ТЕМА 6. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

План

1.Роль організаційної культури в системі соціально-психологічної регуляції організаційної діяльності.

2.Типологія організаційних культур та їх соціально-психологічне забезпечення

3.Механізми формування організаційної культури.

4.Забезпечення відповідності стратегії організаційній культурі.

1.РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕГУЛЯЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.

Організаційна культура є «душею» організації, яка встановлює важелі, що спрямовують дії членів колективу.

Носіями організаційної культури є люди. Вона проявляється у вигляді цінностей, прийнятих вірувань, норм поведінки і т.д. , що поділяються в організації.

Організаційна культура – це набір найважливіших пропозицій, що приймаються працівниками підприємства і які знаходять вираз у проголошених ним цінностях, які задають працівникам орієнтири їх поведінки та дій.

Основні елементи організаційної культури:

1. Домінуючі цінності підприємства, які стосуються цілей його існування або ж засобів досягнення цих цілей.
2. Філософія, що задає сенс існування підприємства і його ставлення до співробітників та клієнтів.
3. Норми, які поділяють працівники підприємства.
4. Правила, за якими ведеться «гра» в організації.
5. Соціально-психологічний клімат підприємства.
6. Поведінкові ритуали, що виражаються в проведенні на підприємстві певних церемоній, у використанні певних виразів, знаків…

Організаційна культура має певний набір елементів — символи, цінності, вірування, припущення.

Виокремлюють три рівні організаційної культури.

Перший рівень, або поверхневий, включає, з одного боку, такі видимі зовнішні факти, як архітектура, поведінка, мова, технологія, гасла, а з іншого — все те, що можна відчувати та сприймати за допомогою відчуттів людини. На

цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури.

Другий рівень, або підповерхневий, передбачає вивчення цінностей і вірувань. їх сприйняття має свідомий характер та залежить від бажання людей.

Третій рівень, або глибинний, включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу та простору, ставлення до інших людей, до роботи. Без спеціального зосередження ці припущення важко усвідомити навіть членам організації.

Дослідники організаційної культури часто обмежуються під поверхневим рівнем, оскільки на глибинному рівні виникають майже непереборні труднощі.

Ознаки організаційної культури (ОК):

1. **Всезагальність ОК** виражається в тому, що вона охоплює всі види дій організації (існує тотожність з поняттям «організаційний клімат»).
2. **Неформальність ОК** визначається тим, що її функціонування практично не пов'язане з офіційними правилами організаційного життя. Відмінною рисою ОК є переважне використання усних, мовних форм комунікацій, а не письмової документації та інструкцій.
3. **Стійкість ОК** пов'язана з традиційністю її норм та інститутів. Становлення ОК є довготривалим процесом. Але, будучи сформованими, цінності ОК та способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість на протязі кількох поколінь організації.

Функції організаційної культури:

1. Охоронна функція – ОК служить бар'єром для проникнення небажаних тенденцій
2. Інтегруюча функція – ОК створює у індивідумів та груп відчуття ідентичності підприємству.
3. Регулююча функція – неписані правила, що складають основу ОК визначають звичні способи дій в організації та поведінку людей.
4. Замінююча функція – сильна ОК дозволяє фірмі не удаватися до надмірного ускладнення формальної структури і збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень.
5. Адаптивна – наявність ОК полегшує взаємне пристосування працівників до організації і організації до працівника.
6. Освітня та розвиваюча функція – орієнтація ОК на підготовку та навчання працівників.
7. Функція управління якістю – якість роботи та робочого середовища як цінності ОК переходять в якість продукції.
8. Функція орієнтації на споживача.
9. Функція регулювання партнерських відносин.
10. Функція пристосування організації до нужд суспільства.

2.ТИПОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КУЛЬТУР ТА ЇХ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Багаточисельними соціологічними дослідженнями був встановлений факт, що принципи організаційної культури знаходяться в прямій залежності від культури оточення. Була доведена визначальна роль національно-державного та етнічного факторів в становленні та функціонуванні організаційної культури.

Отримали широкого розповсюдження типології організаційних культур за національно-державною ознакою. Більшість цінностей та вірувань таких культур пов'язується з пануванням в даному суспільстві певної релігії.

Цей підхід лежить в основі С. Іошимурі, яка виділяє японську (буддійський менталітет) та західно-європейську (християнський менталітет) культури (табл. 1).

У теорії організації організаційну культуру поділяють на дві великі відносно самостійні частини: **матеріальну і духовну**. Матеріальна культура — це вся сфера матеріальної діяльності та її результати. До неї належать: знаряддя і засоби праці, речі, матеріально-предметна діяльність, матеріально-предметні відносини, штучне середовище, соціальні організації. Духовна культура — це цілісна система, що включає всі види, форми і рівні суспільної свідомості, освіти та виховання, релігії, науки, моральності. Вона включає: сенс, цінності, соціальні норми, соціальні орієнтири, ритуали, вірування, знання.

Наявний поділ організаційної культури за галузями професійної діяльності на інженерну, управлінську, організаційну, фінансову.

Таблиця 1

Аналіз менталітетів С.Іошимурі

Фактори аналізу	**Критерії порівняння**	**Японці**	**Західноєвропейці**
Універсум (світ та його сприйняття	Розуміння універсаму	Монізм	Дуалізм
	Засоби сприйняття та операції мислення	Інтуїтивні почуття	Смисловий аналогізм
Природа та доля	Настанови стосовно природи	Ідентифікація	Домінування
	Настанови стосовно долі.	Покірність долі, згода, стійкість.	Виклик, орієнтація на прогрес, подолання
Поведінка	Джерела норм	Група	Індивід
	Детермінанти поведінки	Оточуюча ситуація	Принципи вчень
	Критерії оцінки	Настанови особистості.	Інтелектуальні або функціональні

			здібності.
Соціальні відносини	Міжособистісні стосунки	Компроміс, гармонія, ідентифікація	Конфронтація, конкуренція, критика
	Відносини «організація-індивід»	Сімбіоз (взаємовигідне існування)	Протистояння існування
	Характеристика організацій	Закритість, стабільність.	Відкритість, нестабільність.

Організаційну культуру поділяють на **суб'єктивну та об'єктивну**.

Суб'єктивна організаційна культура — це припущення, що поділяються працівниками, віра і очікування, а також групове сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами та ролями, що існують поза особою. Сюди включають такі елементи: героїв організації, міфи, історії про організацію та її лідерів, організаційні табу, обряди і ритуали, мову спілкування. Суб'єктивна організаційна культура є базою для формування управлінської культури, тобто стилів керівництва, технології ухвалення управлінських рішень, характеру взаємин керівника і колективу співробітників, професіоналізму, чіткості роботи апарату управління.

Об'єктивна організаційна культура — це, зазвичай, матеріальне зовнішнє оточення організації: будівля, її архітектура, забарвлення, місце розташування, устаткування і меблі, кольори і обсяг простору, зручності, кімнати прийому, оснащення робочих місць. Все це так або інакше відображає цінності, яких дотримується певна організація.

Обидва ці аспекти організаційної культури активно взаємодіють один з одним. Проте *суб'єктивний аспект* організаційної культури здійснює *більший вплив* на формування як загальних рис культури, так і специфічних її відмінностей у різних людей і різних організацій.

Безперечна культура характеризується невеликою кількістю основних цінностей і норм, але вимоги до орієнтації на них є неухильними. Вона не допускає спонтанного впливу як ззовні, так і зсередини, *є закритою* (закритість культури — це небажання бачити недоліки, виносити сміття з хати, прагнення зберегти показну єдність). Закрита культура пригнічує персонал та стає вирішальним моментом мотивації. Але самі цінності та норми за необхідності свідомо коректуються.

Слабка культура практично не містить загально-організаційних цінностей та норм. У кожного елементу організації вони свої, причому такі, що часто суперечать іншим. Норми та цінності слабкої культури легко піддаються внутрішньому та зовнішньому впливу і змінюються під його дією. Така культура

роз'єднує учасників організації, протиставляє їх один одному, ускладнює процес управління та зрештою призводить до її ослаблення.

Сильна культура відкрита впливу як зсередини, так і ззовні. Відкритість передбачає гласність та діалог між усіма учасниками, організаціями і сторонніми особами. Вона активно асимілює все краще, звідки б воно не виходило, і в результаті тільки стає сильнішою. Потрібно мати на увазі, що сильна культура, як і слабка, може бути ефективною в одному і неефективною в іншому.

Розглянемо деякі найбільш відомі різновиди організаційних культур.

Відомою є типологія управлінських культур Ч. Хенді. Кожному з типів він привласнив ім'я відповідного олімпійського бога.

Культура влади або культура Зевса. її істотний момент — особиста влада, джерелом якої є володіння ресурсами. Організації, що сповідають таку культуру, мають жорстку структуру, високий ступінь централізації управління, нечисленні правила та процедури, пригнічують ініціативу працівників, здійснюють жорсткий контроль над всім. Успіх тут зумовлюється кваліфікацією керівника та своєчасним виявленням проблем, що дає змогу швидко ухвалювати і реалізовувати рішення. Така культура характерна для молодих структур.

Рольова культура або культура Аполлона. Це бюрократична культура, що ґрунтується на системі правил та інструкцій, їй властивий чіткий розподіл ролей, прав, обов'язків і відповідальності між працівниками управління. Вона негнучка та утрудняє нововведення, тому малоефективна в умовах змін. Джерелом влади тут є посада, а не особисті якості керівника. Така управлінська культура властива великим корпораціям та державним установам.

Культура завдань або культура Афіни. Ця культура пристосована до управління в екстремальних умовах та постійно змінюваних ситуаціях, тому основна увага тут приділяється швидкості вирішення проблем. Вона ґрунтується на співпраці, колективному виробленні ідей та загальних цінностей. Фундаментом влади є знання, компетентність, професіоналізм та володіння інформацією. Це перехідний тип управлінської культури, здатний перерости в один із попередніх. Він властивий проектним або венчурним організаціям.

Культура особи або культура Діоніса. Вона пов'язана з емоційним началом і ґрунтується на творчих цінностях, об'єднуючи людей не для вирішення службових завдань, а для досягнення індивідуальної мети. Рішення тут ухвалюються на основі згоди, тому влада має координаційний характер.

Фахівці вважають, що, як правило, на стадії зародження організації в управлінні нею переважає культура влади; стадію зростання характеризує ролева культура; стадію стабільного розвитку — культура завдань або культура особи; у кризі переважає культура влади.

Американський дослідник У. Оучі виділив три основні види організаційної культури:

• **ринкову** культуру, яка характеризується пануванням вартісних відносин та орієнтацією на прибуток. Джерелом влади в рамках такої культури є власність на ресурси;

• **бюрократичну** культуру, засновану на пануванні регламентів, правил та процедур. Джерелом влади тут є посада членів організації;

• **кланову** культуру, що доповнює попередні. її основу становлять внутрішні цінності, традиції організації, що спрямовують діяльність останньої.

Виходячи з таких обставин, як орієнтація культури на людей або матеріальні умови, з одного боку, відкритість та закритість — з іншого, виокремлюють такі її типи.

Опікунська культура виявляється в сприятливому морально-психологічному кліматі, згуртованості людей, групових нормах та цінностях, неформальному статусі співробітників, їх особистій активності, взаєморозумінні, гармонії відносин. Культура гарантує персоналу стабільність, розвиток та участь у справах організації.

Праксеологічна культура ґрунтується на порядку, раціональності, планах, ретельному контролі за їх виконанням, оцінці діяльності працівника за результатами. Головною фігурою є керівник, влада якого основана на посадових повноваженнях і глибоких знаннях. Він допускає в певних межах залучення працівників до управління. Все це забезпечує високу ефективність роботи.

Підприємницька культура підтримує дії, спрямовані зовні організації та на перспективу, новаторство і творчу активність персоналу. Привабливість культури полягає в тому, що вона гарантує задоволення потреб працівників у розвитку та вдосконаленні. Управління тут ґрунтується на вірі в керівника, його знаннях і досвіді, а також на залученні персоналу до творчості. В основу класифікації підприємницьких культур покладено способи отримання прибутку. Наприклад, американські дослідники Д. Діл і У. Кеннеді виділили такі типи підприємницьких культур: культуру торгівлі, вигідних операцій, адміністративну та інвестиційну культуру.

Цінності визначають напрямок та умови (неписані норми, неформальні стандарти поведінки, прийняті всіма) діяльності працівників конкретного підприємства, які дають змогу кожній особі та підприємству загалом досягти успіху. Цінності, формуються, як правило, на неформальній основі, а поширюються, наприклад, через усне спілкування — у формі історій, міфів, легенд і метафор. Цінності, що поділяються, формуються кожним підприємством індивідуально.

Значення цінностей в організації важко перебільшити: залежно від системи цінностей розрізняють різні типи ОК. Один із прикладів наведено на рис.1.

Рис.1. Моделі організаційної культури

Ідентифікація типу ОК надає керівникам інформацію про можливості, характер та швидкість здійснення стратегічних змін.

Існує досить широкий перелік характеристик організаційної культури та субкультур, що визначають їх зміст. Треба зазначити тільки те, що кожна з них має своє змістовне наповнення та різну швидкість змін; більшість з елементів ОК дуже інертні, що треба враховувати. Внаслідок зміни характеристик відбувається трансформація організаційно-культурних взаємин.

3.МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Формування та зміна організаційної культури відбувається під впливом багатьох факторів. Розрізняють первинні та вторинні фактори.

Первинні фактори:

1. Точки концентрації уваги вищого керівництва.
2. Реакція керівництва на критичні ситуації.
3. Ставлення до роботи і стиль поведінки керівників.
4. Критеріальна база заохочень співробітників.
5. Критерільна база відбору, призначення, просування або звільнення з підприємства.

Вторинні фактори:

1. Структура підприємства (дає уявлення про довіру керівництва, наскільки присутній дух свободи і ціниться ініціатива).
2. Система передачі інформації та організаційні процедури.
3. Зовнішній та внутрішній дизайн приміщення підприємства.
4. Міфи та історії про важливі події і особи, які відігравали і відіграють ключову роль в житті підприємства.
5. Формалізовані положення про філософію та сенс існування підприємства.

4.Забезпечення відповідності стратегії організаційній культурі

Перед кожною фірмою постає питання про відповідність її стратегій існуючій в ній культурі. Для цього необхідно розгалузити стратегію на складові частини (задачі) як основу аналізу.

Їх можна розглядати з двох позицій:

1. Важливість кожної задачі для успіху даної стратегії;
2. Сумісність між задачею і тим аспектом організаційної культури, який її забезпечує.

Ці дві змінні були покладені в основу матриці Г. Шварца і С. Девіса. Вона (рис.2) дозволяє визначити, що має бути зроблено у випадку серйозної несумісності стратегії та культури.

Виділяються 4 основних підходи до вирішення проблем несумісності стратегії та організаційної культури:

1) ігнорується організаційна культура;

2) система управління прилаштовується під існуючу культуру (визначаються бар'єри і розробляються заходи щодо «обходу» цих перешкод без зміни самої стратегії;

3) робляться спроби змінити культуру так, щоб вона відповідала обраній стратегії;

4) змінюється стратегія з метою її прилаштування під існуючу культуру.

Для досягнення стратегічних цілей важливим є аналіз глибини, порядку та швидкості змін, що їх треба здійснити в ОК на підприємстві та в окремих його підсистемах під впливом та для забезпечення впровадження визначених стратегій.

У моделі (рис. 3) наведено спеціальні стратегії щодо окремих елементів ОК, які треба змінити (або залишити в тому самому вигляді) .

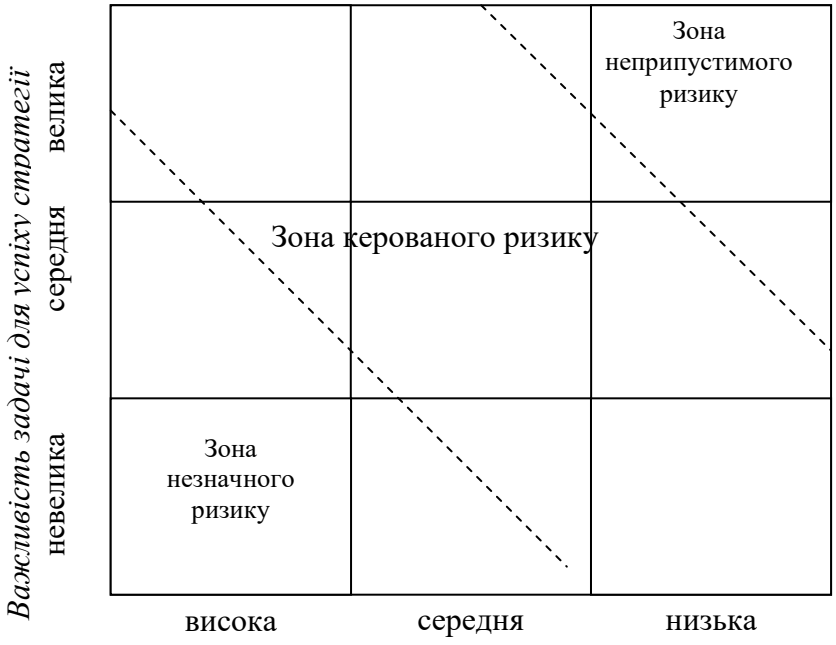

Рис. 2 Матриця оцінки «культурного» ризику

Таблиця 1

Прилаштування системи управління під існуючу організаційну культур

	Стратегія	Що було б бажано мати	Бар'єри організаційної культури	Можливі альтернативні рішення
Компанія А	Диверсифікація по продукції та ринку	Дивізіональна структура	– Акцентування на централізації; – Єдиноначальність; – Функціоналізм; – Ієрархічність.	– Створення центрів прибутку; – Чітке стратегічне планування; – Оцінка ефективності.
Компанія В	Концентрація в маркетингу на найбільш прибуткових сегментах ринку	Налагоджена система стимулювання; Пристосування інформаційної системи.	– Розподілена влада; – Індивідуалістична орієнтація; – Стосунки важливіші роботи.	– Закріплення за працівниками певних сегментів ринку.
Компанія С	Розвиток нових ринків	Матрична структура	– Множинність центрів влади; – Функціональна орієнтація.	– Призначення координаторів програм; – Створення комітетів з планування; – Значне залучення вищого керівництва.

Рис. 3. Визначення послідовності дій залежно від зміни ОК в процесі впровадження стратегій

У разі «готовності» ОК сприйняти стратегії, можна починати зміни в організації з перебудови ОСУ та організаційного механізму, прийнявши стратегії «підтримки» або «зв'язку» щодо окремих елементів і всієї ОК.