виступили провідні менеджери підприємств, які щодня в своїй діяльності стикаються з вирішенням актуальних проблем управління організаціями в найрізноманітніших аспектах – від розробки стратегії, вирішення виробничих питань, до формування каналів зворотного зв'язку з персоналом.

При проведенні опитування використовувалися анонімні анкети. Таке рішення ґрунтується на досвіді аналогічних досліджень [41; 51; 73].

Так, дослідження, проведені Ю. Палехою по вивченню організаційної культури вітчизняних підприємств, показали при використанні анонімних анкет набагато більшу відвертість і зацікавленість респондентів, незважаючи на публічні гарантії нерозголошуваності відповідей з боку дослідників. З точки зору можливостей подальшого порівняння з результатами інших досліджень при такому підході була втрачена комплексність сприйняття даних, однак, результат виявився більш достовірним і адекватним по

відношенню до дійсних характеристик організаційної культури підприємства [54].

У ході дослідження була використана комплексна анкета, яка включила в себе два тести з діагностики організаційної культури, крім того, учасники були опитані за питаннями, відповідно до специфіки опитування. Валідність і достовірність результатів, одержуваних у процесі анкетного опитування, взаємно підтверджувалася й доповнювалася результатами використаних в опитуванні методів.

Відповідно в опитувальній анкеті був використаний «Тест на визначення домінуючого типу організаційної культури в організації» [81, с. 319].

У ньому досліджувані параметри організаційної культури заздалегідь не обумовлюються, а їх виявлення носить спонтанний характер. Тест поставлений у вступну частину анкети, тому що є досить простим для заповнення для респондентів, дозволяє зібрати великий об'єм інформації про тип організаційної культури підприємства і відображає низку аспектів існування організації, які не відображені в опитувальнику, складеному за методикою Камерона-Куїнна і є основним у нашому дослідженні (Див. Додаток А).

Результати тесту на визначення домінуючого типу організаційної культури підприємства (далі – ОКП) зручні ще й тим, що графічне представлення результатів можливе у вигляді пелюсткової діаграми, що представляє типові рішення для подібних досліджень.

На діаграмі, аналогічно методиці Камерона-Куїнна, результати розподіляються між чотирма основними типами ОКП (авторитарна культура, бюрократична культура, культура, орієнтована на завдання, культура, орієнтована на людину), тим самим наочно показуючи тип домінуючої ОКП.

У методиці представлено 10 запитань, що стосуються різних атрибутів, а саме:

- 1) повноваження керівництва;

- 2) комунікації в організації;
- 3) здійснення контролю в організації;
- 4) основи мотивації персоналу;
- 5) організаційна структура підприємства;
- 6) основні цінності;
- 7) внутрішня мотивація персоналу;
- 8) відносини організації з її навколишнім середовищем;
- 9) основи легітимності влади в організації;
- 10) заохочення персоналу.

Друга частина анкети складає опитування за методикою Камерона-Куїнна для визначення існуючого типу організаційної культури на підприємстві, доповнене блоком із запитань, що стосуються стратегії компанії, ставлення до інновацій та ініціативи в організації. Опитування за методикою Камерона-Куїнна дозволяє, на основі виставлених респондентами оцінок за чотирма організаційним альтернативам провести порівняльне дослідження існуючого типу ОКП й еталонного типу, який анкетовані хотіли б бачити через кілька років.

Використання методики Камерона-Куїнна для вивчення ОКП має такі переваги:

- вона дозволяє уявити організаційну культуру у вигляді пелюсткової діаграми, яка наочно ілюструє співвідношення поточної ситуації на підприємстві з кожним з чотирьох «ідеальних» типів культури й профілем «еталонної» моделі;
- відрізняється простим інструментарієм і алгоритмом аналізу отриманих даних;
- можливе розширення кількості запитань за рахунок специфічних питань за тематикою опитування [43].

Недоліками методики Камерона-Куїнна можна вважати:

- методика спрямована на співвіднесення організаційної культури з наперед заданими типами, а не на виявлення конкретних корпоративних цінностей, характерних для поточної ситуації;
- на її основі здійснюється узагальнення й усереднення характерних для організації тенденцій. Вона не дозволяє в межах одного з типів оцінити ступінь присутності конкретної цінності в сьогоdnішній організаційній культурі, отже, ускладнює вибір напрямку майбутніх перетворень;
- при недостатній інформації може виявитися неясною мотивування заповнення граfi «Хотілось би» анкети, а отже й достовірність профілю «еталонної» культури може бути сумнівною [71; 80].

При побудові профілю організаційної культури виділяються такі етапи:

1. Проводиться оцінка ОКП «Тепер», використовуються середні оцінки для кожної альтернативи (А, В, С і D), після чого будується діаграма, названа «Організаційний профіль», в якій:

Оцінка «А» представляє кланову культуру (вісь ординат вище нуля).

Оцінка «В» представляє інноваційну культуру (вісь абсцис правіше нуля).

Оцінка «С» представляє культуру, орієнтовану на результат (вісь ординат нижче нуля).

Оцінка «D» визначає бюрократичну культуру (вісь абсцис лівіше нуля).

2. Профіль дає візуальний образ ОКП такою, якою вона сприймається респондентом у даний період розвитку підприємства. Така картина дає наочне уявлення, і в ній видно найбільш сильні й слабкі аспекти культури організації.

3. На той же малюнок наносяться оцінки з граfi ОКП «Хотілось би». Знаходження обох діаграм на одному малюнку дозволяє порівняти, якою мірою нинішня культура відповідає бажаній, а також дає можливість визначити, в чому саме її можна змінити для досягнення бажаної відповідності.

Отриманий малюнок відображає картину загальної нинішньої й еталонної культури підприємства. Вона поєднує в собі всі окремі стрижневі організаційні атрибути в сукупності і є відображенням культури організації. [46, с. 22]

4. У методиці Камерона-Куїнна передбачається вивчення тільки 6 аспектів, через які респонденти можуть дати свої оцінки.

- 1) характеристика організації;
- 2) лідер організації;
- 3) управління найманими працівниками;
- 4) єднальна сутність організації;
- 5) стратегічний акцент;
- 6) критерії успіху [56].

З огляду на специфіку дослідження, спрямовану на виявлення впливу організаційної культури на інноваційну активність персоналу, нами були додані ще п'ять аспектів. Включення нових аспектів у тест обумовлено необхідністю отримання додаткових даних із питань наявності в організації стратегічного бачення інноваційного розвитку і ставлення працівників і керівництва підприємства до ініціативи, прояву новаторства, як одного з ключових чинників інноваційного розвитку організації. Як додаткові в тест включені питання, що стосуються:

- 7) горизонтів планування в організації;
- 8) відносин керівництва до ініціативи співробітників;
- 9) інноваційної політики підприємства;
- 10) оцінки перспектив розвитку;
- 11) ставлення до успіхів співробітників [47].

Для порівняння та інтерпретації профілів ОКП застосовані існуючі шість стандартних розрізів:

- за наявним домінуючим типом культури;
- за відмінностями між нинішньою й бажаною в майбутньому культурою;

- за силою домінуючого типу культури;
- за узгодженістю профілів різних атрибутів культури й різних індивідуальних оцінок цих атрибутів членами організації;
- за результатами порівняння профілю організації із середніми профілями культур;
- за сумісністю тенденцій організації з низкою загальних тенденцій, виявлених нами в процесі вивчення питання [59; 74].

Отримані на підставі порівняння та інтерпретації розрізи культури показують, що ОКП, що мають найвищі оцінки, більш за все мають тенденцію відзначатися співробітниками організації. Ця тенденція ідентифікує свідомо переважаючі базисні припущення, стилі й цінності.

Один із головних аргументів на користь встановлення типу культури своєї організації полягає в тому, що організаційний успіх залежить від ступеня відповідності її культури вимогам конкурентного зовнішнього оточення [48, с. 76].

Фірма з сильною клановою і слабкою ринковою культурою вимушена діяти в умовах жорстокої конкуренції і може виявити, що відчуває величезні труднощі в боротьбі за виживання саме через невідповідність своєї організаційної культури зовнішньому оточенню. Організаційним культурам необхідна сумісність із вимогами зовнішнього середовища, в якому доводиться існувати.

При розгляді розвитку підприємства в довгостроковій перспективі визначення профілю культури дуже корисне для встановлення того, якого роду атрибути лідерства можуть виявитися найбільш цінними, яка поведінка найімовірніше буде сприйматися правильною і якого типу стиль менеджменту стане кращим і успішнішим у нових умовах. Інше важливе джерело інформації про відмінності між нинішньою ОКП і тим, якою її хочуть бачити керівники, виявляється при порівнянні площ профілів організації, характерних для переважаючої майбутньої й теперішньої культури, яке дає можливість намітити шляхи вдосконалення управління

культурою підприємства. Особливу увагу слід приділяти діаграмам, які показують відмінності за більш ніж 10 пунктами [52].

Сила ОКП визначається кількістю середніх оцінок, які даються респондентами якомусь конкретному типу культури. Чим вище оцінка, тим сильніше цей тип і тим більше ця конкретна культура домінує в організації. Сильні культури пов'язані з одноманітністю зусиль, відносно більш високими показниками її діяльності в навколишньому середовищі, що вимагає організаційної єдності та спільного бачення перспектив. Наскільки організація потребує сильного домінування якоїсь певної культури на противагу збалансованої за типами або еклектичної культури – питання конкретних обставин і ступеня тиску зовнішнього середовища [95, с. 89]. Визначальним фактором зазвичай виявляється природа тих викликів, із якими стикається підприємство. Суть справи полягає в тому, що не може бути ніякої ідеальної діаграми організаційної культури. Для досягнення успіху кожна організація повинна самостійно визначити необхідну силу тієї чи іншої культури, орієнтуючись на навколишнє зовнішнє середовище. Деякі вчені вважають, що головною властивістю сучасної організації має стати постійне пристосування до динамічного зовнішнього середовища. Образно кажучи, організація буде нагадувати хамелеона, що змінює свій колір у зв'язку зі зміною світла, емоцій, температури. Організація майбутнього, перш за все, повинна бути гнучкою. Гнучкість, яка приносить успіх, повинна стати частиною організаційної культури [50, с. 64].

Встановленим фактом є те, що в різних частинах організації робиться акцент на одних і тих самих цінностях. Врівноважений стан різних аспектів культури організації утворює її ціннісно нормативну узгодженість [57]. Наприклад, стратегія, стиль лідерства, система винагород, підходи до управління персоналом та домінантні характеристики узгодженої культури мають тенденцію робити акцент на одному й тому ж наборі культурних цінностей. Усі індивідуальні діаграми такої організації виглядали б однаковими. І навпаки, організація з узгодженою культурою має профілі

різної форми. Тобто всі атрибути підкреслюють прихильність до різних типів цінностей і не мають у собі штампу якоїсь певної схожості. Ціннісна узгодженість, навіть якщо вона не гарантує досягнення успіху, більш характерна для високопродуктивних організацій, ніж неузгодженість. Якщо всі організаційні питання чітко окреслені й орієнтовані на одні й ті ж цінності, прийняття всіма одних і тих же передумов просто виключає багато складностей, неузгодженість дій і перешкоди, які в іншому випадку могли б стояти на шляху досягнення ефективних показників діяльності. Наявність ціннісної неузгодженості часто підштовхує організацію до усвідомлення необхідності змін. Неузгодженість створює чималий дискомфорт, тому члени організації часто висловлюють невдоволення двозначністю, скаржаться на втрату цілісності або відсутність закріплення обов'язків. Тимчасова неузгодженість може бути функціонально корисною в тому сенсі, що вона зможе більш чітко виокремити ті особливості організації, через які виникає дискомфорт, або допомогти виявити аспекти культури, які раніше явно не проявлялися і функціональність яких сумнівна [62]. Бажаним результатом тимчасової неузгодженості може стати більш сильна мотивація зміни культури. Однак в довгостроковій перспективі неузгодженість стримує здатність організації діяти на найвищих рівнях ефективності.

Приступаючи до інтерпретації ціннісної узгодженості співробітників у межах організації, необхідно оцінити її окремі параметри: схожість, переважання, протиставлення, домінування. Особливу увагу слід приділяти розбіжностям більш ніж на десять пунктів рейтингової оцінки. Їх наявність може вказувати на неуважність, на відсутність у респондентів чіткого уявлення про культуру або на те, що складність зовнішнього оточення об'єктивно вимагає неоднозначності ціннісних характеристик у різних елементах організації [58; 92].

Аналіз узгодженості профілю ОКП дозволяє визначити такі питання, що становлять основу для прийняття управлінського рішення щодо

вдосконалення культури підприємства з метою підвищення інноваційної активності персоналу:

- чи відповідає культура вимогам зовнішнього оточення?
- які зміни необхідно внести в організаційну культуру для її приведення у відповідність до вимог зовнішнього середовища?
- на якій ділянці підприємство володіє інноваційною перевагою?
- у чому полягає компетентність керівництва підприємства щодо використання організаційної культури з метою мотивації та стимулювання персоналу до творчої діяльності, здійснення організаційних змін?

Останнім етапом проведення опитування є інтерв'ювання респондентів за запитаннями, узгодженими з питаннями з формалізованої, заснованої на кількісних методах, частини анкети. Основні переваги інтерв'ю – можливість висловити думку, необмежену вибором альтернатив або виставлянням оцінок у межах 100 балів за запропонованими варіантами відповідей. Ще Е. Шейн справедливо відзначав, що організаційну культуру компанії неможливо описати тільки формалізованими методами [82]. Для нього розкриття організаційної парадигми – це дослідження спільно з членами організації за допомогою глибинних інтерв'ю.

Питання інтерв'ю були об'єднані для зручності проведення подальшого аналізу в кілька блоків:

1. Контрольні питання. Блок питань включений для перевірки частини з отриманих даних.
2. Цінності організації. За допомогою аналізу відповідей на ці питання, можна якісними даними доповнити отримані результати тестування.
3. Опис ОКП і її метафора. Блок включений для визначення домінуючої метафори організації і співвідношення її з отриманими результатами.
4. Інновації та компетентність. Питання цього блоку спрямовані на вивчення ставлення респондентів до інноваційної діяльності, проявів новаторства й ініціативи в організаціях. Частина питань також є контрольними і включені в методику Камерона-Куїнна.

5. Пропозиція респондента про ОКП. Відповіді цього блоку можна співвідносити з даними, отриманими щодо еталонної ОКП за методикою Камерона-Куїнна, а також використовувати при формулюванні практичних рекомендацій щодо заходів, спрямованих на вдосконалення ОКП підприємства [65, с. 93].

Використані в нашому дослідженні методи при подальшому вивченні проблематики формування організаційної культури інноваційного типу на вітчизняних підприємствах можуть бути з успіхом доповнені іншими способами вивчення, що дасть можливість отримання комплексної картини соціально-культурних і соціально-психологічних явищ в організаціях, дозволить розробити детальні плани заходів щодо вдосконалення ОКП і посилення її інноваційної функції. Серед таких додаткових методик можуть бути використані:

- методика оцінки управлінських навичок;
- функціональний аналіз організації;
- діагностика ефективності команди;
- діагностика управління змінами;
- діагностика готовності організації та менеджменту до змін;
- експрес-методика по вивченню соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;
- методика комплексної оцінки організаційної культури підприємства тощо [68] .

Для підтвердження висунутої гіпотези про те, що стимулювання інноваційної активності персоналу можливо шляхом формування на підприємстві організаційної культури інноваційного типу, яка представляє собою соціальну технологію управління, було проведене опитування згідно з програмою дослідження.

Першим методом, яким був використаний при опитуванні, став метод тестування, за допомогою якого стало можливим визначити тип домінуючої організаційної культури. Його використання в значній мірі обумовлене

необхідністю верифікації даних, отриманих відповідно до методики Камерона-Куїнна, й опису сформованого на поточний момент типу організаційної культури на вітчизняних підприємствах [66]. Отриманий усереднений профіль типів організаційної культури, представлених в опитуванні, при відносно рівномірному розподілі типів має, проте, явний перекис у бік бюрократичного типу культури. Оцінка цього типу перевищує інші практично на третину, тобто яскраво виражена. У збільшення ваги бюрократичного типу за результатами тесту найбільший внесок внесли відповіді респондентів із питань що стосуються:

- організаційної структури підприємства (варіант відповіді централізована, функціональна структура);
- основних завдань керівництва (керівництво роботою й підвищення ефективності)
- підстав для контролю в організації (досягнення цілей, вироблених підлеглими разом із керівником).

Необхідно відзначити й інші істотні фактори, які знайшли відображення в результатах тесту. Істотний вплив на домінування в результатах бюрократичного типу культури зробило питання про основу влади в організації. Більше половини респондентів (53%), вважають, що вона заснована в їх організації на компетентності, досвіді й знаннях. Клановий характер культури зумовив вибір відповіді респондентів на питання про основні цінності організації. На їхню думку, найцінніше досягнення цілей підрозділу, тоді як домінування і придушення опору в організації, так само як і захист інтересів членів організації були розцінені як малозначущі фактори. Опитані визначили два основні чинники мотивації в організаціях, а саме – причетність до команди, командний дух (38%) і матеріальне стимулювання (30%). На питання про мотивацію людей до праці і про орієнтованість культури підприємств більш ніж третина респондентів відповіла, що велика їх частина трудиться заради того, щоб вирішувати проблеми і робити внесок у загальну справу.

Для подальшого дослідження слід уточнити, що дослідники ОКП поділяють усі організації на групи відповідно до форми власності на:

- приватні,
- державні,
- змішаної форми власності [69].

Як свідчать дослідження, профіль ОКП приватного сектора економіки виражено направлений в сторону ринкового типу культури зі значним інноваційним аспектом. Також сильно виражена кланова структура на підприємствах, і майже в півтора рази нижче оцінка, дана експертами щодо значущості авторитарно-бюрократичних цінностей [77].

Порівнюючи відмінності поточного профілю ОКП від «еталонного», дослідники відзначають, що нинішня ситуація може, на думку експертів, мати розвиток, перш за все, в ще більшому скороченні (за даними опитування на 24%) ролі традиційної авторитарно-бюрократичної культури й її зміщення від ринково-орієнтованого типу (зниження на 19%) в бік соціально-інноваційного, а саме – збільшення значущості сімейного (на 26%) та інноваційного типів (на 40%) культури [70].

Аналіз поточного й бажаного, «еталонного» профілів підприємств зі змішаним характером власності показує схожі тенденції, але з однією істотною відмінністю, яке узгоджується з гіпотезою дослідження, а саме, профіль культури підприємств зі змішаною приватно-державною власністю зміщений з великим ухилом ОКП до авторитарно-бюрократичних цінностей (різниця в оцінці цього типу культури близько 23% між приватними підприємствами й організаціями зі змішаною формою власності) і майже 40-процентною відмінністю в орієнтації на результат, на користь приватних компаній.

Як і у приватних компаній, відмінності між поточним і бажаним профілем через кілька років відбилися в аналогічному зміщенні ОКП в сторону соціально-інноваційного типу культури, зі значним зменшенням ролі традиційної культури (скорочення на 42%) і зменшенням орієнтації на

результат (на 21%) на користь значного перерозподілу цінностей (40%) у бік підтримки інновацій та творчості у співробітників і орієнтації на сімейно-клановий тип культури (збільшення значущості типу на 26%). У порівнянні з приватними компаніями клановий тип в «еталонном» профілі у підприємств змішаної форми власності виражений більше, інноваційний дещо менше, але тенденція спостерігається ідентична – бажаний розвиток організаційної культури лежить у площині відмови від жорсткої орієнтації на результативність у бік більшого розвитку соціального середовища організації й поліпшення творчого клімату в колективі, що сприяє створенню і впровадженню інновацій.

Аналіз результатів опитування респондентів, які представляють державне підприємство-базу нашого дослідження, показує, що набагато більш забюрократизованим організаціям (у порівнянні з приватними підприємствами, наприклад) не чужі сучасні тенденції інноваційного та соціального розвитку.

Домінуючими типами культури на державних підприємствах є, згідно з отриманими даними, клановий і авторитарно-бюрократичний, характерні для організацій із низькою динамікою навколишнього середовища. Але бажаний тип культури характеризується збільшенням інноваційної складової в профілі організаційної культури (зростання на 44%) і зростанням орієнтації на результат (30%).

Істотно менше в бажаній ОКП вплив авторитарно-бюрократичного типу культури, ця тенденція проявляється на всіх трьох розглянутих типах підприємств.

Виявлені тенденції бажаних змін в організаційній культурі підприємств підтверджуються як даними проведених інтерв'ю, так і даними вторинних досліджень. Наприклад, у відповідях на питання інтерв'ю, учасниками найбільш часто за даними контент-аналізу вживалася метафора організації – сім'я або команда.

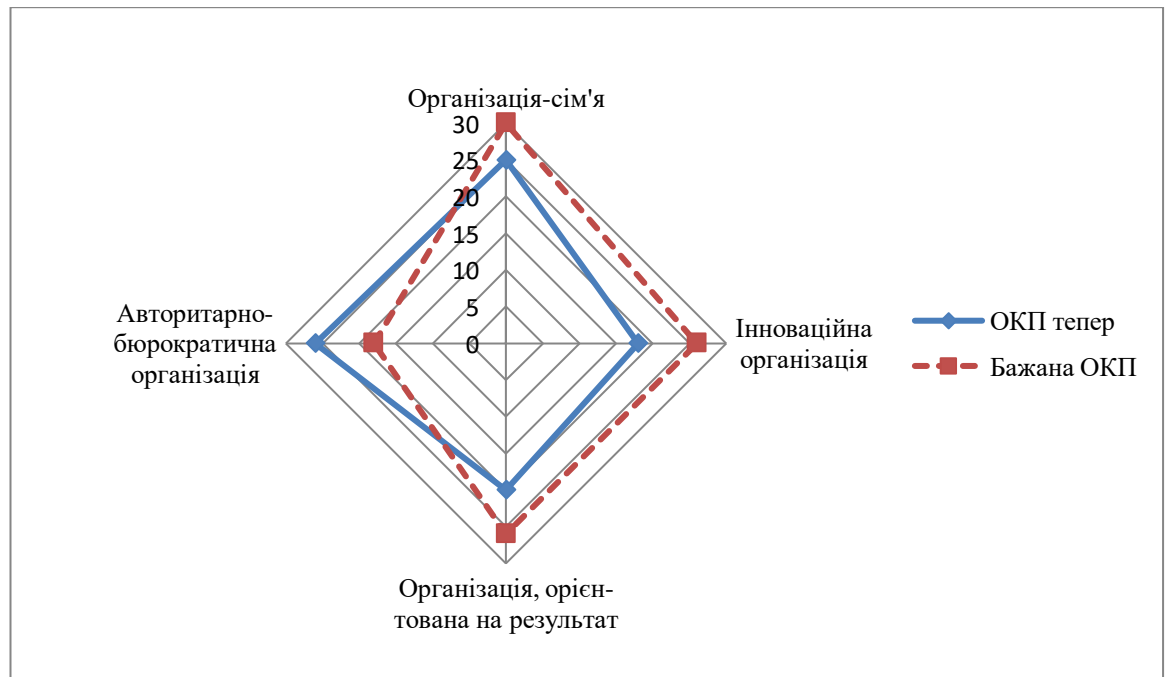


Рис. 2.1. Профіль організаційної культури державного підприємства (на прикладі Акціонерного товариства «Оператор газорозподільної системи «Сумигаз»»)

Таблиця 2.1

Результати опитування респондентів Акціонерного товариства
«Оператор газорозподільної системи «Сумигаз»»

Тип організаційної культури	Середнє значення оцінок по графі «ОКП тепер»	Середнє значення оцінок по графі «бажана ОКП»
Організація-сім'я (клан)	27	34
Інноваційна організація	20	28
Організація, орієнтована на результат	28	23
Авторитарно-бюрократична організація	26	15

Поточний профіль ОКП по всіх трьох видах підприємств узгоджується з рівнем взаємодії організацій із зовнішнім середовищем. Адже, згідно з Л. Хомутенком «чим динамічніше оточення, тим органічніше структура, чим складніше зовнішнє середовище, тим більш децентралізованою є структура» [78]. Відповідно, у державних організацій, які рідко є суб'єктами

конкурентних ринків, в умовах низької динаміки середовища склалася культура, що тяжіє до ієрархії, родинності, тобо така, що сприяє їх низькій конкурентоспроможності, характеризується зниженою орієнтацією на ринкові цінності, нововведення і творчість. Приватні підприємства, очевидно, як і підприємства зі змішаною формою власності, навпаки, через активну участь у ринкових процесах змушені вибудовувати свої організаційні культури таким чином, щоб своєчасно реагувати на виклики навколишнього середовища [89, с. 199]. Тому для них характерна відносно суперечлива орієнтація профілю ОКП із домінуючими сімейним і ринковим типами. Це вказує на те, що рівень розвитку культури організації не вийшов за межі сформованої в 90-і роки XX ст., коли поряд із високим ступенем неформальності й сімейності відносин на підприємствах, вибудовувалася жорстка система цінностей, яка дозволяла залишатися конкурентоспроможними у відносно нових ринкових умовах.

Розробка і впровадження інноваційних технологій (зокрема, нанотехнологій) усе більшою мірою зумовлюють необхідність переходу до інноваційного типу економіки [76]. Залучення України до глобальної економіки поступово починає змінювати навколишнє середовище організацій, як приватних, так і державних, які все більшою мірою (наприклад, у межах новостворених держкорпорацій) беруть участь в економічних ринкових процесах нарівні з приватним сектором. Зростання конкуренції, збільшення заробітної плати провідних фахівців, що випереджає продуктивність праці, створило передумови для змін системи цінностей на підприємствах і зажадало вдосконалення ОКП в напрямку підвищення лояльності співробітників за рахунок створення соціально та інноваційно орієнтованих культур, які в більшій мірі здатні зацікавити працівників комфортною створюваною атмосферою для роботи й генерування нових ідей, більшою свободою для творчого підходу до функціональних обов'язків на робочому місці [79]. Як показують дані інтерв'ювання, блок запитань, який стосується ставлення респондентів до інновацій в організації в цілому, до

успіхів творчого підходу до справи співробітників і привабливості атмосфери новаторства в організації, викликає у респондентів позитивний відгук. Тільки незначна частина, за даними контент-аналізу інтерв'ю, вказує на неприйнятність інновацій в їхніх організаціях (15%).

У доповненій анкеті фігурують питання, узгоджені з тематикою опитування, результати інтерв'ю за якими також підтверджують зазначену тенденцію про зацікавленість керівників підприємств у нових цінностях для побудови соціально-орієнтованих організаційних культур, зростання залученості працівників у справи компанії за рахунок створеної на основі ОКП можливості творчо реалізувати себе як фахівців, відчувати власну цінність вкладу в загальну справу новими розробками та ідеями. Наприклад, з питання анкети про ставлення до ініціативи в компанії, збільшення позитивної оцінки характерного для інноваційного типу культури в графі «бажаного» профілю культури в порівнянні з поточним, становить 79%.

З питання інноваційної політики оцінка становить 45% на користь активної інноваційної політики. Таким чином, на наш погляд, існують передумови для реальної зміни профілю організаційної культури вітчизняних підприємств від її поточного типу з вираженою негнучкістю й слабкою інноваційною складовою до профілю близького до «еталонного», орієнтованого на розвиток людського ресурсу в організації як основного чинника інноваційної активності в компанії.

Дані, отримані шляхом інтерв'ю, важко формалізуються через їх якісний характер. Ми об'єднали їх результати в блоки згідно виконуваної функції в опитуванні:

1. Контрольні запитання. Відповіді респондентів узгоджуються з результатами кількісних методів опитування, отримані дані оцінюємо, як достовірні.

2. Цінності організації. Респонденти відзначають, що серед цінностей організації найбільш важливі компетентність і відданість організації-сім'ї в комплексі з пов'язаними з цим типом ОКП цінностями. Відзначено також

низьку значимість традицій, відсутність або рідкість «історій успіху» в організації.

3. Опис ОКП і її метафора. Найбільш часто серед відповідей респондентів при описі ОКП використовуються поняття сім'ї та родинності, що узгоджується з високими результатами сімейного типу ОКП за результатами формалізованого опитування.

4. Інновації та компетентність. Основний блок питань, що включав максимальну кількість запитань. Аналізуючи результати, отримані за методикою Камерона-Куїнна, нами відмічена тенденція, що еталонний тип ОКП зміщується в напрямку сімейного та інноваційного типів ОКП. У відповідях респондентів також була відзначена ця тенденція.

Більшість опитуваних позитивно ставляться до новаторства і впровадження інновацій в діяльність компанії, підтримують ініціативу підлеглих, вважають доречною конструктивну критику ідей керівництва. Однак у нинішній ситуації для вітчизняних підприємств характерний переважно бюрократичний тип культури, а передумови для інноваційної активності персоналу, які позитивно оцінили учасники опитування, залишаються поки що недостатньо ефективними в межах сформованої системи управління.

5. Пропозиції респондентів щодо змін організаційної культури своєї організації. Характерно, що респонденти відзначають у різних формулюваннях тезу про збільшення значущості людини в організації, необхідності уваги до її думки, ідей, розробок. Тим самим, отримані в ході інтерв'ю дані підтверджують достовірність виявленої тенденції зміщення ОКП в бік інноваційного типу.

Проведене дослідження, як і інші аналогічні роботи, не можуть претендувати на цілковиту вичерпність в силу багатогранності об'єкта дослідження, а саме культури організації. Але в процесі подальшого вивчення організаційної культури як технології управління вони дозволять відкрити нові грані організаційної культури, що створить нові можливості

щодо посилення її впливу на свідомість і поведінку персоналу вітчизняних підприємств.

2.2. Рекомендації щодо формування організаційної культури інноваційного типу в організації

До числа найважливіших управлінських інновацій на рубежі XX-XXI століть відноситься організаційна культура, що являє собою соціальну технологію управління, орієнтовану на мотивування, стимулювання і планування поведінки та діяльності людей з метою створення сприятливих соціально-економічних, морально-психологічних та інтелектуальних умов як для розвитку організації в цілому, так і для її членів. Організаційна культура виступає не тільки як механізм здійснення соціальних змін, але і як форма керованого розвитку персоналу в організації, здійснюваного на основі цінностей, які пройшли перевірку в процесі внутрішньої інтеграції й адаптації до зовнішнього середовища [86]. Набір цінностей, що становлять зміст організаційної культури, служить орієнтиром або моделлю поведінки в складних або невизначених ситуаціях.

Призначення організаційної культури як технології керованого розвитку персоналу розкривається у виконуваних нею функціях, за допомогою яких здійснюється соціалізація персоналу підприємства. Основні функції організаційної культури, що визначають поведінку людей в організації, – адаптаційна, синергетична, мотивуюча й інноваційна – проявляються у двох аспектах: перший відображає важливу роль організаційної культури в створенні гармонійних і стійких взаємин із зовнішнім середовищем, а другий визначає значимість культури для входження в організацію нових співробітників і створення необхідних умов для творчої реалізації ними своїх здібностей [91]. Сформовані в організації в процесі зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції організаційні цінності,

завдяки ефекту синергії спрямовують вчинки людей, роблячи організацію монолітною, стійкою до змін зовнішнього середовища.

Такі складові організаційної культури, як зрозумілі цілі, сприятливий організаційний клімат, продумана система матеріального й морального стимулювання, демократичний стиль управління, відіграють важливу мотивуючу роль у життєдіяльності людей. Інноваційний потенціал організаційної культури реалізується за допомогою залучення всіх категорій персоналу до процесу прийняття рішень, через виявлення всього різноманіття ціннісних установок працівників, заохочення їх ініціативи й новаторства, інтеграцію всіх співробітників, зводячи до мінімуму конфлікти й розбіжності, сприяння просуванню по службових сходах у першу чергу тих співробітників, які здатні створювати нові корисні ідеї, через формування позитивної реакції на майбутні зміни, активне включення в процес упровадження інновацій [93]. Такі умови можуть бути створені при наявності організаційної культури певного типу, що визначається характером домінуючих і культивованих в ній цінностей і базових уявлень.

Аналіз типів організаційної культури дозволив встановити, що найбільш поширеними типом культури вітчизняних підприємств є бюрократичний і інноваційний тип, який зароджується.

Для бюрократичного типу характерний низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей, слабкий ступінь залучення працівників до управління, а також відсутність умов для саморозвитку й професійного залучення інтелектуального потенціалу членів організації. Вона не здатна забезпечити стабільність функціонування підприємства, вирішити протиріччя між внутрішнім і зовнішнім соціальним середовищем організації, що призводить до конфлікту з викликами ринкової економіки, з процесами реформування суспільства [87].

Організаційна культура інноваційного типу надає працівнику свободу дій, можливості для розвитку творчих здібностей, вивільняючи його ініціативу. Вона стає одним із найважливіших важелів прискорення

соціально-економічного розвитку підприємств. На сьогоднішній день такі типи культури визначають ті полюси, між якими й здійснюється процес формування й розвитку культури вітчизняних підприємств.

Розкриття особливостей впливу бюрократичного та інноваційного типів організаційної культури дозволяє виявити її роль в управлінні виробничою поведінкою персоналу [85]. Аналіз впливу різних типів культур на свідомість і поведінку персоналу дозволив підтвердити гіпотезу про те, що стимулювання інноваційної активності персоналу підприємства можливе шляхом формування на ньому організаційної культури інноваційного типу.

Організаційна культура як інноваційна технологія керованого розвитку персоналу відповідає нелінійній природі сучасного світу, принципово новому характеру управлінських відносин, що виникають у нових соціально-економічних умовах «відкритого суспільства». Сучасні моделі управління, що відповідають новій парадигмі суспільного розвитку, спрямовані на створення необхідних умов для прояву кожним індивідом свого особистісного «Я», на розгортання всього спектру індивідуальних і групових інтересів і дій, і засновані на організаційній культурі [79, с. 77].

Організаційна культура як технологія управління розвитком персоналу організації підпорядкована розвитку соціальної та інноваційної активності персоналу. Організаційна культура інноваційного типу мотивує персонал до творчої діяльності й досягнення певних цілей, згуртовує його і допомагає долати важкі й кризові ситуації, мобілізує інтелектуальні та фізичні ресурси на креативне рішення виробничих завдань, надає сенсу трудовій діяльності. Інноваційна активність персоналу відображає динаміку проведених на підприємстві перетворень, а індивідуальна інноваційна активність – ступінь реальної участі в них конкретних людей [90].

За допомогою застосування таких методів дослідження, як метод опитування, метод інтерв'ю; контент-аналіз та ін., стало можливим визначення ступеня управлінського впливу організаційної культури на свідомість і поведінку персоналу. Дослідження профілів організаційних

культур вітчизняних підприємств, виходячи з форм власності, показали, що домінуючими типами культури на державних підприємствах і підприємствах-монополістах є, згідно з отриманими даними, – клановий і авторитарно-бюрократичний типи. Але як кращий сьогодні все більше розглядається інноваційний тип культури, який більшою мірою здатний залучити персонал підприємств комфортною атмосферою й умовами для роботи і більшою свободою для творчого підходу на своєму робочому місці.

Усе більше залучення України в глобальну економіку поступово змінює організаційну культуру підприємств, як приватних, так і державних. Результати опитування підтверджують тенденцію зацікавленості керівників підприємств у поширенні нових цінностей для побудови соціально-орієнтованих культур, які забезпечують зростання залученості працівників у справи компанії, створення максимальних можливостей для реалізації творчого потенціалу працівників, формування у них відчуття цінності особистого вкладу в загальну справу. Звісно ж, сьогодні є необхідні передумови для реальної зміни профілю організаційної культури вітчизняних підприємств від поточного типу з вираженою негнучкістю й слабкою інноваційною складовою до профілю близького до «еталонного», орієнтованого на інноваційний тип культури.

У процесі проведення дослідження була підтверджена висунута гіпотеза й обґрунтовано такі теоретичні положення: організаційна культура підприємства являє собою складне соціокультурне явище, основне призначення якої – сприяти зменшенню ступеня колективної невизначеності в агресивному середовищі ринкових відносин, внести ясність в очікування членів різних груп організації, забезпечити цілісність колективу за рахунок ключових цінностей і норм, які сприймаються як керівниками, так і співробітниками як довгострокові, які передаються працівниками з «покоління в покоління», поліпшити економічні показники підприємства, а головне – створити обстановку для творчої, інноваційної активності персоналу як фактора підвищення конкурентоспроможності організації.

Теоретичну модель типів організаційної культури вітчизняних підприємств можна уявити як сукупність чотирьох узагальнених типів ОКП (за критеріями організаційної ефективності), а саме – ринкової, кланової, авторитарно-бюрократичної, інноваційної, одночасно присутніх і конкуруючих на вітчизняних підприємствах, які відповідно здійснюють протилежний вплив на інноваційну активність персоналу. Отже, в формулюванні практичних рекомендацій щодо формування ОКП необхідно виходити з її поточного профілю, наявності даних про еталонний профіль організаційної культури і передумов, що створюють можливість зміни культури підприємства в напрямку бажаного типу.

Виявлена тенденція бажаної зміни організаційної культури вітчизняних підприємств у бік більшої соціально-інноваційної орієнтованості має важливе значення для управління. Тенденція розвитку в бік таких компаній як, наприклад, Google inc., відомої в діловому світі своєю інноваційною культурою, яка передбачає поділ трудового часу працівника з урахуванням його наукових, навчальних, прикладних інтересів, а також створеним сприятливим управлінським середовищем для співробітників, має безумовно позитивне значення. Разом із тим існують певні проблеми, які вже згадувалися вище, а саме – сімейний (клановий) тип культури при всій його комфортності для членів організації виявляється негнучким і малопристосованим до змін. Якщо підприємство має динамічне навколишнє середовище, або середовище, яке може різко змінюватися (наприклад, при зміні законодавства, що регулює певну сферу діяльності), така компанія буде функціонувати менш ефективно. А інноваційний тип культури несе в собі небезпеку ризиків венчурних проєктів, які традиційно реалізуються в співвідношенні, що рідко перевищує 1/10 [88].

Узагальнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що перед керівництвом підприємства, що працює над удосконаленням організаційної культури і розвиває її в напрямку надання їй інноваційного характеру, стоїть ціла низка складних завдань, таких як:

- опрацювання профілю ОКП на стратегічному рівні, як частини стратегічного плану розвитку підприємства;
- відстеження динаміки розвитку організаційної культури свого підприємства за допомогою її діагностування та вивчення аналогічних процесів у своїй галузі і по економіці в цілому;
- своєчасне виявлення тенденцій зміни ОКП і зміни цінностей, що відповідають інноваційним потребам розвитку підприємства, послідовне здійснення організаційних змін на їх основі;
- підготовка управлінців та управлінських команд для управління впровадженням необхідних для ОКП цінностей і норм;
- підбір персоналу на підприємство на основі цінностей і норм, проголошуваних ОКП;
- формування структури управління, що підтримує інноваційний характер ОКП;
- дотримання балансу між збереженням жорсткої конкурентоспроможної позиції компанії й комфортною соціальною обстановкою для роботи персоналу.

Створення на підприємстві організаційної культури інноваційного типу передбачає такі рекомендовані напрямки діяльності:

1. Формування організаційної культури інноваційного типу на підприємстві необхідно починати з діагностики культури підприємства за допомогою комплексних методик, що поєднують якісні та кількісні методики. Діагностика необхідна для з'ясування її особливостей, існуючої на підприємстві системи цінностей, наявності субкультур, співробітників-інтеграторів, тенденцій розвитку, стану інноваційного потенціалу, визначення передумов для формування нових традицій і цінностей. ОКП повинна розглядатися в динаміці, а результати можна порівняти з аналогічними дослідженнями на інших підприємствах (бенчмаркінг). Результати аналізу поточного й еталонного профілю ОКП і процесів її зміни за певний часовий період можуть бути використані для формулювання

конкретного профілю організаційної культури, який можливий на підприємстві, узгоджений зі стратегією розвитку, будучи її органічною частиною, і структурою організації. Включення організаційної культури в інноваційну стратегію розвитку підприємства – невід’ємна умова цього процесу, оскільки за масштабом впливу культура підприємства є одним із основних стратегічних ресурсів організації, у який залучено більшість співробітників підприємства.

2. Включення принципів формування організаційної культури інноваційного типу в стратегію розвитку компанії передбачає також розробку заходів щодо корекції або впровадження нових цінностей, принципів поведінки, традицій і норм в існуючу культуру організації.

Заходи повинні носити комплексний характер, бути технологічними з точки зору управління, включати в себе цілеспрямований соціально-психологічний вплив на емоційний, когнітивний, поведінковий рівні персоналу, на соціально-психологічний клімат колективу підприємства, здійснюватися управлінською командою, сприяти соціальній ідентифікації.

3. Ініціаторами вдосконалення організаційної культури, яка є найважливішим організаційно-управлінським ресурсом і одночасно соціальною технологією управління на рівні організації, виступають як керівники-лідери, так і члени управлінських команд, відповідно необхідно впроваджувати практику проведення семінарів і тренінгів із керівництвом організації, лінійними керівниками, з виявленими співробітниками-інтеграторами для того, щоб познайомити їх з оновленими аспектами інноваційної культури, роз’яснити, що тенденція розвитку і економіки, і соціуму лежать у площині, перш за все, створення і впровадження інновацій, донести до них значення інноваційного підходу до культури підприємства, привернути увагу керівників і співробітників до соціокультурних процесів, що відбуваються всередині колективу підприємства, до конструктивного вирішення виникаючих проблем, пов’язаних із підвищенням результативності спільної діяльності, до нової парадигми розвитку культури

компанії. Забезпечення залученості цих суб'єктів управління у процес оновлення культури підприємства поряд із чіткою технологією заходів дозволить надати новій ОКП певну керованість і спрямований вектор розвитку.

4. Крім розробки стратегії і плану заходів, необхідним є проведення розрахунків щодо можливого ефекту від збільшення інноваційної активності персоналу. У ході впровадження такий ефект може відслідковуватися як коефіцієнт інноваційних успіхів, а саме, як відношення преміальних сум за впроваджене нововведення в організації до зекономленої або заробленої понад план суми для компанії.

5. Ще одним фактором, що впливає на формування й розвиток на підприємстві культури інноваційного типу, є підбір персоналу.

Формування культури з усім комплексом заходів – трудомістка й витратна справа, особливо у великих організаціях, які налічують сотні співробітників, кожен із яких володіє власними амбіціями, цілями, прагненнями, бажаннями, почуттями, емоціями. Тому при відсутності узгодженості між цінностями, традиціями, нормами й неформальними правилами культури підприємства й співробітників, що працюють в організації, і тих, кого планують найняти, це може привести до розтрати ресурсів, спрямованих на заходи щодо формування нової ОКП, тоді як його працівники не готові ні самі змінюватися, ні сприймати будь-які зміни робочого середовища. Виникнення субкультур, спрямованих проти формування ОКП інноваційного типу, відбувається відчутно швидше з огляду на споконвічно більшої згуртованості групи навколо ідеї протесту. Отже, необхідний відбір співробітників, здатних сприйняти інноваційну культуру організації, розділити її цінності й працювати на новому рівні продуктивності праці, з творчим підходом до виконання своїх обов'язків. У зарубіжному досвіді ця практика широко використовується в провідних компаніях, пов'язаних із галузями нової інформаційної економіки, як наприклад компанія Microsoft (багаторічний лідер ринку операційних систем

для персональних комп'ютерів), чиї питання на виявлення нестандартного креативного мислення при відборі кандидатів на роботу в компанію вже увійшли в підручники з управління.

6. Виявлена в процесі дослідження тенденція бажаного зміщення організаційної культури вітчизняних організацій у бік соціально-інноваційної орієнтації ставить перед керівництвом компанії завдання знаходження балансу між соціальним комфортом сімейної (кланової) культури й відносною свободою інноваційної творчості співробітників, з одного боку, і динамічним, мінливим навколишнім середовищем, яке все більше ускладнюється в міру залучення України в глобальну економіку – з іншого. Впровадження організаційної культури інноваційного типу викликає в керівників підприємства додаткову складність, оскільки кланові цінності й неформальність відносин в організації, разом із можливістю створювати нове, реалізації персоналом своїх творчих здібностей, підвищують лояльність співробітників, тоді як жорстка ринкова культура з відносною безособовістю відносин всередині колективу знижує їх лояльність. На наш погляд, вирішення цієї проблеми, як прояву однієї з центральних тенденцій розвитку організаційних культур вітчизняних підприємств та організацій, вбачається у формуванні змішаного підходу до організації робочого часу, де більше половини робочого часу має бути приділено вирішенню робочих питань, близько 1/5 робочого часу виділено на участь у внутрішніх проектах із реалізації та впровадження будь-яких організаційних або технологічних інновацій у компанії, а частина – близько 1/10 часу співробітнику буде дозволено займатися своїми проектами, але в межах загальної стратегії розвитку компанії.

7. Для своєчасного реагування на проблеми, пов'язані з впровадженням організаційної культури інноваційного типу, на підприємствах необхідно забезпечити постійний моніторинг її стану, проводити соціологічні опитування співробітників, інтерв'ю, спостереження, тестування. Наявність інформації про ступінь залученості співробітників, ставлення їх до

організаційних цінностей, характер відносин між керівництвом і підлеглими – підкажуть рішення для подолання проблем, коригування плану заходів із розвитку організаційної культури підприємства. У протилежному випадку, коли розвиток культури пущено на самоплив і вона стає некерованою, індикатори її стану не використовуються – можливі суттєві відхилення в характері організаційної культури, які викликають відсутність інноваційної активності персоналу, знижують конкурентоспроможність організації в ринкових умовах.

Висновки до розділу 2

Основними методами оцінки впливу організаційної культури на свідомість і поведінку персоналу, що використовуються при проведенні дослідження, є: метод опитування, метод інтерв'ювання; контент-аналізу, метод кореляції Пірсона, а також методи оцінки управлінських навичок; функціонального аналізу організації; метод діагностики ефективності команди й управління змінами; експрес-методи з вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, методика комплексної оцінки організаційної культури, методи статистичної та математичної обробки даних.

Формування на підприємстві чи організації організаційної культури інноваційного типу сприяє зменшенню ступеня колективної невизначеності, внесенню ясності в очікування членів різних груп організації, забезпечує цілісність колективу на основі поділюваних його членами цінностей і норм, створює обстановку для прояву творчої, інноваційної активності персоналу як фактора підвищення конкурентоспроможності організації.

Як практичні рекомендації щодо формування на підприємстві організаційної культури інноваційного типу слід розглядати такі заходи: оперативна діагностика культури підприємства за допомогою комплексних методик, що поєднують якісні та кількісні соціологічні та соціо-психологічні параметри; включення принципів формування організаційної культури інноваційного типу в стратегію розвитку компанії, оскільки за масштабом впливу культура підприємства є одним із основних стратегічних ресурсів організації, в який залучено більшість співробітників підприємства; впровадження практики проведення семінарів і тренінгів із керівництвом організації, лінійними керівниками, з виявленими співробітниками-інтеграторами з метою привернути увагу керівників і співробітників до соціокультурних процесів і змін, що відбуваються всередині колективу підприємства, до конструктивного вирішення виникаючих проблем; підбір нових співробітників, здатних сприйняти інноваційну культуру організації,

розділити її цінності й працювати на основі творчого підходу до виконання своїх обов'язків; формування змішаного підходу до організації робочого часу; забезпечення постійного моніторингу стану культури підприємства, проведення соціологічних опитувань співробітників, інтерв'ю, включені спостереження, тестування. Наявність інформації про ступінь залученості співробітників, їх ставлення до цінностей, традицій і неписаних правил організації, характер відносин між керівництвом і підлеглими – підкажуть рішення для подолання проблем, коригування плану заходів із розвитку організаційної культури інноваційного типу.

Розкриття природи й функціонування організаційної культури як інноваційної технології управління персоналом відкриває нові можливості ефективного управління нею з метою реалізації творчого потенціалу персоналу вітчизняних підприємств і перспективні напрямки подальшого дослідження цього феномена.

ВИСНОВКИ

До числа найважливіших управлінських інновацій XXI століття відноситься організаційна культура, що являє собою інноваційну технологію управління персоналом, орієнтовану на мотивування, стимулювання й планування поведінки та діяльності людей з метою створення сприятливих соціально-економічних, морально-психологічних та інтелектуальних умов як для розвитку організації в цілому, так і для її членів. Організаційна культура виступає не тільки як механізм здійснення соціальних змін, але і як форма керованого розвитку персоналу, здійснюваного на основі цінностей, які пройшли перевірку в процесі внутрішньої інтеграції й адаптації до зовнішнього середовища. Набір цінностей, що становлять зміст організаційної культури, служить орієнтиром або моделлю поведінки в складних або невизначених ситуаціях. Проведене дослідження дозволило сформулювати такі висновки:

1. Призначення організаційної культури як технології керованого розвитку персоналу розкривається у виконуваних нею функціях, за допомогою яких здійснюється соціалізація персоналу організації. Основні функції організаційної культури, що визначають поведінку людей в організації, – адаптаційна, синергетична, мотивуюча й інноваційна – проявляються в двох аспектах. Перший відображає важливу роль організаційної культури в створенні гармонійних і стійких взаємин із зовнішнім середовищем, а другий визначає значимість культури для входження в організацію нових співробітників і створення необхідних умов для творчої реалізації ними своїх здібностей. Сформовані в організації в процесі зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції організаційні цінності, завдяки ефекту синергії направляють вчинки людей, роблячи організацію монолітною, стійкою до змін зовнішнього середовища.

Такі складові організаційної культури, як зрозумілі цілі, сприятливий організаційний клімат, продумана система матеріального й морального

стимулювання, демократичний стиль управління відіграють важливу мотивуючу роль в життєдіяльності людей в організації.

2. Інноваційний потенціал організаційної культури реалізується за допомогою залучення всіх категорій персоналу в процес прийняття рішень, через виявлення всього різноманіття ціннісних установок працівників, заохочення їх ініціативи й новаторства, інтеграцію всіх співробітників, зводячи до мінімуму конфлікти й розбіжності, сприяння просуванню по службових сходах, у першу чергу, тих співробітників, які здатні створювати нові корисні ідеї, через формування позитивної реакції на майбутні зміни, активне включення в процес впровадження інновацій. Такі умови можуть бути створені при наявності організаційної культури певного типу, що визначається характером домінуючих і культивованих у ній цінностей і базових уявлень.

Аналіз типів організаційної культури дозволив встановити, що найбільш поширеними типами культур вітчизняних підприємств є бюрократичний і інноваційний тип, що зароджується. Для бюрократичного типу характерний низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей, слабкий ступінь залучення працівників до управління, а також відсутність умов для саморозвитку й професійного залучення інтелектуального потенціалу членів організації. Вона не здатна забезпечити стабільність функціонування підприємства, вирішити протиріччя між внутрішнім й зовнішнім соціальним середовищем організації, що може призводити до конфлікту з викликами ринкової економіки, з процесами реформування суспільства.

Організаційна культура інноваційного типу надає працівнику свободу дій, можливості для розвитку творчих здібностей, вивільняючи його ініціативу. Вона стає одним із найважливіших важелів прискорення соціально-економічного розвитку підприємств. На сьогоднішній день такі типи культури визначають ті полюси, між якими й здійснюється процес формування й розвитку культури вітчизняних підприємств та організацій.

Розкриття особливостей впливу бюрократичного та інноваційного типів організаційної культури дозволяє виявити її роль в управлінні поведінкою персоналу. Аналіз впливу різних типів культур на свідомість і поведінку персоналу дозволив підтвердити гіпотезу про те, що стимулювання інноваційної активності персоналу підприємства можливе шляхом формування на ньому організаційної культури інноваційного типу.

Організаційна культура як інноваційна технологія керованого розвитку персоналу організації відповідає нелінійній природі сучасного світу, принципово новому характеру управлінських відносин, що виникають у нових соціально-економічних умовах «відкритого суспільства». Сучасні моделі управління, що відповідають новій парадигмі суспільного розвитку, спрямовані на створення необхідних умов для прояву кожним індивідом свого особистісного «Я», на розгортання всього спектру індивідуальних і групових інтересів і дій, і засновані на організаційній культурі.

Організаційна культура як інноваційна технологія управління розвитком персоналу підпорядкована розвитку соціальної та інноваційної активності персоналу. Організаційна культура інноваційного типу мотивує персонал до творчої діяльності й досягнення певних цілей, згуртовує його й допомагає долати важкі й кризові ситуації, мобілізує інтелектуальні та фізичні ресурси на креативне вирішення виробничих завдань, надає сенсу трудовій діяльності. Інноваційна активність персоналу відображає динаміку проведених в організації перетворень, а індивідуальна інноваційна активність – ступінь реальної участі в них конкретних людей.

3. За допомогою застосування таких методів дослідження, як метод опитування, метод інтерв'ювання; контент-аналізу та ін., стало можливим визначити ступінь управлінського впливу організаційної культури на свідомість і поведінку персоналу. Дослідження профілів організаційних культур вітчизняних підприємств, виходячи з форм власності, показали, що домінуючими типами культури на державних підприємствах і підприємствах-монополістах є, згідно з отриманими даними, – клановий і

авторитарно-бюрократичний типи. Але як кращий сьогодні все більше розглядається інноваційний тип культури, який більшою мірою здатний привабити персонал організації комфортною атмосферою й умовами для роботи, більшою свободою для творчого підходу на своєму робочому місці.

Усе більше залучення України в глобальну економіку поступово змінює організаційну культуру підприємств та організацій, як приватних, так і державних. Результати опитування підтверджують тенденцію зацікавленості керівників підприємств у поширенні нових цінностей для побудови соціально-орієнтованих культур, які забезпечують зростання залученості працівників у справи компанії, створення максимальних можливостей для реалізації творчого потенціалу працівників, формування у них відчуття цінності особистого вкладу в загальну справу. Звісно ж, що сьогодні є необхідні передумови для реальної зміни профілю культури вітчизняних підприємств від поточного типу з вираженою негнучкістю й слабкою інноваційною складовою до профілю близького до «еталонного», орієнтованого на інноваційний тип культури.

Формування на підприємстві організаційної культури інноваційного типу сприяє зменшенню ступеня колективної невизначеності, внесенню ясності в очікування членів різних груп організації, забезпечує цілісність колективу на основі поділюваних його членами цінностей і норм, створює обстановку для прояву творчої, інноваційної активності персоналу як фактора підвищення конкурентоспроможності організації.

4. Як практичні рекомендації щодо формування організаційної культури інноваційного типу варто розглядати такі заходи: оперативна діагностика культури організації за допомогою комплексних методик, що поєднують якісні та кількісні соціологічні та соціо-психологічні параметри; включення принципів формування організаційної культури інноваційного типу в стратегію розвитку компанії, оскільки за масштабом впливу культура підприємства є одним із основних стратегічних ресурсів організації, в який залучено більшість співробітників підприємства; впровадження практики

проведення семінарів і тренінгів із керівництвом організації, лінійними керівниками, з виявленими співробітниками-інтеграторами з метою привернути увагу керівників і співробітників до соціокультурних процесів і змін, що відбуваються всередині колективу підприємства, до конструктивного вирішення поточних проблем; підбір нових співробітників, здатних сприйняти інноваційну культуру організації, розділяти її цінності й працювати на основі творчого підходу до виконання своїх обов'язків; формування змішаного підходу до організації робочого часу; забезпечення постійного моніторингу стану культури організації, проводити соціологічні опитування співробітників, інтерв'ю, спостереження, тестування. Наявність інформації про ступінь залученості співробітників, їх ставлення до цінностей, традицій і неписаних правил організації, характер відносин між керівництвом і підлеглими підкажуть рішення для подолання проблем, коригування плану заходів щодо розвитку організаційної культури інноваційного типу.

Розкриття природи й функціонування організаційної культури як інноваційної технології управління персоналом відкриває нові можливості ефективного управління ним з метою реалізації творчого потенціалу персоналу вітчизняних підприємств і перспективних напрямків подальшого дослідження цього феномена.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. 8-е изд. СПб.: Питер, 2007. 832 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Бала О. І. Корпоративна культура – чинник соціально-економічного розвитку організації. *Вісник НУ «Львівська політехніка» Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2006. № 567. С. 6–11.
4. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6, т. 3. С. 249–252.
5. Богатырев М. Организационная культура предприятия. *Проблемы теории и практики управления*. 2005. №1. С.104–110.
6. Воронкова А., Баб'як М., Коренев Е. Корпорація: управління та культура : монографія. Дрогобич : Вимір, 2006. 376 с.
7. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
8. Гибсон Д. Л., Иванцевич Д. М., Доннели Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы / пер. с англ. 8-е изд. М. : Инфра-М, 2000. 662 с.
9. Гончар В. В. Методика оцінки персоналу при формуванні маркетингової стратегії розвитку підприємства. *Вісник Приазов. держ. техн. ун-ту* : зб. наукових праць. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2015. Вип. 30. С. 333–341.
10. Гордієнко В. П., Копець Л. В. Психологічні портрети професійних організаційних культур. URL:

- http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/naukma/Ped2007_71/11_gordienko_vi.pdf.
- 11.Горовий Д. Формування та оцінка людського капіталу сучасного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку. URL: [www. irbis-nbuv.gov.ua](http://www.irbis-nbuv.gov.ua)
 - 12.Гринева Е. Прочный фундамент организационной культуры. *Управление персоналом* (Украина). 2012. № 12. С. 12–14.
 - 13.Грішнова О. А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. праць. Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. К.: КНЕУ, т. 1, 2010. 468 с.
 - 14.Грішнова О. А., Наumenко А. В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства. *Економіка и управление*. 2010. № 2. С. 33–38.
 - 15.Гулимова А. Корпоративная культура: создать нельзя исправить. *Управление персоналом*. № 9. 2010. С. 49.
 - 16.Дафт Р. Л. Уроки лидерства / пер. с англ. ; под ред. И. В. Андреевой. М.: Эксмо, 2006. 480 с.
 - 17.Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение / пер. с англ. СПб., 2000. С. 156.
 - 18.Довгополова А. Г. Концепция профессиональной учебной общины в современной американской теории образования. *Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия : Педагогика, психология*. Тольятти : Издательство Тольяттинского государственного университета, 2013. № 2 (13). С. 101–104.
 - 19.Драган О. І. Організаційна культура підприємства (організації): теоретичний підхід. *Економіка і менеджмент культури*. 2012. № 1–2. С. 25–28.
 - 20.Элвессон М. Организационная культура. Харьков, 2005. 115 с.

21. Жовнір Н. М. Управління організаційною і інноваційною культурою в системі регіонального розвитку. *Економіка і регіони*. № 1 (2). 2004. № 9. С. 45–47.
22. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури на підприємстві. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. № 19. С. 241–248.
23. Ібрагімова І. Сприятлива організаційна культура. *Бюрократи*. № 10–12, від 12 липня 2008 р. С. 63–65.
24. Інститут експертно-аналітичних та наукових досліджень. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/150/files/809641fa-30ec-45d9-bf40-3c73b2683aff.PDF>.
25. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. № 3. С. 62–67.
26. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. ; под ред. И. В. Андреевой. С.Пб: Изд-во «Питер», 2001. 320 с.
27. Канюта С. М., Іванюта В. Ф. Підприємництво та бізнес-культура. К.: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
28. Качан І. В., Зубенко В. В. Методики диагностики организационной культуры предприятия. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. Серія економічна. Випуск 33–1. Донецьк, ДонНТУ, 2008. С. 187–191.
29. Кириченко В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві. *Соціальна психологія*. 2004. № 2 (4). С. 122–133.
30. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. СПб.: Питер, 2004. 368 с.
31. Козлова О. Г., Миленкова Р. В. Інноваційна культура : сутнісні характеристики: монографія. Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2007. 140 с.

32. Козлов Д. О. Інноваційна культура особистості як об'єкт наукового аналізу. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології* : [зб. наук. праць / головний ред. А. А. Сбруєва]. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2018. № 9.
33. Короткий енциклопедичний словник з культури. К. : Україна, 2003. с. 171.
34. Корпоративна культура : навч. посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та ін. ; за заг. ред. Г. Л. Хаєта. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
35. Корпоративна культура / під заг. ред. Г. Л. Хаєта. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
36. Костенко Г. Г. Проблема структури культури школи у сучасній теорії освіти США. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології* : науковий журнал. Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2010. № 5 (7). С. 72–78.
37. Кошельник В. М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки / *Менеджмент*. URL:
http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2011_3/NV-2011-V3_47.pdf.
38. Кремнёва Н. Ю. Корпоративная культура промышленных предприятий: формирование новых ценностей новым наёмным менеджментом. *Организация в фокусе социологических исследований*: В 2-х т. т.1. Н. Новгород: Изд-во НИСОЦ, 2005. С. 403.
39. Кремнёва Н. Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы. *СОЦИС*. 2007. № 7. С. 53.
40. Кригульська Т. В. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. № 3. С. 76–80.

- 41.Лисовская А. Использование моделей в организационном поведении. *Молодой ученый*. 2010. № 1–2. т. 1. С. 224–227.
- 42.Лобза А.В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії. URL: <http://bit.ly/2psERz9>.
- 43.Лукашевич Ю. Л. Організаційна культура як передумова ефективної організації маркетингової діяльності на підприємстві. URL : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2011_17_2/Lukashevych.pdf.
- 44.Магура М. И., М. Б. Курбатова. Организационная культура. *Организационное поведение: хрестоматия*. Самара : Изд. дом «Бахрах-М», 2006. С. 73–102.
- 45.Макаренко М. В., Сапельнікова Н. Л., Оніщенко В. В. Особливості обґрунтування управлінського рішення на основі критерію ефективності. *Вісник Донецького державного університету управління*. Маріуполь : ДонДУУ. 2017. № 4(77). С. 86–96.
- 46.Меліхов А. Організаційно-економічний механізм конкурентного розвитку підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер. : 206 Економічні науки*. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ». 2014. Вип. 27. С.14–27.
- 47.Методичні вказівки до практичних та семінарських занять з дисципліни «Організаційна культура фірми» / уклад. Т. Маматова, В. Молоканова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. 16 с.
- 48.Мильнер Б. З. Теория организации. М. : Инфра-М, 2002. – 501 с.
- 49.Неретина Е. А., Ерастова А. В. Управление процессами формирования и развития организационной культуры : учеб. пособие. Саранск : Изд-во Мордов. ун-та. 2004. 124 с.
- 50.Омельяненко Т. В., Барабанець Д. О., Вакуленко А. В. . Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.-метод. посіб. К. :КНЕУ, 2006. 272 с.

51. Організаційна культура фірми : Опорний конспект лекцій / уклад. Т. В. Маматова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. 44 с.
52. Павлов В. І., О. А. Мишко Корпоративне управління в акціонерних товариствах : монографія / відп. ред. М. І. Долішній. Рівне : НУВГП, 2006. 170 с
53. Палеха Ю. І. Ділова етика. К. : ЄУФІМБУ, 2004. 389 с.
54. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури. К. : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. 211 с.
55. Парсонс Т. Система координат и общая теория систем действия: культура, личность и место социальных систем. *Американская социологическая мысль*. М. : Изд-во Моск. ун-та, 1994. С. 462–478.
56. Пашко Л. А. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами. *Вісн. НАДУ*. 2003. № 3. С. 170–176.
57. Пітель Н. Я. Корпоративна культура підприємства в умовах глобалізації *Інформаційна економіка*. 2012. № 6. С. 62–65.
58. Пшенична Л. В. Управління фінансово економічною діяльністю : навчально-методичний посібник : навчально-методичний комплекс для магістрів спеціальності 8.18010020 «Управління начальним закладом». Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 264 с.
59. Розкошна О. А., Гордієнко В. П., Матюшенко А. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту організацій. *Інноваційна економіка*. Тернопільський інститут АПВ НААН. № 9 (35), 2012. С. 96–99.
60. Савченко Л. С. Организационная культура в предпринимательстве : монографія. СПб : Литрес, 2007 . 250 с.
61. Селевич Ю. Л. Культурний феномен американської цивілізації. URL: <http://osnova.com.ua/magazines/15/131/4125>.
62. Скоробагатська О. І. Феномен конформізму в контексті проблеми ефективності адміністративного управління. *Педагогічні науки: теорія,*

- історія, інноваційні технології : науковий журнал. Суми : СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2017. № 4 (68). С.259–271.*
- 63.Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. М. : Инфра-М, 2007. 296 с.
 - 64.Спивак В. А. Корпоративная культура. С.Пб : Изд-во «Питер», 2001. 352 с.
 - 65.Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. С.Пб : Изд-во «Питер», 2000. 416 с.
 - 66.Сумцов В. Г., Гринчук С. О. Теоретико-методологічні принципи та особливості формування культури персоналу організації. *Вісник СНУ ім. В. Даля. № 10 [140], Част. 2. 2009. С. 166–171.*
 - 67.Татеиси К. Вечный дух предпринимательства: Практическая философия бизнесмена. М. : Московский бизнес, 1990. 222 с.
 - 68.Управління людськими ресурсами і філософські засади : навч. посібник / під ред. В. Г. Воронкової. К : ВО «Професіонал», 2006. 576 с.
 - 69.Устинов Р. Г. Обґрунтування взаємозв'язку культури підприємства та його конкурентоспроможності. *Менеджер : вісник Донецького державного університету управління. Серія «Економіка». 2018. № 4 (81). С. 85–92.*
 - 70.Устинов Р. Г. Організаційні засади управління організаційною культурою підприємства. *Вісник ПДТУ. Серія: Економічні науки : зб. наук. праць. 2018. Вип. 34. С. 342–349.*
 - 71.Устинов Р. Г. Організаційна культура на підприємствах морської галузі. *Менеджер : вісник Донецького державного університету управління. Серія «Економіка». 2018. № 2 (79). С. 142–147.*
 - 72.Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М. : Издательский дом «КлассикаXXI», 2007. 352 с.
 - 73.Харчишина О. В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Вісник ДАУ. 2007. № 2 (20). С. 202–208.*

- 74.Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир : Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. 289 с.
- 75.Хэнди Ч. По ту сторону уверенности: О новом мире внутри и вокруг организации. СПб. : Питер, 2002. 224 с.
- 76.Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. К. : Академвидав, 2003. 608 с.
- 77.Хміль Ф. І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики. Львів. : Львівська комерційна академія, 1996. 206 с.
- 78.Хомутенко Л. І., Вязовченко В.Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. URL: <http://bit.ly/2psERz9>.
- 79.Царенко Н. В., В. М. Ячменева. Корпоративная культура: сущность, теория, практика. *Экономика и управление*. 2007. № 6. С. 76–82.
- 80.Циба В. Т. Системна соціальна психологія. К. : ЦНЛ, 2006. 328 с.
- 81.Шаталова Н. И. Организационная культура. М. : Экзамен, 2006. 652 с.
- 82.Шейн Э. Организационная культура и лидерство / [пер. с англ.] ; под ред. Т. Ю. Ковалевой. [3-е изд.]. СПб. : Питер, 2007. 336 с.
- 83.Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 9. С. 56–60.
- 84.Adler P. S., Kwon S. Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*. 2002. № 27. P. 17–40.
- 85.Adkins B., Caldwell D. Firms or subgroup culture: Where does fitting in matter most? *Journal of Organizational Behavior*. 2004. 25(8) pp. 969–978.
- 86.Barth R. S. The culture builder. *Educational leadership*. 2002. Vol. 59, № 17. P. 6–11.

87. Carpenter M., Bauer T., Erdogan B. Management Principles. Chapter 8: *Organizational Culture*. URL: http://2012_books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.0/s12-organizational-culture.html.
88. Denison Daniel R., Haaland S., Goelzer P. Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? *Organizational Dynamics*. 2004. pp. 98–109.
89. Brown J., Duguid P. Knowledge and organization: a social-practice perspective . *Organization Science*. 2001. № 12. P. 198–213.
90. Charles W., Hill L., Jones Gareth R. Strategic Management. Boston : Houghton Mifflin Company, 2008. 384 p.
91. Ravasi D., M. Schultz. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 2006. Vol.49, No.3. pp. 433–458.
92. Deal T., Kennedy A. The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering. San Francisco : Perseus Books Group, 2000. 312 p.
93. Denison D., Mishra A. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*. 1995. № 6. P. 204–223.
94. Denison D. What is the difference between organizational culture and organizational climate? *Academy of management review*. 1996. Vol. 21, № 3. P. 619–654.
95. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York, NY : HarperBusiness, 1993. 223 p.
96. James L., Choi C., Ko C. Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European journal of work and organizational psychology*. 2007. Vol. 17, № 1. P. 5–32.
97. Kilmann R., Saxton M., Serpa R. Introduction: Five key issues in understanding and changing culture. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco : Jossey-Bass, 1985. P. 1–16.

98. Meek V. Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organizational Studies*. 1988. № 9. P. 453–473.
99. Morris M. H., Kuratko D. F., Covin J. G. Corporate Entrepreneurship & Innovations. South-Western College Pub, 2007. 448 p.
100. Ouchi W., Wilcins A. Organizational culture. *Annual review of sociology*. 1985. Vol. 11. P. 457–483.
101. Ravasi D., Shults M. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 2006. Vol. 149. № 3. P. 433–458.
102. Robbins S. P. Organization Theory: Structure, Design and Application. N.J. : Prentice Hall, 1990. 552 p.
103. Rousseau D. M. Assessing organizational culture: The case for multiple methods. *Organizational climate and culture*. San Francisco : Jossey-Bass, 1990. P. 153–192.
104. Schafritz J. M., Ott J. S. Classics of organization theory. Fort Worth : Harcourt Brace, 1996. 717 p.
105. Shadur M., R. Kienzle, J. Rowell. The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. *Group and Organization management*. 1999. № 24. P. 479–503.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тест на визначення типу організаційної культури організації

Анкета складається з питань, що вимагають індивідуальних відповідей за одинадцятьма пунктами. Загальний час відповідей на всі питання зазвичай складає не більше 15 хвилин.

Заповнення анкети складається з двох етапів:

1. На першому етапі необхідно оцінити нинішній характер організації, проставивши оцінки в графі «Тепер».

2. На другому етапі покажіть, як повинна виглядати організаційна культура, щоб підприємство працювало ще краще, стало більш ефективним і конкурентоспроможним, і проставте свої оцінки в графі «Хотілося б».

Кожне з питань анкети передбачає чотири можливі відповіді. Розподіліть бали за 100-бальною шкалою між цими чотирма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає Вашій організації. Найбільшу кількість балів давайте тій альтернативі, яка більше за інших нагадує Вашу організацію. Обов'язково переконайтеся, що при відповіді на кожне питання сума поставлених Вами балів дорівнює 100.

На запропоновані питання немає ні правильних, ні неправильних відповідей, так як немає правильної і неправильної культури. Тому, щоб Ваш вибір був максимально точним, постарайтеся відповідати на питання уважно і, по можливості, об'єктивно.

Отже, Ваші відповіді.

Таблиця А1

1. Найважливіші характеристики організації	Тепер	Хотілося б
Організація схожа на велику сім'ю. Люди, здається, мають багато спільного.		
В організації панує дух підприємництва й новаторства. Люди готові жертвувати собою заради спільної мети.		
Організація орієнтована на результат і ефективність. Готовна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво й досягнення поставленої цілі.		

Продовження таблиці А1

Організація жорстко структурована й строго контрольована, дії людей, як правило, визначається формальними процедурами й посадовими інструкціями		
Всього	100	100
2. Загальний стиль лідерства в організації	Тепер	Хотілося б
Загальний стиль лідерства в організації являє собою постійний аналіз роботи персоналу, прагнення допомогти, навчити		
Загальний стиль лідерства підприємницький, новаторський		
Загальний стиль лідерства діловий, агресивний, орієнтований на результати		
Загальний стиль лідерства в організації є зразком чіткої організації, координації		
Всього	100	100
3. Управління працівниками в організації	Тепер	Хотілося б
Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням спільної роботи, спільних думок і участі в прийнятті рішень		
Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуальної ініціативи, новаторства, свободи й самобутності кожного співробітника		
Стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень		
Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості		
Всього	100	100
4. Консолідуючі фактори в організації	Тепер	Хотілося б
Організацію поєднують відданість справі й взаємодовіра між колегами		
Організацію поєднує атмосфера новаторства й удосконалення виробництва. Акцентується необхідність утримувати першість організаційно, технічно й технологічно		
Організацію поєднує акцент на досягненні виробничих цілей і виконанні завдань відповідно до її стратегії		
Організацію поєднують формальні правила й офіційна політика. Важливою є підтримка рівномірної діяльності організації		
Всього	100	100
5. Стратегічні цілі організації	Тепер	Хотілося б
Організація загострює увагу на соціальному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра до персоналу, відкритість. Керівництво активно делегує повноваження.		
Організація загострює увагу на отриманні нових можливостей, завоюванні нових сегментів на ринку й вирішенні нових проблем. Цінується апробація, запровадження нового та пошук нових можливостей.		
Організація загострює увагу на конкурентних діях і досягненнях. Переважає цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку		

Продовження таблиці А1

Організація загострює увагу на незмінності й стабільності. Найважливішим є стабільна рентабельність виробництва, контроль і плавність усіх операцій		
Всього	100	100
6. Критерії успіху організації	Тепер	Хотілося б
В організації вважається, що успіх – це в перш за все злагоджений колектив, захопленість людей справою і турбота про людей		
Організація визначає успіх як володіння унікальною або новітньою технікою та випуск найновішої продукції (надання найкращих чи найсучасніших послуг). Успішним вважається той, хто є інноваційним лідером, новатором і успішно запроваджує нові рішення		
Організація визначає успіх як перемогу на ринку й випередження конкурентів. Ключ до успіху – конкурентне лідерство на ринку		
Організація визначає успіх як рентабельність. Успіх забезпечується надійними поставками, планами-графіками й низькими виробничими затратами		
Всього	100	100
7. Горизонти планування в компанії	Тепер	Хотілося б
Організація прогне принаймні до середньострокового планування з метою забезпечення цілісності колективу й запобігання зайвих стресів, плинності кадрів, що забезпечує стабільний поступальний розвиток у межах запланованої рентабельності		
Інноваційний характер організації диктує необхідність поєднання як довготривалих фундаментальних планів щодо створення нововведень, так і стратегії на короткий період через значну мінливість зовнішнього середовища		
Організація зосереджується більшою мірою на поточній ситуації. Довготривалі цілі стосуються в основному декларацій стосовно позицій на ринку по відношенню до конкурентів		
Організація орієнтується на наявність довготривалих планів, які підтверджують стабільне існування організації на тривалий період		
8. Ставлення до ініціативи в компанії	Тепер	Хотілося б
Ініціатива працівників вітається, але в певних межах, які оберігають організації від надмірно різких змін		
Ініціатива й новаторство є основою розвитку компанії, а тому вони максимально підтримуються й уважно вивчаються щодо наявності нових можливостей для підприємства		
Прояв ініціативи співробітників вітається, якщо її результати позитивно позначаються на конкурентоспроможності фірми й принесуть рентабельність у найкоротші терміни, яка влаштує керівництво		
Ініціатива й новаторство не вітається, оскільки суперечать ідеї незмінності й стабільності і створює додатковий ризик в діяльності організації		

Продовження таблиці А1

9. Інноваційна політика організації	Тепер	Хотілося б
Помірна інноваційна політика, що дозволяє зберегти соціальну стабільність протягом середньострокового періоду в поєднанні з отриманням прибутку		
Активна інноваційна політика як фактор досягнення цілей організації та мотивації персоналу		
Інноваційна політика визначається перш за все міркуваннями рентабельності й швидкого повернення витрачених коштів через прибуток		
Пасивна інноваційна політика, оскільки інновації є фактором додаткового ризику для стабільного розвитку компанії		
10. Оцінка перспектив розвитку компанії	Тепер	Хотілося б
Оптимістична, підтримується позитивною атмосферою в колективі, очікується зростання без значних коливань		
Стримана через ризики здійснюваної інноваційної політики й значної мінливості зовнішнього середовища, передусім технологічного. За наявності довгострокової стратегії оцінка перспектив позитивна, виявляється готовність до можливих коливань у розвитку компанії		
Оцінка позитивна, з усвідомленням того, що для реалізації очікувань доведеться багато й напружено працювати, а також, щоб домогтися результатів у конкурентній боротьбі		
Оцінка перспектив стримана, орієнтована на стабільне досягнення запланованих на тривалий термін цілей і показників		
11. Ставлення до успіхів співробітників організації	Тепер	Хотілося б
Не схвалюється яскрава індивідуалізація успіху. Досягнення – результат роботи однодумців		
Розглядається як запорука успіху спільної справи в інноваційному змаганні. Створення авторитетів не схвалюється, оскільки знижує мотивацію працівників		
Яскрава індивідуалізація успіху, створення легенди щодо досягнутого результату		
Стримане, успіх співробітника може бути фактором розхитування авторитету керівника й нашкодити стабільному виконанню планів		

Остання група питань спрямована на вільне висловлення своєї думки про організацію. Будь ласка, коротко дайте відповідь на запропоновані питання у форматі бліц-інтерв'ю.

Нагадуємо, що анкета анонімна й усі дані будуть використовуватися тільки в узагальненому вигляді.

Отже, наші питання й ваші відповіді:

1. Що б Ви віднесли до основних цінностей організації?
2. Які цілі «типового» співробітника Вашої організації?

3. Що схвалюють звичайні співробітники організації в поведінці один одного?
4. Що схвалює керівництво організації в поведінці підлеглих?
5. Як заохочуються співробітники за свої успіхи і які досягнення цінуються понад усе?
6. Чи використовуються методи нематеріального стимулювання працівників?
7. Що з історії Вашої організації «живе» в сьогоденні? Чи існують легенди та традиції серед співробітників Вашої організації?
8. Чи можете Ви описати корпоративну культуру Вашої організації? Щоб Ви включили в це поняття?
9. Чи можете Ви дати якийсь метафоричний образ Вашої організації? Що вона собою нагадує?
10. Чи існують якісь спеціальні поняття, терміни, слова, які зрозумілі тільки для членів Вашої організації? Чи існує свій сленг?
11. Чи існують у Вашій організації історії успіху, які передаються з вуст в уста серед співробітників? Про які успіхи пам'ятають в організації?
12. Чи привернула б Вас атмосфера ініціативи й новаторства в компанії, куди б Ви влаштовувалися на роботу?
13. Чи підтримуєте Ви ініціативу співробітників організації, своїх колег? Якщо так, чому і з якою метою?
14. Чи затребувані інновації Вашою організацією? У яких сферах діяльності?
15. Як Ви ставитеся до нововведень у Вашій професійній діяльності?
16. Як Ви вважаєте, чи можуть інновації, нововведення бути основою благополуччя й розвитку Вашої організації? Чому?
17. Чи вважаєте Ви, що ініціативність і пропозиції звичайних співробітників підривають авторитет керівника в організації?

18. Чи готове керівництво Вашої організації делегувати частину своїх повноважень для того, щоб підтримати новаторство, ініціативність і самостійність співробітників?

19. Чи існує зворотний зв'язок між керівництвом і підлеглими? Чи керівники, у тому числі вищі, доступні для ініціатив і пропозицій звичайних співробітників?

20. Як Ви поставитеся до того, що Ваш підлеглий виявиться компетентнішим у професійних питаннях?

21. Чи доречна конструктивна критика керівництва у Вашій організації? Яким чином вона може бути передана від підлеглих до керівників?

22. Оцініть масштаб Вашого особистого впливу на розвиток і «долю» організації?

23. Люди якого типу мають найбільші шанси зробити швидку кар'єру в Вашій організації?

24. Чи є інноваційне мислення претендента на роботу у Вашій компанії перевагою?

25. Що Вам подобається у Вашій організації?

26. Що Вам не подобається у Вашій організації?

27. Що б Ви хотіли змінити в організації з точки зору: відносин в колективі, взаємодій між керівництвом і підлеглими, сформованої корпоративної культури, традицій, цінностей?