

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГАЛЬЧАК Андрій Богданович

**Формування організаційної культури в
організації. / Formation of organizational culture in
the organization**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21
А. Б. Гальчак

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж. Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні засади формування організаційної культури організації.....	6
1.1. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури організації.....	6
1.2. Механізм формування організаційної культури організації.....	10
Висновки до розділу 1.....	14
Розділ 2. Аналіз практичних аспектів формування організаційної культури салону краси «Орловських».....	15
2.1. Моніторинг особливостей організаційної культури досліджуваного закладу.....	15
2.2. Оцінка технологій формування та реалізації організаційної культури досліджуваного закладу.....	20
2.3. Оцінка ефективності кадрової політики досліджуваного закладу як складової організаційної культури.....	27
Висновки до розділу 2.....	34
Розділ 3. Напрямки розвитку організаційної культури в організації.....	35
3.1. Формування організаційної культури та управління відносинами з працівниками.....	35
3.2. Напрямки використання сучасних інформаційних технологій організаційної культури в організації.....	42
Висновки до розділу 3.....	53
Висновки.....	53
Список використаних джерел.....	56

ВСТУП

Актуальність проблеми. У теорії управлінських наук сутність функціонування, розвитку та конкурентоспроможності сучасного підприємства все частіше аналізується в контексті міжорганізаційної взаємодії в середовищі глобальних мереж бізнес-відносин. З точки зору можливості отримання вигоди від атрибутів глобальної мережевої взаємодії вказується на необхідність реконфігурації бізнес-моделі в напрямку створення відкритої, динамічної та гнучкої системи. Еволюція економічних механізмів на глобальному рівні інтенсифікує зміну філософії бізнесу. Так, функціонування сучасних підприємств в умовах так званого нового конкурентного ландшафту вимагає серед іншого переосмислення або побудови заново системи управління підприємством, реконфігурації потенціалу підприємства, з особливим акцентом на ролі нематеріальних ресурсів, створення та використання причинно-наслідкових зв'язків у мережевому середовищі, особливий акцент на активах знань, їх поширенні та процесах набуття знань, визначення потреби у безперервному навчанні.

За такого підходу на особливу увагу заслуговують ті здібності та навички, які безпосередньо відповідають відкритості, динамічності, креативності та творчості. Таким чином, все частіше в діловій практиці підприємств, в тому числі сектора МСП, такі виміри їх функціонування як: результативність, раціональність або загальна економічна ефективність не вичерпують опис характеристик конкурентоспроможного підприємства.

З точки зору атрибутів сучасного організаційного середовища надзвичайно цікавим питанням є формування організаційної культури для пошуку можливостей розвитку підприємств, у тому числі сектору МСП. Це підтверджується розглядом питання моделювання організаційної культури з точки зору свідомої та бажаної організаційної дії.

Питання організаційної культури певним чином висвітлені в працях Д.Бодді та Р.Пейтона, А.Васіної, О.Виханського, Р.Дафта, Т.Желюк,

Й.Завадського, А.Кредісова, А.Мельник, Г.Монастирського, С.Рогожина, З.Румянцевої, Е.Смирнова, Н.Тарнавської, Р.Фатхутдінова, А.Шегди та інших. У контексті інновацій організаційну культуру обговорюють багато дослідників, наприклад, П.Ф. Друкер (1992), Т.Дж, Я. Барук (2006), Т. Давіла, М. Епштейн, Р. Шелтон (2006), А. Глінська-Новеш (2007), Д. Валецька-Янковська (2014). У літературі з даної тематики в основі опису проблеми культури виділяються її шари, тобто від національної культури, регіональної та професійної культури до організаційної культури. Широке обговорення організаційної культури в управлінських науках дає можливість детально охарактеризувати її з точки зору сутності, структури, класифікації, значення для розвитку та успіху підприємства тощо. У цьому відношенні слід згадати теоретичні та пізнавальні роботи, здійснені, зокрема, такими авторами, як Г. Анішевська, М. Братницький, М. Черська, А. К. Козьмінський, Б. Ногальський, Ч. Сікорський, Я. Стахович, Л. Збігень-Мацьонг та інші.

Метою дослідження є напрацювання практичних рекомендацій щодо удосконалення формування організаційної культури в організації.

Мета роботи визначила необхідність постановки та вирішення таких **завдань**:

- дослідити теоретичні засади формування організаційної культури організації;
- узагальнити зарубіжний досвід формування організаційної культури організації;
- здійснити аналіз практичних аспектів формування організаційної культури в салоні краси «Орловських», зокрема провести моніторинг особливостей організаційної культури, оцінити передумови та напрямки її трансформації в досліджуваній організації;
- напрацювати систему методів підтримки організаційної культури в досліджуваній організації;

- запропонувати напрямки впровадження інноваційних технологій формування та реалізації організаційної культури в досліджуваній організації;
- розробити рекомендації щодо використання сучасних інформаційних технологій організаційної культури в досліджуваній організації.

Об’єктом дослідження є процес функціонування та розвитку салону краси «Орловських».

Предметом роботи є механізм формування та розвитку організаційної культури в салоні краси «Орловських».

Для реалізації визначених завдань використано **методи** системного аналізу, експертної оцінки, факторної оцінки, моделювання, порівняння, узагальнення, соціологічного дослідження тощо.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання напрацьованих пропозицій щодо формування організаційної культури в діяльності закладів сфери послуг.

Апробація. Результати роботи апробовані на Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» та опубліковані в збірнику матеріалів доповідей цієї конференції (Тернопіль, травень 2023 року) та на науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» та опубліковані в збірнику матеріалів доповідей цієї конференції (Тернопіль, листопад 2023 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури організації

Для розвитку підприємства (організації) в умовах ринкової економіки необхідно формувати конкурентоспроможність, під якою розуміють сукупність усіх факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації, що в кінцевому підсумку сприяють досягненню конкурентних переваг. Такий погляд на конкурентоспроможність породжує спрямоване мислення про те, що те, з чого складається підприємство, стає його конкурентоспроможністю. З широкого погляду на конкурентоспроможність можна вивести детальний звіт про конкурентоспроможність, розглянувши її через призму організаційної культури, тобто культурну конкурентоспроможність підприємств, вбудовану в "м'яку" конкурентоспроможність.

Культурну конкурентоспроможність можна розглядати у двох напрямках: від конкурентоспроможності до організаційної культури та від організаційної культури до конкурентоспроможності.

У цьому дослідженні прийнято перший напрямок. До факторів конкурентоспроможності віднесено організаційну культуру (м'який фактор), яка є фактором конкурентоспроможності в напрямку культурної конкурентоспроможності. Такий погляд на конкурентоспроможність дає підстави вважати, що конкурентоспроможність може бути побудована і сформована на основі організаційної культури, де в центрі уваги знаходиться людина, яка є виконавцем усіх дій, творцем рішень на підприємстві. Можна сказати, що людина є початком і кінцем організації - яких людей ви наймаєте, таку організацію ви маєте. Особиста культура працівника формує організаційну

культуру підприємства, тобто людина є культуротворцем, джерелом організаційної культури.

Метою цієї статті є представлення проблеми конкурентоспроможності крізь призму організаційної культури. Вона ґрунтується на вивченні літератури на цю тему з використанням методу інтерпретації.

Конкурентоспроможність як проблема людської якості в організації

Функціонування та розвиток будь-якої організації ґрунтується виключно на людині та тому, що вона представляє. Вона є ініціатором і виконавцем процесів, що відбуваються в організації та за її межами. З точки зору менеджменту, людина в організації стає працівником - тут розрізняють дві основні системи: підлеглий (виконавчий працівник) і керівник (наглядовий і контролюючий працівник, тобто менеджер).

При аналізі процесу управління менеджер (наглядово-контролюючий працівник) є найважливішою особою, але без виконавчих працівників він не міг би в повному розумінні цього слова управляти організацією. Легітимність роботи менеджера є прямим результатом того, які підлеглі йому підпорядковані. Людський аспект організації можна розглядати у двох аспектах: через призму кількості та якості виконавчих працівників та наглядово-контролюючих працівників (менеджерів). У цьому дослідженні розглядається якісний погляд на працівників - як виконавчих, так і наглядово-контролюючих. Якість менеджера та якість виконавчих працівників визначають успіх або провал організації.

Що стосується конкурентоспроможності, то в концепції Лесневського є два основних поняття, які доповнюють одне одного, а саме: створення конкурентоспроможності та формування конкурентоспроможності. Генерація конкурентоспроможності - це процес створення факторів конкурентоспроможності, а формування конкурентоспроможності - це процес спрямування створених факторів у певне русло гнучкості. Прикладами такої структури є м'яка конкурентоспроможність, жорстка конкурентоспроможність

або якісна конкурентоспроможність та кількісна конкурентоспроможність. Важливо зазначити, що представлені типи конкурентоспроможності можуть існувати незалежно, як, наприклад, м'яка конкурентоспроможність, або у змішаній формі, як, наприклад, жорстко-м'яка конкурентоспроможність або якісно-кількісна конкурентоспроможність. Обидва процеси створення та формування конкурентоспроможності складають загальну картину конкурентоспроможності організації. Кожен з цих процесів створює певну цінність для організації. Якщо один з процесів недостатньо розвинений, це вплине на кінцеву форму конкурентоспроможності.

Прихильність керівника та виконавчого працівника до конкурентоспроможності в основному базується на широкому гуманістично-філософському процесі, тобто на процесі мислення, усвідомленні прихильності до індивідуального та організаційного розвитку (усвідомлення розвитку), творчому підході до життя та здатності логічно поєднувати різні фактори в єдине ціле (здатність до логічного зв'язування). Завдяки мисленню, усвідомленню розвитку, креативності та здатності до логічного поєднання менеджер може проактивно, як особа, що приймає управлінські рішення, генерувати та формувати конкурентоспроможність (управління конкурентоспроможністю).

Представлено основні атрибути людини-менеджера та людини-виконавця. Ці якості є основою для створення та формування організаційної конкурентоспроможності. З точки зору реалізації процесу управління, найважливішою особою є менеджер. Тому він та його підлеглі (виконавчі працівники) повинні формувати згуртовану команду, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації. Можна зробити висновок, що менеджери безпосередньо і виконавчі працівники опосередковано сприяють створенню і формуванню конкурентоспроможності. Кожна організація повинна цінувати менеджерів і керівних працівників, піклуватися про них, оскільки через них вона може досягти конкурентних переваг. Процес мислення, усвідомлення розвитку, здатність до логічного мислення та креативність мають бути

нерозривними ланками, якість яких впливатиме на створення та формування конкурентоспроможності. Між цими якостями має бути взаємний зв'язок, і вони повинні доповнювати один одного. Людина, яка володіє цими якостями, буде генерувати і формувати конкурентоспроможність легше і швидше, ніж людина, яка не володіє такими якостями. Людина-менеджер і людина-вік, що володіє представленими атрибутами, стає Людиною Конкурентоспроможності, тобто людиною, яка має основу для генерування і формування конкурентоспроможності, яка, в свою чергу, трансформується в конкурентну перевагу. Концепція Людини Конкурентоспроможності була розроблена на основі м'якого менеджменту, що підкреслює важливість людини в організації (людини та її перспективи). Конкурентоспроможна людина - це людина, яка має якості, необхідні для сприйняття факторів, що генерують і формують конкурентоспроможність організації. Це людина з оптимістичним поглядом на організацію. Можна стверджувати, що ця концепція є результатом не лише м'якого менеджменту, але й поведінкової психології та позитивної психології. Концепція Конкурентоспроможної людини бере свої витoki з концепцій *homo oeconomicus* і *homo faber* та якості людини, де з концепції *homo oeconomicus* випливає переконання, що людина є розумною, мислячою, раціональною істотою, яка керується легітимним економічним вибором, а з концепції *homo faber* - що людина є істотою, яка виробляє, створює, тобто людиною праці. З іншого боку, з якості випливає ступінь відданості виконуваним роботі. Концепція Конкурентоспроможної людини розглядає людину, з одного боку, як мислячу, раціональну особистість, яка робить економічно обґрунтований вибір, а з іншого боку, як особистість, яка створює, працює і представляє якість. Визнання правомірності концепції Конкурентоспроможної людини ґрунтується, головним чином, на логіці самої концепції та її зв'язку з іншими концепціями.

1.2. Механізм формування організаційної культури в управлінській діяльності організації

Створення та формування (профілювання) організаційної культури - це стратегічний процес, який займає кілька місяців або навіть років. Процес формування культури відбувається через прийняття рішень, які дозволяють організації краще справлятися з труднощами. Організаційна культура створюється всіма працівниками, тобто керівниками (менеджерами) та виконавцями (підлеглими). Можна стверджувати, що формування організаційної культури відбувається безпосередньо (менеджерами з точки зору реалізації процесу управління) та опосередковано (підлеглими як одержувачами рішень, виданих менеджерами). Важливо, щоб керівники та підлеглі формували єдність організації, тобто єдність організаційної культури. Менеджери зобов'язані популяризувати певні моделі поведінки (біхевіоризм), використовуючи прийняті ними організаційні, технологічні або маркетингові рішення (наприклад, ставлення до працівників як до внутрішніх клієнтів даного підприємства - організації). Базовою передумовою для поширення бажаних установок є створення не лише конкретних поведінкових моделей, але й механізмів, що сприяють їх реалізації. Працівники, яким необхідно донести привабливість нових моделей поведінки, повинні самі знайти відповідні способи їх реалізації, а завдання керівництва - активно впливати на поведінку підлеглих.

З точки зору впливу керівника на організаційну культуру можна виділити два основні процеси: створення та формування. Створення - це ініціювання культури в організації, тоді як формування (профілювання) - це надання характеристик, завдяки яким організаційна культура набуває напряму, якому можна дати певну назву (наприклад, кланова культура, культура азартних ігор, культура влади або культура довіри). Кожен профіль має свої специфічні характеристики. Формування організаційної культури як такої характерне для новостворених організацій, в яких процес становлення також відбувається

протягом тривалого часу. Організації, які вже працюють, функціонують (наприклад, кілька років) на ринку, більше уваги приділяють формуванню організаційної культури. Слід підкреслити, що всі працівники включені в організаційну культуру, в той час як в деталях саме менеджери беруть безпосередню участь у створенні та формуванні організаційної культури, з точки зору реалізації процесу управління конкретною організацією.

При створенні та формуванні організаційної культури необхідно враховувати особисту культуру керівників та підлеглих - те, з якого культурного середовища вони походять, має вплив на організаційну культуру. Процес створення організаційної культури з точки зору менеджменту здійснюється менеджерами та їх особистою культурою, сформованою культурними колами, в яких вони перебували або перебувають. Формування організаційної культури відбувається під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Внутрішні фактори можуть включати особистісні риси членів організації, культурні традиції, існуючі організаційні механізми, управлінські впливи. Все це створює взаємозалежність, яку важко відокремити, що призводить до виникнення специфічної організаційної культури як материнської культури та організаційних субкультур як дочірніх культур. Організаційна культура формується в контексті національної культури, при цьому організація певним чином модифікує культуру так, щоб вона могла бути повністю інтегрована в розвиток особистості (організації). До зовнішніх факторів формування організаційної культури належать зацікавлені сторони, рівень інфляції, рівень безробіття, технологічний розвиток країни, ширший соціально-економічний вимір країни тощо.

Організаційна культура є результатом певного етапу цивілізаційного розвитку, а також способом взаємодії менеджерів. Менеджер не тільки формує організаційну культуру, але й може формувати особисту культуру підлеглих (професійну особисту культуру підлеглих). Можна зробити висновок, що формування організаційної культури відбувається, серед іншого, через формування особистісних культур підлеглих, відбувається через взаємодію

менеджерів з особистісними культурами підлеглих. На організаційну культуру - чи то в процесі створення, чи то в процесі формування - необхідно дивитися холістично, тобто цілісно, визнаючи вплив внутрішніх і зовнішніх чинників разом з особистими культурами самих менеджерів і підлеглих.

Менеджер конкурентоспроможності та конкурентних переваг

Менеджер - це людина, яка здійснює процес управління ефективно, результативно та результативно, наближаючи організацію до досягнення її мети. Менеджер повинен створювати позитивні відносини з підлеглими (виконавчими працівниками) і бути джерелом організаційного добробуту. Через свою відповідальність за реалізацію процесу управління організацією, він є джерелом конкурентоспроможності (конкурентних факторів) та конкурентних переваг. Такий менеджер повинен володіти певними навичками.

До найважливіших навичок менеджера з конкурентоспроможності та конкурентних переваг, згідно з концепцією Келтики, відносяться:

- навички системного мислення;
- аналітичні та діагностичні навички
- концептуальні навички
- здатність працювати в мультикультурному середовищі;
- готовність до безперервного навчання
- навички міжособистісного спілкування;
- схильність до самостійного управління суб'єктом господарювання.

Перераховані вище навички не вичерпують перелік тих, якими повинен володіти менеджер з конкурентоспроможності та конкурентних переваг. У концепції Лесневського до навичок менеджера з конкурентоспроможності та конкурентних переваг відносяться

- навички абстрактного мислення;
- вміння мислити головоломками;

- здатність створювати місток між наукою і бізнес-практикою та бізнес-практикою і наукою (передача знань)

- здатність до постійного набуття нових навичок.

Виходячи з наведених вище навичок, можна зробити висновок, що не кожен менеджер підходить на роль менеджера з конкурентоспроможності та конкурентних переваг через відсутність специфічних навичок. Формування конкурентоспроможності та конкурентних переваг - це діяльність, яка вимагає від менеджерів розумного використання мислення, щоб бути кращими за своїх конкурентів.

Відправною точкою для формування конкурентоспроможності та конкурентних переваг є менеджер з його/її набутими та набутими знаннями та набутим та набутим досвідом. Конкурентоспроможність і конкурентна перевага знаходяться в основному в руках топ-менеджерів (вищого керівництва), але слід пам'ятати, що менеджери нижчого рівня також зацікавлені в конкурентоспроможності та конкурентній перевазі. Менеджер формує фактори конкурентоспроможності - цей процес передбачає орієнтацію їх на певну форму, таку як м'яка конкурентоспроможність, жорстка конкурентоспроможність або змішана (м'яка-жорстка) конкурентоспроможність. Формування цих факторів базується на механізмі надання переваг, тобто на тому, які знання та досвід має менеджер у цій сфері. Якщо менеджер базує конкурентоспроможність на довірі, мотивації або організаційній культурі, він буде схильний формувати м'яку (або близьку до м'якої) конкурентоспроможність в компанії. І навпаки, якщо менеджер просуває конкурентоспроможність, яка базується більше на будівлях, обладнанні чи грошах, то він чи вона формує досить жорстку конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність формується для того, щоб компанія досягла конкурентної переваги на ринку, з якою вона буде продовжувати зростати. Конкурентна перевага буде досягнута тоді, коли конкурентний фактор (фактори) спрацює на ринку, і організація отримає вигоду від цього. Важливо усвідомлювати, що не всі конкурентні фактори створюють

конкурентну перевагу - лише деякі з них створюють певні основи, умови для того, щоб інші фактори працювали на ринку. Конкурентоспроможність слід розглядати через типи факторів. Досягнута конкурентна перевага створює певну поведінку організації на ринку по відношенню до інших учасників, тобто конкурентна перевага виступає у формі поведінкової переваги. Подібно до того, як стратегія створює поведінку організації (поведінкова стратегія), конкурентна перевага є поведінковою конкурентною перевагою. Досягнута поведінкова конкурентна перевага формує поведінку менеджера, який вчиться, вчиться, вчиться на досвіді, як формувати конкурентоспроможність, щоб удосконалити підприємство для досягнення ще більшої конкурентної переваги.

Менеджер з питань конкурентоспроможності та конкурентних переваг повинен постійно відстежувати формування факторів конкурентоспроможності та конкурентних переваг (поведінкові конкурентні переваги). Конкурентоспроможність та конкурентні переваги постійно змінюються. Те, що створює конкурентоспроможність і конкурентну перевагу сьогодні, вже не впливає на неї завтра. Кожна організація та бізнес, засновані на ринкових принципах участі в економіці, повинні дбати про такого менеджера, який буде формувати конкурентоспроможність ефективно, дієво та результативно з метою досягнення поведінкових конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В САЛОНІ КРАСИ «ОРЛОВСЬКИХ»

2.1. Моніторинг особливостей організаційної культури досліджуваної організації

Г. Грітц зауважив, що людина - це тварина, яка потрапила в пастку значень, які вона сама ж і розставила, що відображає інтерес до організаційної культури та її взаємозв'язку з рештою організації. «Організаційна культура відноситься до глибоко прихованої структури організації, заснованої на цінностях, переконаннях і припущеннях, які представляють працівники. Значення встановлюються через соціалізацію в групах з різними ідентичностями, які співіснують на робочому місці. Через взаємодію конструюється світ символів, який, з одного боку, забезпечує культурі високий ступінь стабільності, а з іншого - надає їй певної крихкості та мінливості внаслідок залежності системи від індивідуальної поведінки та когнітивних процесів» [2, с. 240]. Таким чином, організації є одночасно продуктом культури та елементом, що її формує.

Можна виділити дві основні групи визначень організаційної культури. Перша - ототожнює культуру з тим, чим є організація: особистістю або ідентичністю організації, що охоплює все, що відбувається в організації. Згідно з другою групою, це ще один організаційний ресурс, що охоплює елементи (набір норм і цінностей), які контролюють поведінку членів організації. Дешапанде і Парасурман вважають, що «культура базується на неписаних, часто підсвідомих правилах, які заповнюють простір між писаними правилами і реальністю» [14, с. 15]. Крім того, культура є результатом процесу навчання перед обличчям проблем навколишнього середовища і внутрішньої координації, вона є вираженням розуміння світу членами організації (вона вводить патерни вибору та інтерпретації дій), і вона передається в процесі

соціалізації (скоріше несвідомо). В теорії організаційної науки одним з найбільш часто цитованих є визначення Е.Х. Шейна, який описує організаційну культуру як «модель спільних базових припущень, засвоєних групою при вирішенні проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, які функціонували настільки добре, що були визнані важливими і, як наслідок, засвоюються новими членами як правильний спосіб сприйняття, мислення і відчуття в контексті цих проблем» [17, с. 12].

Можна виділити дві групи функцій організаційної культури, що стосуються проблем зовнішнього пристосування, внутрішнього функціонування організації. З точки зору зовнішнього узгодження, культура дозволяє учасникам організації зрозуміти місію і стратегію організації, визначити основну мету організації, сприяє інтеграції учасників, забезпечує інтеграцію навколо заходів, прийнятих для досягнення цілей компанії, і підвищує прихильність учасників, дає учасникам єдині способи вимірювання і критерії оцінки результатів діяльності, дозволяє вдосконалювати заходи і переформулювати цілі, якщо зміни необхідні. Реалізація цілей вимагає згоди учасників організації щодо стратегічних питань (тут необхідна співпраця всіх учасників організації). На противагу цьому, функції, що стосуються внутрішньої діяльності організації, є такими: вона пропонує спільну мову і понятійний апарат, визначає групові межі, критерії прийняття і неприйняття, встановлює правила підпорядкування і критерії статусу; культура усуває конфлікти влади, негативні емоції, агресивні дії, сприяє задоволенню потреб у безпеці і приналежності на підприємстві через знання і дотримання організаційної культури, містить критерії винагороди і покарання, створює і дає учасникам ідеології, пояснює учасникам сенс подій, що відбуваються. Г. Хофстеде та ін. визначають культуру як спосіб, у який члени організації ставляться один до одного, до своєї роботи і до зовнішнього світу порівняно з іншими організаціями, що може сприяти або перешкоджати реалізації стратегії організації.

Важливість культури впливає з функцій, які вона виконує в середовищі працівників:

- інтегративна — вона підкреслює цінності, спільно визначені і підтримувані всіма членами організації. Для того, щоб бути прийнятими, нові члени організації повинні засвоїти спільні норми та цінності і принаймні частково прийняти спільний спосіб мислення. Процеси формування культури є, по суті, процесами формування групи);

- перцептивна — приймає спосіб сприйняття навколишнього середовища, надаючи сенс соціальному та організаційному життю. Вона забезпечує учасників організації необхідним ступенем самоконтролю, сприйняттям певного порядку і способом розуміння раціональності;

- адаптивну — стабілізує умови організаційної дії через прояснення сенсу явищ і процесів та зразків для адаптованої дії, завдяки виробленню готових схем реагування на зміни, що відбуваються в оточенні групи таким чином зменшуючи невизначеність, що є основною функцією культури.

У таблиці 2.1 представлено фази розвитку культури та їхній вплив на організаційні інновації. Зміни, що відбуваються, збільшують незалежність самої культури, яка стає гальмом для змін, що відбуваються в організації (це означає все більше і більше перешкод). Останні дві культури характеризуються несприйняттям або ігноруванням загроз з боку зовнішнього середовища або власної технологічної відсталості. Члени організації відкидають інформацію, яка суперечить їхнім власним уявленням про навколишній світ (це посилюється фокусуванням на досягнутих успіхах).

Проаналізувавши літературу, можна визначити характеристики організаційної культури, які можуть як сприяти, так і перешкоджати організаційним інноваціям. Культура, яка не підтримує інноваційну діяльність, ґрунтується на відсутності готовності до змін, функціонуванні відповідно до колись прийнятих некритичних догм. Схожої думки дотримується Ф. Фукуяма, який, говорячи про «успадковану від предків культуру, закріплену в традиціях мислення та різноманітних звичках, вбачає в ній радше джерело поганих

звичок, що призводять до соціальної непродуктивності. Більше того, люди, які діють у цьому типі культури, вважають, що існуючий світовий порядок є добрим, не потребує змін, і що вони самі нічого не можуть зробити, щоб домогтися змін - можна сказати, що вони приймають те, що приносить доля» [24].

Таблиця 2.1

Фази розвитку організаційної культури

Культура праці, підприємливість	<ul style="list-style-type: none"> - керівник створює загальноприйняті норми функціонального характеру, пов'язані зі створенням переваг для клієнтів - культура нестабільна, лідери мають сильні особистості, а інноваційність висока
Раціональна культура	<ul style="list-style-type: none"> - залежність культури від сильного лідерства зменшується - формується ідентичність організації, культура адаптується до середовища
Шовіністична культура	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація культури повертається всередину, співробітники обожнюють один одного, виявляючи велику лояльність до керівництва - віра у власну думку, створення стереотипів, страх перед новим
Ексклюзивна культура	<ul style="list-style-type: none"> - вона не залежить від сильного лідера і дуже міцно базується на традиціях - організація створює імідж унікальності та елітарності - інновацій практично немає, і всі зміни приречені на провал

Примітка: власна розробка.

На противагу цьому, організаційна культура, яка сприяє інноваціям, робить ставку на постійний розвиток та обмін знаннями, активність, відкриття нових знань, у тому числі через експерименти, відкрите ставлення до ризику, а також на підтримку дій особистості.

Крім того, сильна культура, належним чином сфокусована, може бути використана для підтримки творчості та інноваційної діяльності. Правильно сформована культура може створити відчуття, що інновації цінуються і будуть винагороджені, а відмова від нових ідей є цілком природною. На додаток до систем винагород і внутрішньоорганізаційної підприємницької діяльності

організації також мають сильну інноваційно-орієнтовану культуру. Ця культура цінує і визнає індивідуальну творчість, схильність до ризику та винахідливість. Водночас, говорячи про культуру, не слід забувати, що погано сфокусована культура, яка забезпечує міцно закріплені шаблони у свідомості членів організації, може також стати причиною опору змінам, перешкоджаючи або заважаючи сприйняттю нових викликів, а отже, гальмуючи.

Культура, яка підтримує інновації, сприятиме експериментам і демонструватиме готовність до ризику. Працівники, яких заохочують до ризику, перестануть боятися невдач і сприйматимуть помилки як природну частину процесу навчання, в результаті чого зростає ймовірність появи нових ідей.

Така культура також не позбавлена недоліків - основним недоліком, що знижує організаційну гнучкість, є ускладнення координації та інтеграції внаслідок децентралізації та частково обмеженого контролю. Прагматизм, який лежить в основі, вимагає звернення до авторитету і досвіду.

Культура, яка підтримує інновації, характеризується егалітаризмом, що означає рівність для всіх працівників у доступі до інформації, висловлюванні думок, очікуванні пояснень, можливостях просування, розвитку тощо. Просування по службі або втрата посади в організації пов'язані із заслугами та внеском в організацію. Крім того, егалітаризм відкриває канали комунікації, а зміцнення почуття безпеки і справедливості спонукає працівників ділитися проблемами і шукати правду. Він також вимагає побудови довіри у відносинах між працівниками, що є основою для вільного обміну знаннями, винесення власних думок та ідей на обговорення. З точки зору інновацій, важливим також видається поєднання індивідуальних цілей з цілями групи, які не повинні протистояти одна одній, що сприяє обміну знаннями та інформацією як джерелом нових ідей. Це також означає, що працівники співпрацюють один з одним у створенні цілей, що сприяє інноваційній орієнтації. Важливо шукати оптимум між індивідуальною та груповою орієнтацією.

2.2. Оцінка технологій формування та реалізації організаційної культури досліджуваного закладу

Поточний успіх повинен викликати глибоке почуття тривоги - ниючого переконання, що він може бути нестійким. Таким чином, можна припустити, що проінноваційна культура сприяє тимчасовості знань, що означає, що люди орієнтовані на постійний перегляд знань і не припускають їхньої непогрішності. Крім того, вона сприяє об'єктивному погляду на ситуацію в організації та готовності представляти свої погляди і вести дискусії на основі раціональних аргументів. Оскарження статус-кво саме по собі передбачає інновації та пошук нових рішень, вдосконалення існуючих. Однак слід пам'ятати, що особливістю темпоральності є також відкритість до знань та інформації з різних джерел: як внутрішніх, так і зовнішніх у поєднанні з попередніми культурними характеристиками, які свідчать про готовність ділитися знаннями. Це означає сприяння інноваціям. Крім того, важливо плекати культуру інакомислення, яка збагачує досвід працівників, збільшуючи їхній потенціал знань, а також позитивно ставиться до експериментів і руйнування власних ментальних моделей. Дослідження салону краси «Орловських» підтверджують важливість цих характеристик.

Підсумовуючи, можна виокремити характеристики організаційної культури, які сприяють інноваціям, а також ті, що скоріше стануть бар'єром для інноваційної активності підприємств. У такому вигляді вони представлені в Таблиці 2.2.

Організації адаптуються до зовнішніх умов, розробляючи відповідні структури, системи, технології, розвиваючи людські ресурси або організаційну культуру. Формування організаційної культури є складним процесом, який залежить від багатьох факторів, деякі з яких можна змінити, а інші - ні.

Таблиця 2.2

Характеристики культури, що сприяють та перешкоджають інноваціям

Культура, яка сприяє інноваціям	Культура, яка не сприяє інноваціям
<ul style="list-style-type: none"> • явища піддаються змінам, ми маємо вплив на ці зміни • орієнтація на майбутнє • основні риси: пошук істини, свобода в діях, експериментування та готовність до ризику, відкритість до критики, толерантність, готовність вчитися, прийняття різноманітних рішень, постійний пошук нових рішень, орієнтація на постійне вдосконалення • рівність усіх нерівних, але рівноцінних індивідів (егалітаризм) • ставлення індивідуальних прав вище прав громади, прагнення їх поєднати • різноманітність інтересів і здатність особистості до розвитку, нонконформність • домінують довіра та позитивне ставлення до обміну знаннями та інформацією • людське пізнання помилкове, знання тимчасове і потребує перевірки 	<ul style="list-style-type: none"> • незмінність є цінністю, ми не маємо впливу на зміни, що відбуваються • орієнтація на минуле • основні риси: стабільність, передбачуваність, залежність і незалежність, уникнення ризику, експериментування, що сприймається як загроза, некритична віра в істину в останній інстанції, однозначність і сенс, нездатність висловлювати різні думки, закритість від власних поглядів, робочі речі не піддаються ремонту. • індивід є частиною більшої системи (елітарність) • права громади важливіші (створення колективу) • співпраця, що веде до створення єдиного цілого, відсутність індивідуального розвитку, конформізм • домінує недовіра та небажання ділитися знаннями • знання вільні від помилок, людина живе згідно з прийнятими і незмінними догмами

Примітка. Власна розробка.

Організації, обмежені своїм оточенням, роблять ряд "виборів" щодо філософії організації, цінностей вищого керівництва та "припущень" засновників і наступного покоління організаційних лідерів, які разом в кінцевому підсумку визначають культуру. Знаючи елементи організаційної культури, які підтримують організаційні інновації, варто подумати про те, як сформувати бажану культуру. З цією метою було використано модель створення організаційної культури. Емпіричні дослідження, що передували

розробці моделі, дозволили сформулювати комплекс наступних заходів для формування організаційної культури:

1. Розробка моделі організаційної культури.
2. Визначення "силуету" бажаного працівника.
3. Рекрутинг та відбір.
4. Культурна адаптація нового співробітника.
5. Розвиваюче оцінювання працівників.
6. Мотивація через особливу турботу про співробітників.
7. Діяльність поза сферою управління людськими ресурсами.

Для того, щоб успішно впровадити бажану організаційну культуру в компанії, спочатку необхідно розробити шаблон культури.

Процес створення організаційної культури починається з верхівки організаційної структури, з особи на чолі, яка представляє всі цінності, бажані в організації. Потім бажані цінності повинні бути каскадом передані на все нижчі і нижчі рівні організації, в тому числі за допомогою відповідних інструментів управління людськими ресурсами. Таким чином, здається, що "силует" бажаного працівника значною мірою залежить від ставлення та "інноваційної" поведінки керівництва. Однак, на практиці багато менеджерів неохоче покладаються на свою інтуїцію в процесі прийняття рішень, приймаючи інновації лише після того, як переконаються в їх можливому ринковому успіху. Більшість менеджерів є надмірно обережними та консервативними, спираючись на минулі результати діяльності. Керівники демонструють небажання ризикувати, можливо, через брак амбіцій та творчого духу. Тим часом, для створення успішних інновацій необхідний симбіоз імпровізації з дисципліною та дотриманням певних процедур, суміш духу митця, який сприяє творчості, та дисципліни, яка полегшує ринкову експлуатацію. Таким чином, пропонується, що "силует бажаного працівника" має бути людиною, яка поєднує в собі якості креативності та здатності мислити нестандартно з якостями систематичності та дотримання визначених процедур.

Наступні кроки здійснюються під час набору та відбору персоналу. Чи має кандидат якості, визначені в "силуеті", можна перевірити кількома способами. Один з них - центр оцінювання, в якому кандидатам на роботу в організації буде запропоновано виконати відповідним чином розроблене завдання. Потім відбіркова комісія оцінюватиме кандидатів під час виконання завдання, зосереджуючись на оцінці рівня їхньої креативності та систематичності у дотриманні кроків представленої методології для виконання завдання. Іншим способом може бути правильно спланована співбесіда. Під час неї відповіді кандидата на послідовність поставлених запитань краще допомагають зрозуміти справжню природу продуктивності, досвіду, креативності та системності кандидата. Організації повинні ретельно підготувати рамки для проведення співбесіди - як за допомогою наборів запитань, які ставить рекрутер, так і за допомогою належної підготовки самих рекрутерів, щоб зафіксувати бажану поведінку кандидатів.

Наступним етапом ознайомлення з елементами організаційної культури для нових співробітників є спеціальний період введення в курс справи в компанії. Цей період враховує повну адаптацію кандидатів, а отже, і культурну адаптацію. Вступний тренінг значною мірою слугує для інтеграції нового працівника в організаційну культуру і повинен бути розроблений з урахуванням цієї мети. Програма навчання, передбачена на цей період, повинна включати не тільки навчання завданням майбутньої посади, на якій працюватиме новий співробітник, але й широке коло тем, включаючи генерування нових ідей і технік для прояву креативності.

Наступним етапом у створенні культури є циклічна оцінка співробітників, яка повинна регулярно перевіряти відповідність персоналу заздалегідь визначеному силуету бажаного працівника. При цьому слід брати до уваги не лише вимірювані результати діяльності працівника на його посаді та якість його роботи, але й оцінку того, що працівник думає, відчуває та діє по відношенню до власної діяльності, до організації, до оточення, до ступеня його ідентифікації з організаційною культурою, до свого місця в структурах

компанії. Оцінювання має бути орієнтоване на розвиток працівників і, зокрема, винагороджувати поведінку, орієнтовану на цінності. Вона може проводитися у формі оціночної співбесіди на основі заздалегідь підготовленої працівником самооцінки.

На основі отриманих результатів оцінювання та виявлених труднощів слід розробити заходи, спрямовані на підвищення ефективності роботи та побудову шляху розвитку. Доброю та ефективною практикою є розробка графіків активного та всебічного навчання, включаючи коучинг, щоб допомогти розвинути відповідне творче ставлення та поведінку. Особливе значення при оцінюванні працівників в інноваційних організаціях має не покарання за помилки, а заохочення їх до експериментів і творчого підходу до викликів і проблем, що виникають, щонайперше, заохочення їх до експериментів.

Створюючи організаційну культуру, слід передбачити особливу турботу про долю працівників як основне джерело мотивації. Це втілюється, серед іншого, у заходах щодо створення належного соціального забезпечення, відчуття захищеності через умови праці та планування позаорганізаційного життя працівників. Такі заходи міцніше прив'язують працівників до організації та зменшують ризик їхнього звільнення. Ці заходи супроводжуються припущенням, що, застосувавши попередні кроки методу створення організаційної культури, ми вже працевлаштовуємо працівників, які дотримуються організаційних цінностей і просякнуті ними.

На організаційну культуру, яка створюється, певною мірою впливають й інші види діяльності, що не належать до сфери управління людськими ресурсами. Робота повинна бути організована і виконуватися таким чином, щоб працівник не відчував її обтяжливості і міг виконувати вимоги роботи без шкоди для своїх сил і здоров'я. Цьому сприяє, серед іншого, правильно спроектоване робоче місце - не лише зручне та безпечне, але й естетично привабливе, з правильно підібраними кольорами, гармонійністю просторових рішень тощо. Робота, що виконується в комфортних умовах, не тільки більш

продуктивна, але при цьому організм не зазнає зайвих втрат, пов'язаних з адаптацією до ускладненого робочого середовища.

Не останню роль відіграють раціоналізаторські системи, які підвищують творчий потенціал працівників та їхню готовність докладати особливих зусиль і добровільної додаткової діяльності на благо організації. Прикладами такої діяльності поза сферою управління людськими ресурсами є всілякі системи пропозицій в організаціях. Під час таких сесій працівники генерують ідеї щодо вдосконалення багатьох сфер діяльності організації, які приносять користь не лише організації, але й працівникам. В організаціях культивується та активно використовується креативність. Пропозиції впроваджуються відповідно до моделей реалізації ідей і, як наслідок, приносять відчутну економічну вигоду.

Однією з ключових умов інноваційної активності організації та ефективності системи впровадження інновацій є залучення керівництва, оскільки лише ця група працівників має повноваження приймати рішення щодо впровадження раціональних змін у: міжособистісних відносинах, які сприяють підвищенню креативності робочої сили; в організаційних структурах, процедурах, системах навчання, методах управління, ресурсах знань, менталітеті працівників тощо. Це означає, що саме керівництво має вирішальний вплив на формування інноваційного клімату в організації. Воно повинно, підтримуючи креативність працівників, надихати їх на пошук нових, інноваційних рішень, зокрема, шляхом використання інформації про конкурентне становище організації - для ініціювання дискусій між працівниками щодо поточних і потенційних проблем, заохочення діалогу щодо представлених даних, створення умов, за яких працівники могли б інформувати менеджерів про причини свого незадоволення і проблеми, з якими вони стикаються, встановлення високих стандартів і очікування від працівників їх дотримання.

На проінноваційну культуру також впливають оригінальні бачення, сприятлива атмосфера для формування та співпраці робочих груп, можливість

необмежених дискусій, системно сформований ентузіазм до творчої роботи, вільний потік інформації, а також:

- прийняття ризику керівництвом - тут вказані два методи роботи з ризиком: диверсифікація (дозволяє організації розподілити ризик на багато спроб, а не ставити всю свою долю на одну - оскільки ніколи не знаєш, які ідеї спрацюють, а які ні, є сенс створювати диверсифікований портфель) і метод малозатратних невдач (малозатратне підприємство означає, що на нього було кинуто якомога менше ресурсів - достатньо, щоб визначити, що воно не матиме успіху);

- заохочення нових ідей та нових способів ведення справ - найгіршим для креативності є середовище, в якому топ-менеджери не бажають кидати виклик статус-кво, підходячи до змін без ентузіазму. Harvard Business Essentials визначає дві причини, які виправдовують відмову від хороших ідей щодо змін: коли вони не відповідають стратегії або організації бракує ресурсів, необхідних для їх втілення в життя;

- вільний доступ працівників до джерел знань: клієнтів, партнерів, порівняльних вимірювань, наукової спільноти тощо. - ці знання є "сировиною для творчої думки". Організації можуть використовувати широкий спектр рішень для реалізації цього постулату: системи управління знаннями, створення груп за інтересами (часто незалежно від функцій), можливість відвідувати професійні та наукові конференції, відвідувати клієнтів, проводити порівняльні вимірювання (всі види бенчмаркінгу);

- підтримка хороших ідей меценатами з числа вищого керівництва - організаціям потрібні менеджери, які надають підтримку хорошим ідеям і захист на шляху до комерціалізації (дослідження показують, що меценатство вищого керівництва є важливим фактором успіху радикальних інновацій);

- винагородження інноваторів - креативність в організації не зростатиме без відповідної системи заохочення за зусилля, що виходять за рамки звичайних вимог роботи. Винагорода може використовувати різні елементи, наприклад: визнання, влада, святкування, відпочинок - ці фактори можуть бути

внутрішніми (апелюючи до людського прагнення до самореалізації, цікавості, задоволення або інтересу до самої роботи) і зовнішніми (фінансові бонуси, просування по службі або опціони на акції).

2.3. Оцінка ефективності кадрової політики досліджуваного закладу як складової організаційної культури

У загальному розумінні організаційна культура - це сукупність ключових припущень підприємства, які є частиною загальної концепції його функціонування. Варто підкреслити, що ці припущення підлягають ідентифікації при вирішенні бізнес-завдань як відповідь на необхідність забезпечення внутрішнього балансу (внутрішньої інтеграції підприємства) та зовнішнього балансу (взаємодії із зовнішнім середовищем). Тобто такі атрибути зовнішнього середовища, як динаміка глобального середовища, мережа міжорганізаційних зв'язків, дифузія знань, нові форми ділового співробітництва тощо, спонукають до роздумів про організаційну культуру саме в контексті проектування ключових бізнес-припущень МСП.

Організаційна культура зазвичай ототожнюється з набором цінностей. Ці цінності слугують орієнтиром для підприємства та "допомагають його членам зрозуміти, за що воно виступає, як працює, що вважає важливим". Таким чином, вона полегшує формулювання відповідей на питання про три фундаментальні основи функціонування будь-якої організації, а саме:

- бізнес-модель і стратегія;
- спосіб/стиль ведення бізнесу;
- ключові фактори успіху.

Віднесення організаційної культури до певного набору складності також відображається в інтерпретації, що відносить культуру до системи. У цьому сенсі можна вважати, що культура має "власну внутрішню логіку і є цілим, компоненти якого взаємопов'язані. Між елементами культури відбувається процес інтеграції. Досліджуючи культуру спільноти, необхідно вивчати її

окремі елементи, їхні взаємозв'язки та значення, що їм приписуються". З цієї точки зору бажано розглядати організаційну культуру як відкриту, динамічну систему, що самоорганізується. Адже "культурні реакції характеризуються певним автоматизмом, що дозволяє людям ставитися до багатьох речей бездумно і машинально. Це відбувається тому, що стереотипи звільняють від необхідності критично аналізувати конкретні явища та раціонально обґрунтовувати своє ставлення". Таким чином, розробка організаційної культури вимагатиме продуманих і цілісних організаційних дій.

Теоретико-пізнавальні рефлексії щодо організаційної культури, здійснені в управлінських науках, дають змогу окреслити сутність предмета з точки зору предметної складності питань, які він охоплює. Можна говорити про певні "категорії явищ", серед яких:

- цінності: спосіб роботи, міжособистісні стосунки, сприйняття формальних процедур, задоволеність клієнтів, репутація, доступ до дефіцитних ресурсів тощо

- норми та патерни: усталені моделі поведінки у вигляді, зокрема, реакції на скарги, конфлікти тощо, та

- символи: ідентифікатори, що виражають цінності, норми, зразки тощо.

Ці елементи, що описують різні категорії явищ, можна інтерпретувати через призму фундаментальних припущень компанії, описуючи її філософію та загальний організаційний клімат. Важливо, що в цьому відношенні ці елементи відповідають питанням внутрішньої інтеграції та взаємодії компанії із зовнішнім середовищем.

З точки зору внутрішньої інтеграції та взаємодії компанії із зовнішнім середовищем, слід згадати одну типологію організаційних структур, де вказується на існування так званої "спільотної" культури та "мережевої" культури. Ці культури характеризуються, серед іншого, наступними ознаками: "спільотна" культура: сильна ієрархія, слабка комунікація, складно функціонувати в мінливому зовнішньому середовищі; "мережева" культура: відкритість, спонтанність, діалогові процеси та обмін знаннями.

Ця типологія відповідає підкресленій в літературі необхідності гетерогенізації організаційної культури. З огляду на динаміку змін у бізнес-середовищі підприємств і надання можливостей для розвитку за рахунок використання атрибутів глобального середовища, явище гетерогенізації фундаментально пояснює обґрунтування переходу до "мережевої" культури, тобто гнучкої, відкритої і творчої культури. Адже "часті зміни в навколишньому середовищі змушують постійно переглядати культурні припущення, вносячи зміни в ієрархію цінностей і соціальних норм, що формує інструментальне ставлення до культури. Готовність відмовитися від культурних стереотипів повинна бути тим більшою в організації, чим більш мультикультурним є її оточення". На цьому тлі можна інтерпретувати організаційну культуру компанії через призму її переорієнтації. Необхідність переорієнтації організаційної культури разом із зазначенням її характеристик є частиною картини сучасного динамічного глобального оточення підприємства.

Дотеперішні міркування в рамках цього дослідження були зосереджені на окресленні сутності організаційної культури у зв'язку з питанням розвитку підприємств, у тому числі сектору МСП. У контексті феномену глобалізації та мережевих інновацій видається надзвичайно важливим, що "для того, щоб стати лідером на ринку, необхідно шукати постійні вдосконалення та нові ідеї як за межами, так і всередині компанії". Це очікування, безсумнівно, включає в себе необхідність створення нової філософії ведення бізнесу та еволюції організаційної культури компанії. Однак не лише у сфері забезпечення здатності бути лідером, а й дедалі більше загалом для виживання та участі на ринку.

Пошук характеристик переорієнтації організаційної культури здійснювався на основі виділення окремих сфер для ініціювання змін. Ці сфери, безсумнівно, описують особливості середовища сучасних організацій, особливо у зв'язку з глобалізацією та мережевими інноваціями. Серед факторів, що ініціюють зміни в організаційній культурі, є: управління знаннями, організаційна структура, процесний підхід до управління, теорія ресурсів.

Загально визнано, що здатність генерувати, набувати та управляти знаннями є ключем до успіху для багатьох сучасних компаній. Формування цих навичок з точки зору нових знань, поряд з новими технологіями та мережами залежностей, називають ключовими домінантами успішних підприємств. Це також відповідає формі розвиненої організаційної культури. Особливо в контексті створення нових знань і використання їхніх ресурсів для розвитку креативності та інновацій. Це, безперечно, відображається на взаємодії на рівні міжорганізаційних мереж причинно-наслідкових зв'язків. Враховуючи, що в процесі створення знань можна виділити чотири рівні відліку: індивідуальний, груповий, організаційний та міжорганізаційний, а саме: індивідуальний рівень - знання індивіда, груповий рівень, організаційний рівень та міжорганізаційний рівень:

- індивідуальний рівень - знання окремої особи;
- груповий рівень - знання групи;
- організаційний рівень - знання організації;
- міжорганізаційний рівень - знання, наприклад, мережі.

Може здатися надзвичайно бажаним максимізувати загальний потенціал ресурсів знань компанії. Примноження цих ресурсів, безумовно, може відбуватися через:

- внутрішньоорганізаційні процеси;
- мережеві зв'язки;
- глобальну платформу знань;
- широке розповсюдження знань.

Однак у літературі на цю тему підкреслюється, що "нестача інформації в компанії є набагато кращим варіантом, ніж її надлишок". З точки зору креативності та творчості, безсумнівно, певний інформаційний дефіцит може призвести до створення таких: ресурсів знань, процесів знань та організаційної культури, які матимуть риси, що відповідають індивідуальність, унікальність, оригінальність, винахідливість або можливість відкриття.

З питаннями управління знаннями та їх поширення тісно пов'язана форма організаційної структури. Ієрархічні структури дестабілізують різноспрямовані потоки знань. Певний синдром взаємозалежності поширюється і на організаційну культуру компанії. Так, високий ступінь формалізації та бюрократизації, певна організаційна жорсткість протидіють дезорганізації, але в той же час знищують свободу, спонтанність і креативність. Підприємство, що функціонує як відкрита і динамічна система, вимагає, в певному сенсі, руху в ентропії. З цієї причини мережеві або фрактальні структури можуть здаватися більш бажаними. Тому існує потреба в розробці такої архітектури підприємства, в якій "ретельно сформовані команди могли б надійно досліджувати, класифікувати і розвивати цілий ряд ініціатив з розвитку". Такі структури, в яких дозволені вільні ініціативи, в певному сенсі навіть хаотичні, вимагають організаційної культури, "відкритої" для: відмінності, невинятковості, екстравагантності і навіть комічності або карикатурності.

Пошук властивостей переорієнтації організаційної культури на рівні опису процесного підходу, що використовується в управлінні підприємством, базується на ідентифікації та аналізі як бізнес-процесів, так і так званої зрілості процесів. Варто звернути увагу на бізнес-процеси в контексті створення цінності, оскільки "в типово негнучких процесах криються найсерйозніші труднощі, з якими стикаються багато організацій, намагаючись впоратися зі змінами". Постулюється, що "процесна орієнтація на підприємстві може не досягати однакового рівня зрілості", а "розбіжності можуть бути організаційними, технічними, компетентнісними, культурними та мотиваційними". Безсумнівно, ці розбіжності визначають розвиток підприємства, тому дуже бажано їх вирівняти. З точки зору характеристики організаційної культури, здійсненої з позицій процесного підходу та зрілості процесів, можна виділити такі елементи, як: управління ресурсами, рівень ресурсного забезпечення процесів, структура ресурсів, характер роботи,- потік потоків знань.

Ці елементи, співвідносячись із сутністю організаційної культури, в певному сенсі визначають напрямок її переорієнтації. Так, можна постулювати, серед іншого, необхідність створення атмосфери, сприятливої для генерування та використання знань і навичок або застосування командної роботи. Важливими характеристиками переорієнтації організаційної культури є: прийняття різноманітності як результату приналежності до різних команд, здатність нести ризики, прийняття неоднозначності та мінливості/динамічності (наприклад, завдань у команді), розвиток співпраці, свобода спілкування, прийняття гнучкості та нестандартності.

Намагаючись виокремити певні характеристики переорієнтації організаційної культури на рівні інтерпретаційних засад ресурсної теорії, можна звернутися до ресурсної структури та управління ресурсами. У цьому відношенні і структура ресурсів, і управління ресурсами в контексті переорієнтації організаційної культури відповідають вимогам сучасного глобального мережевого середовища, представляючи собою динамічну і відкриту архітектуру компонентів і процесів. Ця архітектура може бути побудована на таких засадах, як: сильні міжорганізаційні причинно-наслідкові зв'язки, функціональні та ресурсні сфери конкурентного потенціалу, організаційна креативність.

У контексті опису ресурсної структури надзвичайно важливим видається створення організаційного середовища, сприятливого для примноження унікальних і неординарних ресурсів. Однак важливим видається не лише зосередити увагу на сутності ресурсів у напрямку до оригінальних ресурсів, але й на динаміці генерування цих ресурсів.

З точки зору відкритої та динамічної міжорганізаційної взаємодії в глобальному середовищі, можна вважати, як зазначається в літературі, що "відносини є тим унікальним ресурсом, який, завдяки спільним зусиллям, підвищує потенціал навичок, здібностей та можливостей". Отже, використання міцних міжорганізаційних зв'язків сприятиме збагаченню ресурсної структури підприємства ресурсами взаємовідносин. Ці ресурси, маючи природу

нематеріальних ресурсів, виникають в результаті встановлення відносин між організаційними одиницями і підлягають процесам накопичення та самоорганізації. Потенціал реляційних ресурсів визначається кількістю і характером причинно-наслідкових зв'язків. З цієї точки зору, культурні патерни, закладені в організаційній культурі, безсумнівно, зумовлюють кількість і характер цих зв'язків. З точки зору реляційних ресурсів, варто відзначити такі ключові атрибути організаційної культури, як: конфігурація корпоративних цілей (чіткі та зрозумілі цілі), правила та обов'язки (сфера/правила, які є зрозумілими, універсально застосовними та справедливими), система оцінювання, заохочення свободи дій.

Дуже бажано, щоб загальна свобода дій стосувалася не лише сфери встановлення неформальних стосунків, але й відповідала потребі приймати відмінності, відходити від жорсткої ієрархізації та формалізації діяльності і структур, допускати хаос і мінливість замість постійної стабільності чи відкритості до глобального середовища.

Гносеологічною основою опису потенціалу конкурентоспроможності є системний підхід, який виділяє багаторівневу систему, що умовно складається з дев'яти функціональних і ресурсних сфер. З точки зору необхідності створення та використання нових знань і формування унікальних компетенцій на особливу увагу заслуговує сфера загальних невидимих ресурсів, структурою яких, окрім накопичених знань або здатності до навчання та створення неформальних зв'язків у навколишньому середовищі, є організаційна культура підприємства. Якщо організаційна культура є загальним кліматом організаційного середовища підприємства, то потреба в її переорієнтації впливає, насамперед, з необхідності забезпечення умов для безперервної та динамічної реконфігурації ресурсної структури підприємства. Таким чином, характеристики цієї переорієнтації будуть описувати зміни в таких сферах, як: система цінностей, переконань та моделей поведінки, система мотивації, компетенції та навички, стиль лідерства тощо.

Це означає необхідність створення організаційного клімату, який характеризується високим рівнем соціальної довіри, ідентифікацією з цілями організації, відходом від традиціоналізму, а також культивуванням організаційної креативності.

Опис організаційної креативності в контексті переорієнтації організаційної культури вписується в загальну парадигму динамічного організаційного середовища сучасних компаній. Необхідність динамічної реконфігурації ресурсів є однією з ключових умов функціонування в турбулентному глобальному середовищі. Однак, з точки зору організаційної культури, надзвичайно цікаво відзначити, що організаційна творчість - це "командна діяльність...", ефект цієї діяльності може бути описаний як креативне знання - тобто знання, яке, в свою чергу, генерує нові ідеї, концепції, рішення".

Крім того, у конвенції, що визначає сутність панккреативізму як погляду на творчість, "творчою є будь-яка людська діяльність, яка виходить за рамки простого рецепту, і що кожна людина є творчою, коли вона не обмежується повторенням та імітацією того, що робили інші люди до неї". Таким чином, процес генерування креативних знань передбачає специфічні вимоги до організаційного клімату. Ці вимоги насамперед стосуються забезпечення: широкої організаційної свободи на рівні отримання, обміну та використання інформації, динамічного процесу навчання через відкритість до глобального середовища, інтенсифікацію діяльності зі створення та використання мереж причинно-наслідкових зв'язків, прийняття незвичного, нетрадиційного та інакшого, заохочення нових нестандартних бізнес-проектів, холістичний підхід до управління тощо.

З точки зору розвитку організаційної креативності та переорієнтації організаційної культури варто підкреслити особливу важливість "дефіциту" креативних знань. Адже "дефіцит" креативного знання часто інтенсифікує його розвиток. На організаційному рівні він посилює процес генерування нових ідей, нетрадиційних рішень і теорій, що ведуть до загального прогресу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Формування організаційної культури та управління відносинами з працівниками

Культура формується на основі цілей та цінностей, які найчастіше містяться в місії організації. Подібно до того, як людина має власну індивідуальність і стандарти, основним і об'єднуючим елементом організаційної культури залишається система цінностей і норм всередині неї, а також специфічні характеристики, які відрізняють її від інших організацій.

Організаційна культура - це сума установок працівників, прийнятих цінностей і стандартів поведінки. Цінності (ставлення) людей важко піддаються реорганізації. Працівників не можна "примусити" до певних цінностей, оскільки тоді їхня поведінка стає "боязкою", що створює багато проблем для організації. Система цінностей, яка організовує поведінку людей, в основному базується на їхніх переконаннях. Таким чином, саме можлива зміна переконань (зміна свідомості) працівника впливає на його ставлення, а отже, і на поведінку. Єдиним ефективним мотивом, що спонукає до змін у системі цінностей людини, є апеляція до її потреби задовольнити своє почуття цінності, але з урахуванням потреб, що ототожнюються з вигодами та базовими потребами. Тому сучасний менеджмент пов'язує процес праці та винагороди з процесом задоволення потреби в цінності та гідності працівників. Це досягається шляхом створення на роботі умов, які сприяють відповідності поведінки переконанням людей про те, що є правильним, належним і цінним у щоденному виконанні роботи, у взаємовідносинах працівника з керівництвом, одним словом, у тому, що "відбувається між людьми" в організації (людські відносини).

Наслідком звернення в управлінні людьми виключно до вигод і страху є добре відомий феномен "міні-макс", що означає мінімум роботи, максимум

вигод. Це, в свою чергу, призводить до зниження продуктивності, якості, авторитету компанії на ринку, а також породжує стрес і напруженість у відносинах між людьми. Ефективність матеріальної винагороди (заробітної плати) - не єдина мотивація, що впливає на стабілізацію ставлення працівника до виконання завдань. "Друга" мотивація, що впливає з відчуття цінності, пов'язана з такими процесами, як формування ідентифікації з компанією, її місією та баченням, лояльність працівників, почуття гордості за свою роботу та приналежність до колективу.

Багато компаній створили набір організаційних принципів і цінностей, які залишаються "мертвими". Лише впливаючи на свідомість працівників та керуючи відносинами, цінності відновлюють своє законне місце в управлінській та діловій практиці, особливо в умовах широкої глобалізації, постійних змін та супутніх їм кризових явищ.

Лідер, який усвідомлює своє завдання, здатний створити у своїй команді стандарти, що відповідають економічним цілям компанії. Основою такого впливу є те, що всі співробітники знають і цінують однакові цінності і норми поведінки, що впливають з них (завдання PR і HR). Культура створюється всіма працівниками, хоча найбільша відповідальність лежить на HR-спеціалістах та керівниках.

Таким чином, якісні зміни та організаційний розвиток охоплюють п'ять стовпів:

- стандарти (цінності та норми, що регулюють поведінку);
- внутрішній та зовнішній PR;
- комунікації та інформаційні потоки;
- потенціал працівників;
- ставлення та компетенції лідерів.

Інтеграція змін у різних сферах в єдиний процес дозволяє перейти від контролю до лідерства, від виживання в кризових ситуаціях до свідомого управління компанією на основі її бачення та місії. Виявлення та вирішення

проблем зменшує втрати, знижує управлінські витрати та ризики, тим самим створюючи стійку культуру та етос співробітників.

Формуванню організаційної культури передують створення (якщо її немає) місії, бачення та стандартів організації або виявлення наявних ресурсів організації у сфері цінностей. Також необхідно діагностувати складні ситуації, які, з одного боку, можуть блокувати впровадження стандартів якості в компанії, а з іншого - перешкоджати ефективному впливу на мотивацію людей. Аналіз цих ситуацій спільно з працівниками (під час навчання) дає інформаційний матеріал, корисний для керівництва та працівників, зокрема, для того, щоб:

- виявити деякі несприятливі явища в компанії у сфері міжвідомчих відносин, відносин із зовнішніми та внутрішніми клієнтами, що впливають на якість роботи (мова йде про порушення діючих цінностей і норм);

- знати стилі управління та методи мотивації, прийняті та застосовувані до працівників (йдеться про управління поведінкою та мотивацією; страх, вигоди, цінності);

- визначати потреби в навчанні (йдеться про зміну стилю управління, за необхідності навчання створенню "суспільного договору" з працівниками щодо створення та впровадження цінностей і норм у колективі, а також системи покарань і символічних заохочень).

Удосконалення прийомів і методів формування "етосу працівника" передбачає оцінку процесу якісних змін в команді.

Процес розвитку в компанії відбувається в результаті свідомої, цілеспрямованої та контрольованої взаємодії з працівниками через навчальні проекти та інформаційні системи (HR та PR відділи).

У запропонованій тут моделі основна ідея розробленого навчання для формування організаційної культури полягає в тому, щоб зрозуміти контекст ситуації, в якій перебуває працівник на кожному рівні (через знання та обізнаність); а потім, щоб працівник у своєму виборі звертався до

організаційних цінностей (через сформовані переконання про правильність такого вибору) і згодом поведився конструктивно (через покращені навички).

З огляду на вищезазначені припущення, навчання працівників на всіх рівнях може бути розроблене відповідно до поставлених завдань і цілей (також економічних), з урахуванням стандартів компанії та її поточної ринкової ситуації. Метою управлінського навчання додатково є: виявлення, розвиток, компетенцій управління людськими ресурсами (мотивація). Вдосконалення та розвиток цих компетенцій має стосуватися мотивації, що впливає з самооцінки працівників і, водночас, організаційних цінностей установи. Це формує основу для практичної побудови "духу співробітників" компанії та малих робочих груп як прояву організаційної культури всієї компанії та принципів, що в ній діють.

Найважливішу роль у "процесі створення сенсу" організаційних цінностей, роль моделі, а також у формуванні способу комунікації та мотивації людей, зазвичай відіграє керівник команди на кожному рівні управління. Навчання на цю тему може мати значний вплив на самоактивність (креативність) усіх працівників, незалежно від їхніх ролей і функцій, на організованість, задоволеність, якість і продуктивність. Для багатьох менеджерів поняття керівництва та лідерства є найскладнішим питанням в управлінні. Найскладнішими явищами в цьому процесі є відповідальність, мотивація інших, формування власного авторитету, делегування завдань, підбір персоналу, оцінювання, атестація, побудова команди та вирішення конфліктів.

Існує багато концепцій управління. Виявлено, що не існує універсального набору якостей хорошого керівника; натомість дослідження говорять про потенціал або специфічні якості людей на управлінських посадах. Питання про те, чи народжуються керівниками, чи ними стають, залишається відкритим. Ключовим у стилі керівництва є адаптація та гнучкість. Керівник повинен, незалежно від того, якому стилю управління людьми він віддає перевагу і який є його природним стилем, розвивати в собі здатність застосовувати кожен стиль свідомо і цілеспрямовано. Аналіз особистостей багатьох керівників і лідерів та

їхньої поведінки свідчить про те, що не можна виокремити універсальні риси, які б гарантували ефективність у цій ролі. Найважливішою є особистість лідера - його позиція, що характеризується, серед іншого, відповідністю між цінностями, які він декларує, і діями. Це впливає на довіру та підвищує ефективність управління.

Особи, які мають особливий вплив на установу, характеризуються високим рівнем впевненості в собі, високим рівнем домінування та вірою в моральну правоту ідей, які вони проголошують. Така людина здатна створити бачення і заразити ним людей. Стимулювання залученості працівників допомагає організаціям у кризових ситуаціях. Тому важливо з'ясувати, що саме роблять справжні лідери, що робить їх лідерами? Чи можна цьому навчитися? Дві основні функції лідера для ефективної команди - це вирішення проблем і виконання завдань, а також соціальна функція, яка підтримує стійкість і задоволеність групи. Той, хто може виконувати обидві функції одночасно, може бути особливо ефективним лідером або менеджером.

У зв'язку з такими завданнями сам лідер повинен знати, "хто він є" (які його пріоритети, якими принципами і цінностями він керується, що його стримує), в якій реальності йому доводиться працювати (конкретні ситуації, відносини з людьми, конфлікти, ресурси компанії) і які навички (комунікація, робота з групою, мотивація, покарання і винагорода) йому необхідні для того, щоб ефективно діяти і вирішувати проблеми.

Таким чином, стратегія формування організаційної культури через зміну свідомості працівників на практиці вимагає насамперед врахування таких аспектів.

Знання працівниками компанії, її традицій, місії та бачення, стандартів, діяльності та проектів. Це інформаційно-мотиваційна функція (внутрішні PR-заходи, керівники тощо)

Вміння проводити просту діагностику ситуацій, які загрожують організаційній культурі, іміджу компанії, призводять до напруженості, втрат і конфліктів. Це діагностична функція (тренінги, що демонструють важливість

цінностей для організації, а також небезпеки та пастки в поведінці людей, що виникають внаслідок порушення стандартів).

Усунення обставин, що призводять до аномії працівників (ситуація, в якій люди підкреслюють важливість цінностей, але не поважають їх, використовуючи відмовки та раціоналізації). Це корекційна функція (усунення, вже на організаційному рівні, ситуацій етичного виклику, які є складними для людей та їхніх керівників).

Удосконалення практики спілкування, особливо асертивного, що сприяє подоланню працівниками складних ситуацій при роботі з внутрішніми та зовнішніми клієнтами. Для працівників таке навчання означає підтримку з боку компанії, для керівників - розвиток впевненості в собі та ефективності у побудові відносин з працівниками. Це функція компетентності (тренінги зі зміни стилю управління, щоб не ставити людей у принизливі ситуації, а реагувати з огляду на організаційні цінності)

Навчання побудові ефективних команд і, відповідно, управлінню мотивацією працівників, включаючи побудову і навчання використанню символічних заохочень і покарань у команді, вирішення конфліктів. Для працівників це означає усвідомлення своєї ролі в команді, принципів командної роботи, опанування конфліктних ситуацій, установок, які гарантують ефективні дії. Менеджери, в свою чергу, вчаться впливати на мотивацію своїх співробітників через розуміння групових процесів, криз і групових ролей, вміння будувати стійкий "суспільний договір" в колективах співробітників щодо поведінки і установок, очікуваних в команді і в компанії в цілому. Це моделююча функція (воркшопи з передачі організаційних цінностей у колективах працівників)

Навички управління стресом (тренінги), особливо в ситуаціях постійних соціальних, організаційних змін тощо. Водночас це дозволяє працівникам на всіх рівнях краще зрозуміти труднощі, що виникають у зв'язку з постійними змінами, яких зазнає як людина, так і організація, в якій вона працює,

запобігаючи таким чином накопиченню негативних настроїв, які загрожують досягненню цілей компанії. Це профілактична функція (семінари та тренінги)

Тренінги не лише покращують навички, але й формують ставлення, забезпечують мотиваційний елемент (символічну винагороду), створюють ритуал компанії. Це можливість об'єднатися навколо спільних проблем багатьох відділів. Це можливість знайти "спільну мову", зрозуміти поняття, зміст, значення, цілі, які стоять перед співробітниками. Таким чином, відбувається інтеграція навколо стандартів компанії та реальне формування організаційної культури за допомогою HR- та PR-відділів. Навчання дає можливість побудувати згуртованість цільової команди, відкриту комунікацію між співробітниками.

Визначимо відмінності в цілях і методах тренінгової роботи.

Сучасна модель психоосвіти в організації все частіше зводиться до продажу "продукту", і все менше уваги приділяється формуванню у працівників усвідомлення своїх ролей, функцій, місця в компанії, стандартів, що застосовуються. Знання та навички, що пропонуються на ринку, стають все більш спеціалізованими, виразними, привабливими і, найчастіше, підпорядкованими спеціальним цілям ефективності.

Експерти та тренери, реагуючи на запити ринку, надають очікуваний "продукт" у навчанні, але зазвичай це відбувається за рахунок обмеження "поля зору" його учасників. Тим часом, люди без "розуміння" реальності робочої сили та власних реакцій на неї, позбавлені контексту, в якому можна застосувати отримані знання та компетенції, все одно використовують їх в обмеженому обсязі, використовуючи власні методи здорового глузду.

Лідером, як і надійним та ефективним менеджером, людина стає з розвитком власної автономії та зрілості, а не в результаті використання нерелективно наданого "продукту" у вигляді психо- чи соціотехнік. Вони є лише інструментом. Особливо там, де йдеться про управління мотиваціями підлеглих. Незрілий керівник, незалежно від того, скільки він знає про управління людьми, не тільки піддасть ризику свою команду і компанію, але й

не зможе активізувати потенціал своїх підлеглих. Тому що це залежить не лише від навичок, але й від рівня усвідомлення своєї ролі як керівника. Тому дуже важливим стає точне визначення стратегії розвитку співробітників, цілей і методів їх досягнення.

Завдяки цінностям, які об'єднують компанію, менеджери можуть керувати мотивацією людей, а не просто контролювати їхню роботу. Вони стежать за виконанням завдань, а не зосереджуються на працівниках, і є фахівцями з людей і процесів компанії, а не стресовими керівниками. Якщо працівник може пишатися своєю роботою, то те, що він робить, він робить краще. Він залучається та ідентифікує себе з компанією. Джерелом цієї гордості є відчуття сенсу та цінності, які він отримує від своєї роботи та міжособистісних стосунків. Це одна з найважливіших людських потреб, що лежить в основі будь-якої свідомо керованої організації. Коли вона задоволена, вона стимулює розвиток і стає ресурсом; коли незадоволена, вона є джерелом конфліктів і втрат.

3.2. Технології формування сильної організаційної культури в контексті відкритості до змін

У літературі сильна організаційна культура описується, з одного боку, як перевага, що підвищує ефективність організації, а з іншого - як загроза, що блокує будь-які зміни. Такий підхід описує сильну організаційну культуру як не дуже відкриту до змін.

Сильна організаційна культура призводить до відкритості до змін, до яких сьогодні все більше спонукають внутрішні та зовнішні фактори. Передумовою відкритості до змін та гнучкого реагування на вимоги, що виникають у зовнішньому середовищі організації, є побудова відповідної моделі організаційної культури. У світлі вищезазначеного, видається доцільним поєднати два виміри - силу організаційної культури та її відкритість до змін.

Культура розглядається як іманентна частина організації, така ж, як, наприклад, технологія, фінанси чи інформація. Вона також залишається взаємозалежною з ними. Вона є якісним еквівалентом так званих жорстких, вимірюваних факторів зростання. У літературі можна знайти багато визначень організаційної культури. Однак найбільш точним для цілей цієї дискусії видається визначення, яке звучить наступним чином: «організаційна культура - це система припущень, цінностей і соціальних норм, які є стимуляторами тієї поведінки членів організації, яка є важливою з точки зору досягнення формально прийнятих цілей» [50]. Воно охоплює не лише компоненти організаційної культури, але й стратегію як реалізацію формально прийнятих цілей, і саме стратегія є первинною в компанії. Інші елементи управління, включаючи культуру, "повинні слідувати за стратегією", підтримуючи її реалізацію. Організаційна культура складається з трьох рівнів: артефакти, норми і цінності та припущення. Різні рівні відрізняються своєю стійкістю та видимістю. Артефакти - це найменш фіксований, найбільш видимий і найлегше змінюваний рівень організаційної культури, який базується на мові, поведінці та матерії, наприклад, одязі або будівлях. Вони є наслідком інших рівнів культури. Норми та цінності - це рівень організаційної культури, що базується на цінностях і нормах, яких дотримуються члени організації, і які можуть бути розвинуті в неформальний кодекс поведінки. Припущення - найбільш усталений і найменш помітний рівень організаційної культури, заснований на світоглядних припущеннях її членів.

Функції організаційної культури можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх ми відносимо вплив внутрішніх механізмів на зовнішні контакти, такі як: місія і стратегія установи, цілі установи, засоби реалізації завдань, критерії оцінки результатів, способи корекції організації щодо бажаної стратегії, а також вплив факторів, що походять з навколишнього середовища - організація взаємодіє з іншими установами, конкурує або співпрацює; на установи впливають економічне, правове, екологічне середовище, природні умови даної країни, культурні норми даного суспільства.

Внутрішні функції включають: інтегративну функцію, когнітивну функцію та адаптивну функцію. Їх можна описати наступним чином:

1. Інтегративна, яка полягає в тому, що всі її компоненти спільно визначаються і підтримуються в даному середовищі. Культура охоплює те, що об'єднує і є спільним, залишаючи осторонь те, що є індивідуальним і диференціюючим. Через свою інтегративну функцію культура може бути джерелом конфліктів і дискримінації. Чим сильніше люди інтегруються у свою соціальну групу, тим більше вони ізолюють себе від інших груп.

2. Перцептивна, яка полягає в тому, як сприймається оточення групи та значення, яке надається соціальному життю в організації. Культура надає членам групи інформацію про необхідний рівень самоконтролю, соціальний порядок і розуміння організації. Для того, щоб люди могли діяти в рамках реальності, вони повинні мати постійне відчуття того, про що ця реальність і що вона собою являє.

3. Адаптивна функція, яка тісно пов'язана з перцептивною функцією, полягає у стабілізації реальності шляхом вироблення готових моделей реагування на зміни в оточенні групи. Реалізації цієї функції, таким чином, слугують моделі поведінки, прийняті в організації. Наявність цих моделей дозволяє людям відчувати себе більш захищеними, оскільки вони можуть планувати і передбачати свою поведінку.

З вищесказаного випливає, що організаційна культура виконує дуже важливі завдання в організації. М. Черська синтетично описує їх як обмеження невизначеності, що виникає внаслідок мінливості зовнішнього середовища та внутрішніх умов діяльності, а також як формування ідентичності компанії.

У літературі можна знайти велику кількість одновимірних і багатовимірних типологій. Завдяки різним вимірам серед одновимірних типологій можна виділити, зокрема, такі типології організаційних культур: сильна - слабка, інтроверт - екстраверт, елітарна - егалітарна, консервативна - інноваційна, мала - велика дистанція влади, колективізм - індивідуалізм, маскуліність - фемініність, позитивна - негативна, висока - низька

толерантність до невизначеності. Ця стаття описує силу організаційної культури та її відкритість до змін, а також те, як вони пов'язані між собою. Цей вибір видається виправданим для виконання припущень, зроблених у дослідженні.

Одним із вимірів організаційної культури є її сила. Серед дихотомічних типологій організаційної культури ми розрізняємо сильну культуру (сильний вплив на поведінку людей, важко піддається змінам) і слабку культуру (слабкий вплив на поведінку людей, легше піддається змінам). Сила організаційної культури може бути виміряна за ступенем інтенсивності таких її характеристик, як:

1. Чіткість культурних зразків - стосується ступеня ясності уявлень про те, що є бажаним, а що ні. Чим менше сумнівів у членів соціальної групи щодо власних культурних переконань, тим виразнішими є ці переконання. Цьому сприяє підсвідомість і нереклексивність, з якою люди приймають культурні зразки і дотримуються їх.

2 Ступінь поширення - означає ступінь, до якого працівники приймають певний тип культури. Чим менша культурна різноманітність членів організації, тим вищий ступінь поширення певної організаційної культури. Однорідність культури залежить від розміру організації. Чим більша організація, тим більша різноманітність сфер та умов діяльності. Різні групи працівників формують власні субкультури, і існує небагато культурних патернів, спільних для всіх членів організації.

3 Глибина вкорінення - виражає ступінь засвоєння культурних зразків. Чим більша прив'язаність працівників до патернів певної організаційної культури і пов'язане з цим небажання їх змінювати, тим глибше вкорінення культури. Стійкість організаційної культури залежить від ставлення працівників до прийнятих культурних зразків. Автономне ставлення до організаційної культури полягає в тому, що культурні патерни стають цінностями самі по собі. Тому вони не можуть бути виправдані посиланням на інші цінності.

Цей підхід, однак, здається більш класичним, особливо в третьому пункті. Це пов'язано з тим, що словосполучення "вкоріненість" означає щось закостеніле, що зустрічається в організації, яка функціонує без змін протягом багатьох років. У цьому контексті доречніше було б використовувати термін "ступінь засвоєння культурних зразків", який не передбачає, що ми маємо справу зі "старою організацією". З огляду на це, більш точним і сучасним підходом видається використання критеріїв, наведених М. Семінським щодо поділу організаційних культур на слабкі та сильні. Вони відображені та чудово описані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Критерії поділу організаційних культур на слабкі та сильні

Критерії	Бідна культура	Сильна культура
Чіткість візерунків	- відсутність чітких культурних зразків	- чітко сформульовано бажане і заборонене
Ступінь поширення	- співробітники не наслідують зразків для наслідування	- більшість співробітників наслідують зразки для наслідування
Спосіб підтримки	- більш м'які санкції	- жорсткі санкції, спрямовані на пристосування поведінки людей до панівних зразків
Сфера дії	- лише формальні правила та процедури	- також неписані норми, які вторгаються в сферу приватного життя, наприклад, вихідні разом
Компетенції співробітників	- низький	- високий
Організаційна структура	- хиткий	- постійний
Робоча атмосфера	- відчуття буденності - обмін почуттями від зазнали невдач	- почуття гордості від унікальності - обмін почуттями від досягнутих успіхів

Відкритість організаційної культури до змін є однією з характеристик інноваційної культури (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Консервативна та інноваційна культури

Характеристики	Консервативна культура	Інноваційна культура
Зміна орієнтації	Орієнтація на збереження статус-кво в організації	Орієнтація на зміни в організації
Підприємництво	Низький рівень підприємництва та інновацій	Висока підприємливість
Підхід до традиції	Повага, традиції ставляться як взірець	Відстань, традиція сприймається як тягар
Повага до влади	Велика повага до досвідчених людей в організації	Підрив цінності влади
Підхід до інформації	Прагнення діяти в умовах повної інформації	Прийняття дій в умовах дефіциту інформації

Консервативна організаційна культура зустрічається в організаціях, які цінують стабільність і сталість, традиції, норми і орієнтуються на минуле. Будь-які зміни трактуються як потенційне джерело небезпеки. Працівники не мають бажання розвиватися, вони цінують безпеку. У такому типі організації важко впроваджувати зміни або інноваційні рішення. На противагу цьому, інноваційна організаційна культура спрямована на майбутнє, відкрита до змін і готова йти на ризик. Цей тип організацій характеризується високою сприйнятливістю до динамічних змін. Співробітники орієнтовані на досягнення і характеризуються креативністю. Підсумовуючи, можна припустити, що провідною характеристикою, з якою ми маємо справу в інноваційній культурі, є її відкритість до змін.

Вплив сильної культури на рівень відкритості до змін

У літературі є багато описів впливу сильної організаційної культури на її відкритість до змін (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Вплив сильної організаційної культури на рівень відкритості до змін

Автор	Опис впливу сильної організаційної культури на її відкритість до змін
Г. Анішевської	Сильна культура зумовлює більшу замкнутість у власному колі, ригідність, що виражається у прихильності до існуючих шаблонів і шаблонів, конформістські установки. Часто компанії з сильною організаційною культурою мають більше проблем із внесенням змін
Є. Августиняк	Сильна культура сприяє тенденції організації закриватися від зовнішніх подразників і твердо дотримуватися колись прийнятих цінностей, установок і моделей поведінки . Тому відкритися іншим практично неможливо або дуже важко. Тому також важко бути відкритим до змін, які сприймаються як щось тривожне та загрозливе для стабільності
С. Пержавка	Сильна організаційна культура може ускладнити зміни
М. Семінський	Чим глибше вкорінена культура, тим більша ймовірність її негативних наслідків: відсутність реакції на критику, небажання змін, закріплення традиційних моделей успіху, конформізм, брак гнучкості.
Т. Сікорський	Основним недоліком сильної організаційної культури є те, що вона ускладнює впровадження змін в організації
Л. Сулковський	Закостеніла культура знижує гнучкість і конкурентоспроможність організації
Б. Вернек	Недоліки сильної організаційної культури вказують на те, що компанії з таким типом культури можуть стати «закостенілими палацами».

Джерело: власна розробка на основі [67-73].

Дотеперішня дискусія показує, що сильна організаційна культура, з одного боку, має позитивний вплив на організаційну ефективність, а з іншого - негативно впливає на відкритість до змін. Однак, враховуючи зростаючу турбулентність зовнішнього середовища і пов'язану з цим зростаючу непередбачуваність умов діяльності компаній, ієрархія організаційних цінностей змінюється. На вершині цієї ієрархії опиняється швидкість реагування на зміни в навколишньому середовищі, яка витісняє стабільність як умову організаційної гнучкості. Такий погляд на реальність ставить перед нами виклик необхідності створення такої моделі організаційної культури, яка завдяки своїй силі позитивно впливатиме на організаційну ефективність і

водночас, зважаючи на динамічні зміни, що відбуваються в оточенні організації, буде відкритою до змін.

Сильна організаційна культура, відкрита до змін може здатися суперечливою. Однак, здається, що можна "сконструювати" тип організаційної культури, заснований на двох вимірах, який, будучи сильним, також буде відкритим до змін. У такій типології одним виміром буде консерватизм - відкритість до змін, а іншим - сила організаційної культури. Передумовою для забезпечення відкритості до змін є те, що ця культура на біполярній матриці двох змінних міцно закріпилася в 1-му квадранті. Свідоме "конструювання" організаційної культури в компанії, як описано вище, призводить до побудови організаційної культури, яка одночасно є сильною, а отже, ефективною (як очікує керівник) і відкритою до змін, забезпечуючи швидку адаптацію до вимог, що виникають всередині організації та в її оточенні.

За допомогою цієї матриці можна виділити чотири типи організаційної культури, які можна ідентифікувати в організації:

- I - сильно відкрита до змін,
- II - сильно консервативна,
- III - слабо консервативна,
- IV - слабо відкрита до змін.

У цьому типі побудови є два протилежні полюси - культура, яка сильно відкрита до змін, і культура, яка сильно консервативна, а також проміжні стани - культура, яка слабо відкрита до змін, і культура, яка слабо консервативна (відмінні характеристики цих культур представлені в таблиці 3.4).

Таблиця 3.4

Відмінні риси організаційних культур від дуже консервативної до дуже відкритої до змін

Критерії	Дуже консервативна культура	Культура збереглася погано	Культура не дуже відкрита до змін	Культура, відкрита до змін
Готовність прийняти зміни	Дуже низький, сильний страх змін	Низький, помірний страх змін	Низька, помірна відкритість до змін	Висока, висока відкритість до змін

Орієнтування в часі	У далеке минуле	За недавнє минуле	На даний момент	Для майбутнього
Ступінь залученості в розвиток організації	Дуже низький, орієнтований на глибокий застій	Низький, орієнтований на застій	«Йдемо шляхом найменшого опору»	Дуже високий
Відкритість до ризику	Дуже низький	Короткий	Помірно високий	Дуже високо
Творчість	Дуже низький	Короткий	Помірно високий	Дуже високий, орієнтований на інновації
Толерантність до ризику	Дуже низький	Короткий	Помірно високий	Дуже високо

Сфери застосування чотирьох вищеописаних типів культури представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Сфери застосування окремих культур

Тип організаційної культури	Область застосування
Сильно консервативний	Організація, що працює в дуже стабільному середовищі, не вимагає змін і закрита до цих змін
Слабо консервативна	Організація, що працює в помірно стабільному середовищі, не вимагає занадто багато змін і не повністю закрита для цих змін
Погано відкритий до змін	Організація, яка працює в дещо мінливому середовищі, вимагає рідкісних змін і мало відкритості до цих змін
Сильно відкритий до змін	Організація, що працює в дуже динамічному середовищі, вимагає частих змін і відкритості до цих змін

Формування організаційної культури, яка є сильно відкритою до змін - адже саме до такої культури слід прагнути, щоб досягти ефекту максимальної відкритості до змін, незважаючи на її високу міцність, - має починатися з того виміру культури, який буде відкритістю до змін, тобто такої, яка є: орієнтованою на майбутнє, відкритою до змін, готовою до ризику, динамічною, мінливою, в якій працюють молоді, неспокійні, імпульсивні, непосидючі,

креативні та орієнтовані на досягнення люди. Ключову роль у формуванні організаційної культури відіграє менеджер. У літературі можна знайти опис чотирьох типів менеджерів: ремісник - орієнтований на зразки ціннісної культури; воїн - орієнтований на моделі конкурентної культури; людина компанії - орієнтований на патерни культури приналежності; азартний гравець - орієнтований на зразки проінноваційної культури.

Для цілей організаційної культури, відкритої до змін, азартний гравець здається найбільш підходящим. Цей тип керівника повинен мати у своєму розпорядженні проактивних членів організації. Їхня проактивність може проявлятися у вмілому ініціюванні змін, пропонувати креативних рішень, пов'язаних з їх впровадженням або подоланням опору, а також у передбаченні певних наслідків змін. Вона також допомагає у вивченні нових артефактів, набутті або модифікації нових цінностей і підвищує ймовірність уникнення культурного шоку. Лише команда працівників, відібраних таким чином під час рекрутингу, може розраховувати на те, що процедура побудови першого виміру - інноваційності - буде успішною. Потім цей тип культури слід зміцнювати до тих пір, поки він не досягне необхідного рівня, беручи до уваги, що чим сильніша культура, тим більший її вплив на поведінку людей.

Сферою, де цей тип організаційної культури може бути застосований, є система закладів сфери послуг.

Конструювання типу організаційної культури може бути застосоване у випадку новоствореної організації, або, навпаки, у випадку існуючої організації, під час її реконструкції. Однак у другому випадку слід пам'ятати, що "корекція курсу" організаційної культури є тривалим процесом, який може тривати до п'яти років і часто передбачає заміну як керівництва, так і персоналу. Це призведе до формування двовимірної організаційної культури, яка забезпечить впевненість у високій продуктивності і, в той же час, високу ймовірність гнучкості та відкритості до змін. Такий тип організаційної культури також підвищує ймовірність того, що організація буде ефективно функціонувати протягом багатьох років без необхідності втручання - вона буде

належним чином реагувати на потреби, що виникають у зв'язку з внутрішніми та зовнішніми обставинами. Це надзвичайно важливо, враховуючи той факт, що зараз ми стикаємося з ситуацією, коли розвиток сучасних компаній обумовлений швидкою зміною суспільних потреб, відкриттям одних країн для інших, прогресуючою комп'ютеризацією та ефективним веденням інноваційної діяльності всередині компанії. За таких умов не тільки така організація, як система Державної служби екстреної медичної допомоги, але й будь-яке підприємство, безсумнівно, повинно враховувати відкритість систем, комплексність у сприйнятті проблем, творчість у їх вирішенні та дії, спрямовані на майбутнє.

ВИСНОВКИ

Конкуентоспроможність та організаційна культура є двома нерозривними складовими розвитку бізнесу. Конкуентоспроможність базується не лише на матеріальних активах, але й - і це, мабуть, найважливіше - на нематеріальних і м'яких елементах, а саме на організаційній культурі. Зв'язок між конкуентоспроможністю та організаційною культурою, представлений у цій роботі у вигляді корпоративної культурної конкуентоспроможності, вказує на високий ступінь складності досліджуваної проблеми. Культурна конкуентоспроможність є відгалуженням проблем, що впливають з культурних детермінант, а також з конкуентоспроможності підприємств. Досліджувана проблема являє собою міждисциплінарний підхід до вивчення конкуентоспроможності та організаційної культури. Вирішення проблем культурної конкуентоспроможності залежить від прогресу теоретичних та емпіричних досліджень конкуентоспроможності та самої організаційної культури. Концепція культурної конкуентоспроможності покликана сприяти одному зі способів, за допомогою якого суб'єкт господарювання може досягти конкуентних переваг. Корисність культурної конкуентоспроможності для науковців і бізнес-практиків важлива як інший погляд на конкуентоспроможність і організаційну культуру в досягненні конкуентних переваг.

З точки зору управлінського процесу, в центрі уваги культурної конкуентоспроможності знаходиться менеджер як особа, що приймає рішення, а наступним пунктом є підлеглий (виконавчий працівник). Менеджер разом з підлеглим утворюють компактну ланку культурної конкуентоспроможності. Тому дуже важливо, яких менеджерів і підлеглих використовує компанія.

Це дослідження відкриває дискусію у світовій науці та бізнес-практиці щодо культурної конкуентоспроможності підприємств.

Проблема конкуентоспроможності являє собою великий виклик не тільки для економічної практики підприємств, але й для менеджменту та наук

про якість. Конкуреноспроможність є невід'ємним елементом (фактором), пов'язаним з досягненням і утриманням конкурентної переваги на ринку. Її можна розглядати як сукупність факторів (наприклад, усіх ресурсів організації), що складають суб'єкт господарювання, або як окремий фактор (наприклад, організаційну культуру), за допомогою якого організація досягає та утримує конкурентну перевагу. Мета цього дослідження - представити конкуреноспроможність через призму організаційної культури. Міркування, викладені в цьому розділі, ґрунтуються на інтерпретаційному дослідженні літератури на цю тему. Зв'язок між конкуреноспроможністю та організаційною культурою повністю вписується в тему м'якого менеджменту та м'якої конкуреноспроможності.

В роботі досліджено сучасний напрямок досліджень у сфері формування культури. Багато дослідників підкреслюють, що організаційна культура відіграє дуже важливу роль у підтримці інноваційних процесів. Мета роботи – показати метод моделювання соціальної поведінки в організаціях шляхом відповідного формування проінноваційної організаційної культури. На основі теоретичних міркувань та емпіричних досліджень обговорюються характеристики організаційної культури, які сприяють і перешкоджають інноваціям. Здійснено характеристику розробленої схеми методу формування організаційної культури, сприятливої для інновацій.

Представлено прикладний вимір формування соціальної поведінки в організаціях. Коли представлені сім кроків застосовуються в організаціях, може виникнути організаційна культура, яка підтримує корпоративні інновації. Представлена схема методу потребує подальших досліджень. Вони можуть варіюватися від деталізації окремих кроків, включених до методу, до визначення конкретного типу організаційної культури в порівнянні з низкою типологій, які можна знайти в літературі. Тип організаційної культури, сприятливий для інновацій, супроводжуватиметься особливим підходом до управління людськими ресурсами.

Підсумовуючи проведені теоретичні та пізнавальні міркування щодо переорієнтації організаційної культури малих і середніх підприємств, з точки зору турбулентного глобального середовища та розвитку мережі міжорганізаційних зв'язків, можна зазначити наступне: організаційну культуру як фактори розвитку та формування конкурентного потенціалу, необхідність створення внутрішньоорганізаційного клімату, в якому, серед іншого, заохочуються відкритість, динамізм, креативність та творчість, можливість виокремлення властивостей переорієнтації організаційної культури в контексті пошуку домінант глобального бізнес-середовища.

Запропоновано чотири напрямки для ініціювання змін організаційної культури у вигляді управління знаннями, організаційної структури, процесний підхід до управління, теорія ресурсів безумовно, не вичерпують пошук можливостей переорієнтації. Вони є лише пропозицією для проведення подальшого поглибленого теоретико-пізнавального аналізу з метою створення міцного теоретичного підґрунтя для початку емпіричних досліджень організаційної культури в контексті моделювання креативного потенціалу сучасного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антощак О. Методи соціальної психології та їх застосування в управлінні персоналом. *Психолог. Шкільний світ*. 2017. № 20. С. 9-17.
2. Антощак О. Сутність управління персоналом його функцій та методи. *Психолог. Шкільний світ*. 2016. №20. С. 7-9.
3. Анюшін, С. Розвиток інтелектуального потенціалу країни: місце і роль освітніх структур. *Людина і праця*. 2018. №7. С. 31-34.
4. Багрецов С.А. Психологічні аспекти формування організаційної взаємодії. *Журнал практичного психолога*. 2017. №4. С. 70-75.
5. Бакуменко В.Д. Технологія прийняття управлінських рішень. К.: Вид-во НАДУ, 2018. С. 15-18.
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. К.: ВД «Професіонал», 2018. 512 с.
7. Бандурка А.М. Психологія управління. Х: Фортуна-прес, 2014. С. 120-150.
8. Большаков В.Ю. Психотренінг: Социодинамика. Упражнения. Игры. Х., 2006.
9. Брэддик У. Менеджмент в организации. Х.: Инфра, 1997. 278 с.
10. Вачков И.В. Основы психологии группового тренинга. Психотехники. К., 2016.
11. Велешук С.С. Техніка адміністративної діяльності: навч. посіб./ за ред. проф. А.Ф. Мельник. ТНЕУ: «Економічна думка», 2011. 320 с.
12. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М. Управління персоналом: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 504 с.
13. Винокуров В. Якість управління як фактор зміцнення ринкових позицій підприємства. *Стандарти і якість*. 2008. № 12. С. 37.
14. Гальчак А. Механізм управління конфліктами в організації. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного*

- управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. Тернопіль: ЗУНУ, 2021.
15. Глушенкова М. Курси внутрішнього зростання: освіта. *Комерсант. Гроші*. 2018. №10. С. 68-70.
16. Жадан С. Теорія мотиваційного менеджменту та аналіз поняття «мотивація». *Бухгалтерський облік*. 2019. №12. С. 44-55.
17. Игры — обучение, тренинг, досуг / под ред. Петрусинского В.В. К., 2014.
18. Козлов Н.И. Лучшие психологические игры и упражнения. Днепр, 2017.
19. Конфликты: сущность и преодоление. Метод, материалы / под ред. Л.Д.Ясниковой. М., 2010.
20. Коротков Е. Управление людским капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал. *Проблемы теории и практики управления*. 2017. № 4. С. 18-30.
21. Корсакова А., Прокошенков С. Культура организационной поведения в условиях внешнего окружения. *Проблемы теории и практики управления*. 2016. № 4. С. 45-50.
22. Криса О. Й. Вплив соціальних конфліктів на результативність організації. Соціально- економічні дослідження в перехідний період. Регіональні суспільні системи. Львів, 2015. Вип. 3. .
23. Криса О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації. Вісник Нац. ун-ту „Львівська політехніка“. 2018. № 526. .
24. Крисько Ж.Л., Скишляк О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку. Електронне наукове фахове видання*. Випуск № 32. Одеса, 2019. С. 131-136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf (дата звернення: 10.05.2021).
25. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управление персоналом: Навч. посібник. Житомир, 2018. 345 с.
26. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: «Академвидав», 2015. 416 с.

27. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 320 с.
28. Мельниченко О. Шлях до успіху. Психологічний тренінг для директорів. *Психолог*. 2018. №10. С. 8.
29. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. К.:КНЕУ, 2016. 398 с.
30. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 328 с.
31. Петровская Л.А. К вопросу о природе конфликтной компетентности. *Психология*. №4, 2007. С. 81-24.
32. Петровская Л.А. Компетентность в общении. М.: 1989.
33. Прутченков А.С. Социально-психологический тренинг межличностного общения. М., 1992.
34. Разрешение конфликтов: тренинги / С.Барановский, Е.Вотчицева, Л.Зубелевич. Минск, 2019.
35. Семенівська Н. Кадри задешево дорого обходяться. *Менеджмент*. 2016. №10. С. 42.
36. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. СПб., 2014.
37. Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. 507 с.
38. Сутність управління персоналом, його функції та методи. *Психолог*. 2018. №20.
39. Терлецька Л. Основи психології спілкування. К.: Академія праці і соціальних профспілок України, 2018. С. 5-18.
40. Фопель К. Технология ведения тренинга. М., 2017.
41. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник. К.: Академвидав, 2016. 488 с.
42. Храмов В.О, Бовтрук А.П. Основи управління персоналом. К. МАУП, 2010. 112 с.

- 43.Цимбалюк І. М. Психологія спілкування: Навчальний посібник. К.: ВД "Професіонал", 2019. С. 67-76.
44. Шкільняк М.М. Менеджмент: навчальний посібник. М.М.Шкільняк, О.Ф.Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л.Крисько, І.О.Демків. Тернопіль.: Крок, 2017. 351с.
- 45.Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: Знання, 2017.
- 46.Ярних В. Оцінка персоналу: пошук ефективних рішень. *Кадрова служба і управління персоналом підприємства*. 2010. №3. С. 74-78.
- 47.Varuk, J. (2004). Czynniki kształtujące silne i słabe strony przedsiębiorstw państw członkowskich w zakresie innowacji. *Organizacja i kierowanie*, 3, s. 59-75.
- 48.Davila, T., Epstein, M.J., Shelton, R. (2006). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it?* Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- 49.Gibbins-Klein, M. (2011). *Winning by thinking: how to create a culture of thought leadership in your organization*. In: *Development and Learning in Organizations*, 25, 1.
- 50.Glińska-Neweś, A. (2007). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Toruń: Dom Organizator.
- 51.Harvard Business Essentials: Zarządzanie kreatywnością i innowacją (2003), MT Biznes.
- 52.Hofstede, G.H., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind — Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, 3rd ed. New York, NY: McGraw Hill.
- 53.Jashapara, A. (2006). *Zarządzanie wiedzą: zintegrowane podejście*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- 54.Kamiński, R. (2001). *Spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność przedsiębiorstwa*. [rozprawa doktorska]. Wrocław: Politechnika Wrocławska.

- 55.Kostera, M., Kownacki, S. (2000). Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji. In: A.K. Koźmiński (red.), Zarządzanie w warunkach niepewności. Warszawa.
- 56.London, Pierre, A., Balthazard Robert, A., Cooke R., Potter E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 8.
- 57.Molasy, M. (2016). Modelling Human Behaviours by Shaping Organizational Culture. In:
- 58.Senge, P.M. (2000). Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- 59.Sikorski, Cz. (2002). Kultura organizacyjna. Warszawa: C.H. Beck.
- 60.Sikorski, Cz. (1986). Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej. Warszawa: IWZZ.
- 61.Steinmann, H., Schreyögg, G. (1998). Zarządzanie - podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- 62.Thornhill, A., Lewis, P., Millmore, M., Saunders, M. (2000). *Managing Change: A Human Resource Strategy Approach*. London: Prentice Hall.
- 63.Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005). *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*. Great Britain: John Wiley & Sons.
- 64.Walecka-Jankowska, K. (2014). Innovation and corporate culture. In: S. Hittmar (ed.), *Theory of management 7: the selected problems for the development support of management knowledge base: scientific papers*. Zilina: EDIS, University Publishing House, 45-48.
- 65.Zgrzywa-Ziemak, A. (2009). Czynniki kształtujące zdolność uczenia się przedsiębiorstwa. In: Zgrzywa-Ziemak A., Kamiński R. (red.). *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- 66.Zimniewicz, K. (2000). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.

67. Aniszewska G. (2007), Kultura organizacyjna - istota zjawiska, w: Kultura organizacyjna w zarządzaniu, Aniszewska G. (red.), PWE, Warszawa.
68. Augustyniak E. (2012), Kultura organizacyjna szkół podstawowych południowo-wschodniej Polski w opinii ich nauczycieli, Wydawnictwo AGH, Kraków.
69. Pierzchawka S. (2005), Kultura elastycznej organizacji w: Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, Krupski R. (red.), PWE, Warszawa.
70. Siemiński M. (2008), Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych, TNOiK, Toruń.
71. Sikorski Cz. (2009), Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategię, metody, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
72. Sułkowski Ł. (2012), Kulturowe procesy zarządzania, Difin, Warszawa.
73. Wiernek B. (2000), Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie poz. 23, Oficyna Wydawnicza TEXT, Kraków.