

УДК 658.016

ЛАРИСА КАРАЩУК

м. Миколаїв

karashchuk.larisa@mail.ru

УЗГОДЖЕНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК УМОВА ПІДТРИМКИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті досліджено суть організаційної культури, її вплив на впровадження організаційних стратегій. Доведено необхідність узгодження місії, візії, філософії, цілей організації, її стратегії та культури. Досліджено зовнішні та внутрішні рушійні сили організаційних змін; здійснено систематизацію стратегій формування інтелекту організаційної культури лідерами. Розширено характеристики здорової культури організації та сформульовано її переконання.

Ключові слова: організаційна культура, організаційна стратегія, узгодженість, організаційні зміни.

Кожен рік компанії інвестують мільйони у стратегії зростання, такі як злиття, поглинання, глобальні експансії та проникнення на нові ринки. Проте, лише частина їх отримує результати, на які вони сподівалися. Успішне виконання стратегії, у значному ступені, залежить від наявності відповідної культури. Але, зміна культури, яка склалася в організації, є нелегким завданням для будь-якої фірми. Культура глибоко вкорінена у цінностях, припущеннях, поведінці та відносинах. Метою трансформації культури організації є збереження тих аспектів, які роблять компанію сильною, та одночасна зміна будь-яких звичок, які перешкоджають стратегічним змінам.

Без узгодженості між організаційною культурою та організаційною стратегією, жоден, навіть самий ідеальний стратегічний план ніколи не буде повністю реалізований, скільки узгодженість – це клей, який робить стратегію здійсненою. Узгоджені організації роблять речі швидше, з меншими зусиллями та кращими результатами, вони більш гнучкі і краще реагують на зміни умов ведення бізнесу. У кінцевому підсумку, високий рівень узгодженості між організаційною стратегією та організаційною культурою має важливе значення для досягнення кращих виробничих результатів.

Існує чимало визначень організаційної культури, але багато дослідників погоджуються, з тим, що організаційна культура, це загальна для більшості працівників система

цінностей, переконань та поведінки [1, 2, 3]. Е. Шейн вважав, що організаційна культура проявляється у типових характеристиках організації. Вона базується на наборі базових припущень, які настільки добре працювали в минулому, що визнані дієвими в межах організації. Ці припущення підтримуються та зберігаються в безперервному процесі взаємодії співробітників організації, в якості правильної системи сприйняття та розгляду організаційних проблем, які виникають під час адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції [4, 18]. На думку Е. Шейна, культура являє собою динамічний процес, обумовлений взаємодією у групі, який сприяє певній поведінці керівництва. Вона включає в себе «набір структур, процедур, правил і норм, що регулюють і обмежують поведінку». Ще одне успішне, а можливо й більш специфічне визначення організаційної культури було дано Е. Клеве та ін., відповідно до нього: «Організаційна культура являє собою набір цінностей, символів і ритуалів, які поділяють члени фірми і, які описують механізми вирішення внутрішніх проблеми управління та демонструють як це пов'язано з клієнтами, постачальниками і навколишнім середовищем» [5].

В. М. Тарп виділив деякі спільні риси між визначеннями, які були дані організаційній культурі протягом багатьох років. Перш за все, всі вони включають в себе концепцію спільного використання, вказуючи, що організаційна культура розроблена в межах груп (навіть

маленьких). По-друге, організаційна культура розглядається як соціальна конструкція, яка пов'язує організацію з працівниками, місцем розташування, історією, робочим середовищем і конкретними подіями. Нарешті, багато визначень мають на увазі, що організаційна культура є багатовимірною і багаторівневою і включає в себе безліч когнітивних та символічних шарів [6].

Метою статті є наукове теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо узгодження організаційної стратегії та організаційної культури для досягнення більш ефективного впровадження стратегічних змін в організації

В ідеальному світі основна філософія організації, її мета та візія у високому ступені підтримується персоналом і спрямовують всі стратегії і дії. Проте, в реальній економіці, таке буває дуже рідко. Деякі організації втрачають з поля зору свою основну мету через швидке розширення, злиття і поглинання або через високу плинність кадрів. Для інших, можливо, міцна візія існувала тільки короткий час на стадії запуску, і була розмита, в міру дозрівання компанії або передачі права власності в руки віддалених акціонерів. Можливе й таке, що групове мислення було запропоновано для підтримки бізнес-моделі, і коли індивідуальна ідентичність була розмита в процесі, характер компанії був підірваний. Для того, щоб основна організаційна філософія, мета і візія спрямовували всі організаційні стратегії і дії, організації повинні повернутися до своїх основ і заглибитися у корпоративний дух. Тільки тоді вони зможуть сформулювати:

- Для чого існує організація, чому вона служить (основна мета організації).
- Хто вони та що вони символізують (основна філософія організації).
- Куди вони йдуть (візія організації).
- Як вони опиняться там (відповідні стратегії).

Багато компаній ускладнюють це завдання плутаючи візію та філософію, філософію та цілі, стратегії та цілі і так далі. Але, без чіткого відчуття ідентичності, розуміння того, де організація повинна опинитися і як вона збирається туди потрапити, будь-які зусилля

з управління змінами можуть легко розчинитися в переліку заплутаних і несумісних проєктів, які, в кінцевому підсумку вступають в конкуренцію за ресурси і зменшують цінність організації.

З огляду на те, що корпоративна культура впливає з корпоративної філософії і є інструментом реалізації стратегії, варто переглянути ці ключові поняття.

Основна мета констатує, чому організація прийшла в бізнес і в чому полягає її унікальний внесок в ринок і суспільство. У загальних рисах її можна витлумачити як відповідальне надання товарів і послуг, але що це означає на практиці для кожної окремої організації є унікальним. За словами Колінза та Пораса [7] основна мета організації, як дороговказ – вічно переслідувана, але так і недосяжна. Вона надихає на зміни, стимулює прогрес і часто передається у вигляді типового для банера слогана. Для повторного поєднання організації з її основною метою, можливо, буде потрібно повернутися до архівів компанії і знову відкрити для себе основні концепції – в першу чергу, з чого це все починалося і який початковий вигляд мало. Якщо організація була створена у радянський період або у період становлення нової економічної та політичної парадигми, то цілком можливо, що основну мету потрібно змінити, щоб задовольнити потреби більш широкого кола стейкхолдерів і сучасного бізнес середовища

Основна філософія організації є системою етики та цінностей, які визначають характер організації та її ключові компетенції. Етичні принципи узгоджуються з моральним компасом кожної людини, в той час як цінності компанії відображають технічні аспекти культури організації. Цінності компанії можуть набувати форму компетенцій (наприклад, лідерство) або принципів (наприклад, «Не знищ нову ідею продукту»).

Як правило, співробітники організації, рідко дотримуються підтримуваних організацією принципів і цінностей, і рідко вступають з ними в резонанс. Єдиним способом, який дозволяє отримати точну картину реальних основних принципів і цінностей організації, є проведення поглибленої оцінки корпоративної культури.

Коли філософія, яку підтримує організація є правильним і справжнім портретом організації, переконання і вихідні посилки є очевидними та впливають з основних принципів і цінностей. Оскільки система переконань та припущень досить широка, деякі ключові переконання, що стосуються конкретних людей, місць і речей, повинні бути сформульовані в інтересах нинішньої управлінської команди і персоналу в цілому. Наприклад, те, що стосується організаційних переконань про основну мету організації, суті різноманітності, або викривального інформаторства. Те, як корпоративна культура сприймає ключові питання, матиме наслідки, оскільки буде визначати, як співробітники будуть реагувати в момент істини.

Формулювання візії – це просто опис прагнень організації та її спрямованість. Вона буде включати в себе довгострокові цілі і опис того, як буде виглядати досягнення цієї мети. Візія визначається як технологія, засоби, вміння та інші ресурси, які виділяються. Відомим прикладом є візія, яку сформулював Генрі Форд у 1908 році: «Я буду будувати автомобілі для безлічі людей. Ціна буде настільки низькою, що кожна людина з пристойною заробітною платою ... зможе дозволити собі купити автомобіль і насолоджуватися разом із сім'єю великими просторами нашого світу ... Коли я закінчу свій труд, будь-хто зможе мати автомобіль і отримає його. Коні зникнуть з наших доріг, автомобіль буде сприйматися як даність ... і велика кількість людей отримає роботу і гідний заробіток».

Після того, як організація підтвердила свою індивідуальність, разом зі своїми прагненнями, для керівної команди настає час для того, щоб організувати наради зі стратегічного планування. Це дозволить їм обмірковувати, як вони будуть перетворювати візію в реальність, залишаючись вірними своїй основній меті та філософії. Дозволить отримати поточну інформацію, яка буде висвітлювати критичні проблеми, з якими зустрінеться організація, при виконанні стратегічного плану.

Впливи зовнішнього середовища, які перешкоджають конкурентоспроможності організації, стають рушійною силою змін. Мак-

роекономічні тригери включають політичні, економічні, технологічні, екологічні та нормативні елементи. Вони знаходяться поза контролем організації і якщо керівна команда не сприймає змін, перш ніж вони стануть реальністю, будь-яка відповідь на ці тригери буде являти собою незаплановані зміни.

Проблеми, які можуть виникати, включають безліч першочергових завдань, таких як: питання фінансування, нової продукції і сервісних можливостей, зміна норм або зміна поведінки споживачів та інші.

Будь-який чинник внутрішнього середовища, який впливає на спосіб здійснення організацією своєї діяльності, є також рушійною силою змін. Внутрішні сили включають в себе інертні структури, такі як технологія, політика, процеси, системи та структури, а також питання, пов'язані з людським ландшафтом. Наприклад, тригери для зміни людського ландшафту можуть включати в себе: зміни в управлінській команді (особливо, коли новий генеральний директор прийшов ззовні і вводить новий спосіб ведення справ); висока плинність кадрів, прогули, утиски, страйки, негативний зворотний зв'язок за результатами досліджень та фокус-груп; низькі стандарти якості; погані стандарти обслуговування, а також відсутність інноваційних продуктів і послуг. Всі ці проблеми проявляються в організаційній культурі і відображаються на її «здоров'ї». У деяких випадках культура може бути токсичною з моральної точки зору, а в інших – вона може виглядати здоровою в цьому сенсі, але з точки зору системи – може бути перевантажена традиціями. Якщо будь-який з цих елементів гальмує організацію в її прагненні прийняти зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, він становить небезпеку для управління.

Оскільки внутрішні сили, які підштовхують до змін мають організаційне походження, вони знаходяться під контролем керівної команди та надають чудову можливість створення майбутньої конкурентної бази. Проте, ці проблеми знаходяться так близько, що ми можемо «не побачити ліс за деревами». Саме цьому, новачок або аутсайдер знаходяться у кращому становищі, для того, щоб помітити проблеми людської складової організації.

Якщо корпоративна культура є нездоровою і сама є організаційним ризиком, організації потрібна програма зміни організаційної культури. Наприклад:

– Традиції або інновації можуть пересилити свою протилежну силу, усуваючи здоровий конфлікт, необхідний для виживання фірми. Культура перевантажена традиціями, стоїть перед небезпекою стагнації та нездатності до розвитку під тягарем традицій. Наприклад, коли компанія спочиває на лаврах минулих досягнень. І навпаки, культура, занадто агресивна у плані інновацій, втрачає зв'язок зі своїм корінням, і, швидше за все, зазнає краху та прогорить.

– У культурі, яка не є принципорієнтованою за буквою закону та за духом, внутрішні махінації ясно показують, що домінуюча культура являє собою ризик для вартості бренду.

– Інноваційні стратегії вимагають від робочої сили нових знань, вмінь та навичок. Якщо ж культура була залишена напризволяще протягом багатьох років, цілком можливо, що вона відійшла від корпоративної філософії і живе своїм власним життям.

Крім того, існує два типи змін в організації: реактивні зміни та планові зміни. Реактивні зміни, викликані раптовою або незапланованою подією. Планові – являють собою систематичні, цілеспрямовані спроби внести часткові або повномасштабні зміни у функціонування організації. Через це, бажаним є використання перспективного планування. Проводячи ситуаційну оцінку, топ-менеджмент може ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози і, після нанесення на SWOT-матрицю, вони можуть служити основою для всіх стратегій.

Після того, як будуть виявлені критичні проблеми в організації, необхідно з'ясувати, що з ними робити: які будуть прийняті широкі підходи (стратегії), та які загальні і конкретні результати мають бути отримані (цілі і завдання). З рефлексивної позиції (helicopter view), можна побачити, що:

– Якщо організаційний задум, філософія, візія та переважна культура компанії узгоджені між собою, а стратегії – ні, стратегії не будуть досяжними і повинні бути переглянуті.

– Якщо організаційний задум, філософія, візія та стратегії узгоджені, а переважна культура поза треком, то необхідно впровадити програму зміни культури для підтримки стратегії.

Якщо у компанії має місце друга ситуація, то команда керівників повинна провести мозковий штурм для оцінки готовності організації до змін за такими питаннями:

1. Виходячи з історії організації, підтримувала вона або ставилася вороже до внутрішніх і зовнішніх змін? Який послужний список?

2. Як співробітники справляються зі змінами у навколишньому середовищі зараз? Чи було проведено опитування з цього приводу?

3. Які політики та процеси зміняться в результаті впровадження нових стратегій?

4. Які нові ролі будуть з'являтися, і які ролі стануть застарілими? Чи буде якесь скорочення чисельності персоналу в результаті природного убутку, надмірності персоналу або переведень?

5. Від яких вірувань компанія повинна відмовитися, а які прийняти? Які нові знання і навички необхідні для підтримки стратегії?

6. Які нові відносини і нова поведінка необхідні і в яке протиріччя вони вступають з домінуючою наразі культурою?

7. Якою може бути відповідь / протистояння співробітників і які можуть бути проблеми?

8. Хто, швидше за все, буде протистояти? Які їхні мотиви і чи можуть вони переглянути свою позицію? Якою буде їх відповідь/реакція на зміни?

9. Чи достатньо уваги було приділено співробітникам, які будуть здійснювати зміни?

Оскільки оцінка культури може зайняти від трьох до шести місяців, вона має починатися задовго до сесій стратегічного планування, для того, щоб результати були доступні для команди керівників, коли вони будуть потрібні. Оскільки домінуюча культура будь-якої організації являє собою світогляд працівників, інсайдери хочуть вірити, що їхня культура є здоровою (і що вони «у порядку»), так що спроби критикувати її будуть зустрінуті з ворожістю й опором. Тому сприйняття інсайдерів, особливо співробітників, що працюють тривалий час, не є гарною відправною точкою для визначення того, слід чи ні

вводити зміни в організаційній культурі. Вони не можуть знати свої власні «білі плями», тому для цього процесу треба залучити зовнішніх консультантів або нових співробітників, які мають необхідні знання, навички та ставлення, і які будуть слугувати у якості внутрішніх консультантів.

Підхід до оцінки культури повинен бути: «бізнес в першу чергу», – іншими словами, починатися з того, як організація може відповідально надавати товари та послуги і діяти відштовхуючись від цього.

На нашу думку культура є живою системою та має різні типи інтелекту, паралельні індивідуальним. Кожна культура має свій власний духовний стрижень. Корпоративна культура багатогранна. Існує безліч моделей, які дозволяють нам розглядати явище з різних точок зору, щоб отримати більш глибоке розуміння, та є ще один аспект. Оскільки корпоративна культура є соціальною системою, вона розумна і коли ми виховуємо інтелект, властивий нашій корпоративній культурі, ми можемо отримати міцний фундамент з точки зору вирівнювання кожного індивіда з цілями організації.

В організаційному контексті, лідери можуть формувати інтелект, властивий їх культурі, використовуючи різні стратегії:

SQ (spiritual quotient): Прийняти думку, що організації є економічні та суспільні сутності і надавати товари й послуги в соціально відповідальній манері; створювати і розвивати корпоративну культуру, яка є принцип-орієнтованою за буквою закону та його духом; надавати рекомендації та ресурси з питань етики та особистої відповідальності, щоб сприяти ефективному управлінню; застосовувати принципи цілісного управління для сприяння занепокоєнню за наслідки; створювати достовірний імідж в області маркетингу та найму у компанії.

IQ (intellectual quotient): Інституціоналізувати процес винахідництва; дозволяти співробітникам вчитися на помилках; заохочувати здоровий спосіб дізнання та інакомислення; забезпечити персонал інтелектуально складними ролями і дозволяти будь-яке навчання, яке може знадобитися для виконання виробничих завдань.

EQ (emotional quotient): Створити «високу довіру» умовам діяльності, поєднавши культуру, яка домінує, та культуру, яку підтримують; відновити зобов'язання основних стейкхолдерів та відобразити це в методах оцінювання результатів минулого року; повідомляти про зміни своєчасно та на справедливих засадах; уникати маркування певних емоцій як «позитивних» або «негативних» (всі емоції дійсні); надати персоналу інструменти управління своїми емоціями та їх вираження; заохочувати висхідні комунікації словом і ділом.

PQ (physical quotient): Створити безпечні та здорові умови на робочому місці для всіх співробітників; забезпечити всім достатню кількість та справедливий час для відпочинку, щоб забезпечити відновлення сил; уникати надмірного обтяження співробітників, оскільки це може зменшити їх здатність чути свій PQ; надавати медичні пільги, можливості займатися фітнесом і членство в оздоровчих клубах.

Підводячи підсумок, відзначимо, що характеристики здорової культури відображають переконання, що:

- індивід має цінність, оскільки він є людиною і він унікальний;
- різноманітність мислення і поведінки є більш важливою, ніж такі характеристики як раса та стать;
- центральною парадигмою здорової культури є її принцип-орієнтованість за буквою та за духом закону, щоб сприяти прийняттю конструктивних переконань і припущень;
- цінності компанії повинні відображати справжню прихильність;
- публічний імідж повинен бути справжнім;
- організація складається з інертних структур і людського ландшафту;
- основною метою організації є відповідальне надання товарів і послуг;
- персонал є членами і громадянами організації;
- зовнішні стейкхолдери повинні бути шановані;
- чим більше пристосована організація до бізнес-середовища, тим краще вона буде задовольняти попит населення на товари і послуги;
- погана новина є можливістю для навчання;

- відповідальне прийняття рішень є етичним прийняттям рішень;
- право для навчання і розвиток повинні бути локалізованими, а не централізованими, щоб стимулювати інновації та здатність до змін;
- найбільш ефективною системою комунікацій, є відкрита система;
- найкращі результати досягаються, коли людина вважає, що її особисті інтереси узгоджуються з інтересами групи;
- високий ступінь реагування на вимоги клієнтів допомагає компанії виживати та процвітати.

Таким чином, хоча концепт корпоративної культури є нематеріальним, культура має дуже чіткі «причинно-наслідкові» зв'язки буквально з усім, що відбувається в організації. Для проведення культурного аудиту, спочатку необхідно розглянути особливості бажаної культури і перевірити, чи є збіги з підтримуваною культурою, про яку заявлено на сайті компанії і в офіційних документах. Якщо є невідповідність, необхідно внести виправлення таким чином, щоб вирівняти їх між собою. Потім, використовуючи різні інструменти і методи, розпізнати драйвери, уявлення і відображення домінуючої культури. Порівняти отримані результати з необхідною /підтри-

муваною культурою для виявлення будь-якого синергізму або прогалин в роботі. Результатом цієї дії буде виявлення того, чи потрібна програма змін організаційної культури.

Список використаних джерел

1. Deshpande R. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda / R. Deshpande, F. E. Webster // The Journal of Marketing. — USA : American Marketing Association, 1989. — № 53 (1). — P. 3—15.
2. Ravasi D. Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture / D. Ravasi, M. Schultz // Academy of Management Journal. — USA : Academy of management, 2006. — № 49 (3). — P. 433—458.
3. Xiaoming C. A Literature Review on Organizational Culture and Corporate Performance / C. Xiaoming, X. Junchen // International Journal of Business Administration. — India : Research India Publications, 2012. — № 3 (2). — P. 29—37.
4. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership / E. H. Schein. — San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2010. — 436 p.
5. Claver E. The performance of information systems through organizational culture / E. Claver, J. Llopis, M. P. Gonzalez, J. L. Gasco // Information Technology & People. — Great Britain : Emerald Group Publishing Limited, 2001. — № 14 (3). — P. 247—260.
6. Tharp B. M. Defining «Culture» and «Organizational Culture» : From Anthropology to the Office, 2009. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.paragonbusinessfurniture.com/documents/DefiningCultureandOrganizationalCulture.
7. Collins J. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies / J. Collins, J. I. Porras. — New York : Harper Business, 2004. — 368 p.

LARYSA KARASHCHUK
Mykolaiv

CONSISTENT STRATEGY AND ORGANIZATIONAL CULTURE AS A CONDITION OF SUPPORT FOR STRATEGIC CHANGES IN THE ORGANIZATION

This article is devoted to research of the essence of the organizational culture and its impact on the implementation of organizational strategies. The need for harmonization of mission, vision, philosophy and objectives of the organization, its strategy and culture was proved by author. Internal and external drivers of organizational changes are studied. The evaluation technique of organization readiness to the changes using the «brainstorming» is presented. Leader's building strategies of organizational culture's intelligence are systematized. Characteristics of healthy organizational culture are enhanced and her beliefs are formulated.

Key words: organizational culture, organizational strategy, coordination, organizational changes.

ЛАРИСА КАРАЩУК
г. Николаев

СОГЛАСОВАННОСТЬ СТРАТЕГИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК УСЛОВИЕ ПОДДЕРЖКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

В статье исследована сущность организационной культуры, ее влияние на внедрение организационных стратегий. Доказана необходимость согласования миссии, визии, философии, целей организации, её стратегии и культуры. Исследованы внешние и внутренние движущие силы организационных изменений; проведена систематизация стратегий формирования лидерами интеллекта организационной культуры. Расширены характеристики здоровой культуры организации и сформулированы ее убеждения.

Ключевые слова: организационная культура, организационная стратегия, согласованность, организационные изменения.

Стаття надійшла до редколегії 22.11.2016