

УДК.338.4:330.342.22](477)

КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІТ – ТЕХНОЛОГІЙ

В.Яцура

*Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м.Львів, проспект Свободи, 18*

Розглянуто концептуальні положення системи цінностей культури управління діяльністю організації. Проведено та обґрунтовано аналіз теоретичних засад формування культури управління як важливого чинника конкурентної переваги підприємства, різноманітність підходів до формування поняття культури управління. Виділено окремі характеристики формування сильної культури, її інтегруючі чинники, рушії змін культури, характеристики оцінки і планування змін. Обґрунтовується управління змінами культури за допомогою ефективного процесу самонавчання на основі системної моделі “навчаючої організації”
Ключові слова: концептуальні засади цінностей культури, поняття культури, сильна культура, рушії змін, оцінка і планування змін, системна модель “навчаюча організація”

Нові технологічні й ринкові зміни у світовому поступі людства ставлять надзвичайно складні та серйозні завдання. Сьогодні цифрові технології визнано найважливішою рушійною силою світового поступу. За підрахунками спеціалістів, якщо обсяг знань людства подвоювався кожних 100 років, то в сучасних умовах завдяки інтернету – кожні 2-3 роки.

За прогнозами американського винахідника і футуролога Рея Курцвейла у ХХІ столітті людство зробить відкриття, на котрі при сьогоднішніх темпах знадобилося б 20 тисяч років. Якщо з 1990 року швидкість передачі інформації завдяки інтернету зросла у 170 тисяч разів, то через 10 років вона зросте у 3 млн. разів. Для порівняння і наглядності конкретизуємо загальні дані разів. До 2016 року за підрахунками буде передаватися світовою мережею інтернету 1,2 зетабайт даних (1 зетабайт дорівнює 20 стосам книжок, що відповідають відстані від Землі до Плутона). До 2015 року 1млн. хвилин відео (або 674 дні) буде передаватися через інтернет шосекунди. До 2020 року третина всіх даних буде або зберігатися у сервісі позакомп’ютерного зберігання даних або передаватися через неї. Послуги цього сервісу зростатимуть щорічно на 20%, а ІТ – витрати на інновації у 2014 році становитимуть трильйон доларів США.[1, с. 24]

Очевидно, що динаміка змін зовнішнього середовища вимагає аналогічних змін у внутрішньому середовищі організації. Зміни в компаніях необхідні не ради їх процвітання, а просто для того, щоб вижити в умовах глобальної жорсткої конкуренції. Глобалізація економіки, швидке зростання електронного бізнесу через інтернет створюють не тільки нові можливості для організацій, але й загрози для їх виживання.

Найближчим часом цифрові технології почнуть безпосередньо впливати на бізнес. Остаточоно закріпиться правило: якщо організація відсутня в інтернеті, то вона відсутня й у реальному бізнесі. Адже всі бізнесові операції (торги, купівлі, продажі, податки) переносяться в електронну мережу. Допоміжною ланкою цього процесу будуть мобільні телефони.

Виробники, споживачі та користувачі отримають від цифрових технологій величезні вигоди. Помітною подією стане застосування Google-glass або спеціальних окулярів, які відображатимуть за функціональністю різну інформацію.

Телефонні і відеодзвінки за допомогою окулярів будуть розпізнавати обличчя, рекламу, обробляти через мікропроцесори отримувану інформацію і видавати людині потрібні рекомендації і рішення.

Споживач, зможе вибрати, не заходячи в магазин потрібний товар, його розмір, колір. Можна буде уявно приміряти одяг і взуття на себе. Для цього у комп'ютер варто ввести свої параметри і на екрані з'явиться картинка про відповідність даної речі для покупця.

Розшириться використання інтернету у побуті. Комп'ютер та цифрові пристрої, підключені до холодильника, дозволять автоматично поповнювати продуктові запаси та розраховуватись за допомогою пластикової карточки в інтернет-магазинах. Останні вже сьогодні успішно працюють, доставляючи товари покупцям.

Величезні можливості відкриваються й для виробників. Наприклад, всі автомобілі будуть обладнані комп'ютерами з підключенням інтернету, що розширить використання їх при водінні роботами з штучним інтелектом. Зменшиться кількість дорожньо-транспортних пригод на автострадах. Прогнозується, що «інтелектуальні» автомобілі збільшать пропускну здатність автострад у 2-3 рази.

Розширюватиметься використання роботів із штучним інтелектом й до оптимізації виробничих процесів, потокових ліній виробництва продукції у всіх галузях народного господарства. За працівниками залишиться тільки наглядові функції.

Чіткий поділ завдань відбудеться й у менеджменті. Менеджери зможуть зосередитися на прогнозуванні стратегічних напрямів і завдань, віддаючи роботам-помічникам із штучним інтелектом виконання рутинних і шкідливих операцій. Мобільні пристрої разом з інтернетом розширять використання цифрових технологій.

Неминуча зміна лідерів-виробників ІТ-технологій. На зміну відомому сьогодні Apple прийде Android як мобільна платформа. Завдяки LTE стандарту можна буде отримувати на свій мобільний телефон дуже великий потік інформації із сервісу позакomp'ютерного зберігання даних. Це дозволить дивитись телевізор з мобільного телефону, користуватись різними відеоданими.

Підсумовуючи, слід зазначити, що людство поступово і впевнено переходить від епохи якісного впровадження призабутих до принципово нових технологій та рішень. Новизна полягає в тому, що виробники змушені дуже уважно і скурпульозно вивчати й враховувати запити споживачів нових електронних комунікацій і зміни технологій отримуваних послуг.

Зростатимуть вимоги до роботи лідерів і всього менеджменту щодо підлаштування споживачів і користувачів під нову техніку й технологію. Щоб добитись успіху лідери організацій повинні сміливіше і швидше впроваджувати зміни, розвивати здатність працівників брати на себе відповідальність, формувати і відстоювати нові культурні цінності реалізації новітніх цифрових технологій і методів управління ними. Сучасні лідери повинні розвинути в собі здатність здійснювати керівництво в умовах невизначеності і неоднозначності, визнавати та виправляти свої помилки при

ухваленні відповідних рішень. Для цього необхідно чітко і ясно бачити картину майбутнього розвитку компанії та дохідливою й зрозумілою мовою описати її для своїх працівників. За таких умов система цінностей суспільства і організацій становиться визначальною у забезпеченні ефективності і конкурентоспроможності виробництва. Система цінностей суспільства вимірюється поняттям культури. У перекладі з латинської мови вона означає обробіток, виховання, освіта, розвиток, пошанування. Культура як цілісне поняття визначає певний рівень розвитку суспільства і людини, який виражається у типах і формах організації життя і діяльності людей та у створених ними матеріальних і духовних цінностей.

У широкому розумінні культура характеризує матеріальний і духовний рівень розвитку конкретних суспільств, народів і націй, сфер діяльності, організацій, окремих індивідів. У вузькому розумінні вона визначає тільки сферу духовного життя суспільства, цілеспрямовано скеровуючи дії людини на природу (методи обробітку землі, переробки корисних копалин, збереження екологічної чистоти, тощо). Важливим також є навчання і виховання самої людини, яке включає не тільки розвиток умінь виконувати існуючі звичаї і норми, але бажання їх наслідувати і задовольняти всі свої потреби і запити.

Культура – історична категорія. Зміст її наповнювався в залежності від розуміння як вихованості, цивілізаційності, розумності, як сфери духовної свободи людини, як соціальної системи цінностей, як форми людської поведінки та її впорядкованості до визначення культури як вираження психічних станів, які допомагають людям вирішувати конкретні завдання соціального, науково-технічного і економічного поступу.

Відмова від загального аморфного до чітко вираженого системного поняття культури в управлінні відбулася на початку 80-х років минулого століття, коли успіх японської економіки довів, що технології і структура організацій не є єдино важливими змінними, що сприяють економічному зростанню.

Американські вчені Оучі, Паскаль, Ейтос та інші пов'язували економічний успіх Японії з культурою. Результати кореляційного дослідження між сильними культурами організацій і ефективністю їх роботи підтвердили, що економічне зростання не можна пояснити тільки діями „людини економічної”. Значна частка успіху організацій належить до її культури.

Нові погляди на роль культури організації підсумував Марк Кассон, зазначивши, що загальне функціонування економіки залежить від трансакційних витрат, які відображають рівень довіри в економіці. Рівень довіри, у свою чергу, залежить від культури. Ефективна культура має сильний моральний зміст. Мораль може подолати проблеми, які формальні процедури, що ґрунтуються на контролі за виконанням умов контрактів, подолати не можуть. За таких умов сильна культура знижує трансакційні витрати і підвищує продуктивність, отже, успіх економіки залежить від якості її культури. [2, с. 246]

Точку зору М. Кассона підтвердили вчені Уілкіс і Оучі, досліджуючи зв'язки між культурою і діяльністю організації. Адже теорія трансакційних витрат передбачає найефективніший спосіб управління при найменших трансакційних витратах при різноманітних умовах обміну.

Природа культури організації була піддана детальному дослідженню. Культуральні змінні організації розглядалися у системному зв'язку з такими змінними як стратегія, організаційна структура та ефективність. Новий підхід до оцінки загальних цінностей повинен був перетворити їх у конкурентні переваги. Дослідження були

спрямовані на розробку профілю (сукупності параметрів) для вимірювання цінностей організації. Автори ставили за мету встановити прихований контроль і створити відчуття приналежності, сформувавши робоче середовище, в якому проявляються загальні цінності. В результаті були визначені 24 категорії цінностей (зокрема, логіка, гумор, прощення, моральна цілісність та ін.), проведена їх класифікація за важливістю для кожної організації. Якщо досліджуваний профіль культури не відповідає її потребам, то пропонується переорієнтувати його на інший.

Інша група авторів запропонувала оцінювати вплив культури організації на ефективність роботи за допомогою так званої прихованої і неусвідомленої мотивації на основі 20 категорій оцінювання (наприклад, цілі, працівники, етика та ін.) п'ятибальною системою. Середня бальна оцінка дозволяє організації оцінити свою культуру за всіма категоріями і виявити слабкі її сторони, які вимагають удосконалення.

Зазначені дослідження сформували цілі управління по відношенню до культури організації як змінної величини. Зокрема, в управлінській практиці до них відносять :

- виявлення такого типу культури, який впливає на ефективність організації;
- виявлення наборів розвинених культуральних характеристик, які найкращі для цілей організації;
- спрямування культури на єдність і згуртованість, бути ядром, стрижнем забезпечення єдності всіх елементів організації;
- формування окремих видів культури для підтримки і зміцнення ситуаційного підходу в менеджменті;
- ідентифікація різних типів сильних і слабких сторін для кожного виду культури, що забезпечує досягнення однорідності всередині організації;
- бачення культури як окремого об'єкту, який можна спроектувати, виділити з передового досвіду компаній, купити або придбати в інших організацій, привнести ззовні, а не навпаки.

Дослідження акцентували увагу на інтегруючих чинниках культури та їх впливу на підвищення ефективності роботи організацій. Чинники відмінності, специфічності, гетерогенності та індивідуальності до оцінки культури не враховувались. Варто звернути увагу на те, що саме культура як психічний (індивідуальний) стан людської поведінки допомагає пояснити і ухвалити відповідні рішення щодо незрозумілих та ірраціональних аспектів поведінки груп, команд та цілих колективів організацій. Більше того, культура, виступаючи ядром або стрижнем єдності, допомагає розв'язувати проблеми хаосу та впорядковувати його.

Незакінченість досліджень завдань і сфер культуральних різноманітних практик управління, нехтування відмінностями в рамках однієї пануючої культурної системи, спричинило різноманітність тлумачень культури організації. Словник Вебстера, наприклад, виділяє кілька тлумачень поняття „культура”. Одні автори стверджують, що культура – це дія або процес обробітку землі, видобутку і переробки корисних копалин. Інші вважають, що це процес навчання і вдосконалення інтелекту, емоцій, поведінки, смаку і тд. Треті пов'язують з філософською концепцією, звичками, вмінням, мистецтвом, методами, інститутами даних людей.[2] Зазначені визначення культури об'єднує соціальна поведінка і супутні правила та інститути, які створили люди в процесі еволюції суспільства.

Ряд авторів оцінюють культуру як загальне взаєморозуміння членів компаній та всіх зацікавлених у її існуванні. Так, Г. Сандерс і В. Нюджен не тільки відзначають взаєморозуміння як характерну рису культури, але й вказують що воно стосується

щоденних подій.[4] В. Сат розуміє культуру як ряд допущень, що сприймаються мовчки і які поділяють всі члени організації. [5]

Інша група науковців тлумачать культуру організації розширено. За Х. Віссеомою культура компанії – це цілий ряд писаних і неписаних правил, процедур і інститутів, які скеровують і формують соціальні ділові стосунки між службовцями компанії і третіми особами.[6, с. 175] А. Міщенко виділяє складові культури організації. До них він зараховує філософію організації, домінуючі спільні цінності членів фірми, регулярні форми поведінки, норми, правила, організаційний клімат. [7, с. 290-291]

Зміна і розвиток культури організації здійснюється не спонтанно, а цілеспрямовано. Скеровування культури здійснюють соціальні ділові стосунки працівників фірми з клієнтами та іншими організаціями. Виходячи з поставлених цілей і завдань відповідно до обраної стратегії формуються так звані нав'язливі ідеї, які є стрижнем всіх інших ідей і дій працівників компанії щодо зміни культури. Р. Паскаль виділяє чотири типи таких ідей: якість, конкуренцію, обслуговування клієнтів, продуктивність. Цей перелік можна доповнити економією ресурсів, новаторством, тощо.

Рушієм змін культури служить зосередження компанії на кращому використанні ресурсів навколишнього середовища, яке проявляється у її місії як головному змісті. Зосередження компанії на певному напрямку визначає відношення працівників до навколишнього світу та зміст їх взаємовідносин. Культура організації виступає наслідком обраного способу дій, з допомогою якого вона може найкраще обслуговувати клієнтів, пацієнтів, організовувати навчання школярів та студентів, досягати найвищої продуктивності у роботі, розвивати творчість і впроваджувати інновації, добиватись економії ресурсів тощо.

Важливу роль у наповненні змісту культури організації відіграє характер бізнесу продукту, життєвого циклу продукту і фірми, характер використовуваної технології, структура ринку, інтенсивність конкуренції тощо. Тому культуру не можна вибрати самовільно. Вона змінюється, якщо цього вимагають стратегія або структурні зміни. Культура закріплюється відповідними нормами і стандартами, які визначають сприйняття і бажаність певних форм поведінки, правильний (скерований на добрі справи) спосіб мислення і дій.

Зміна культури управління неможлива без певних конкретних передумов. По-перше, розуміння культури управління залежить від сприйняття її працівниками. Люди сприймають культуру, виходячи конкретно з того, що вони бачать або чують в роботі фірми незалежно від професійної підготовки, різного рівня освіти, організаційних рівнів. По-друге, сприйняття культури не означає її оцінки, тобто подобається вона чи не подобається працівникам.

Зазначені передумови забезпечили вибір характеристик, за допомогою яких можна оцінити рівень культури організації та планувати її зміни. До них належать:

- новаторство і прийняття ризику, стимулювання творчості працівників та їх готовність прийняти ризик на себе;
- увага до деталей і дрібниць, вимога прояву точності, аналітичних здібностей;
- орієнтованість на результат, а не на методи і процес досягнення;
- спрямованість на людей і врахування впливу управлінських рішень на співробітників;
- орієнтованість виробничої діяльності на колектив, а не на окремого працівника;
- агресивність і кар'єризм працівників та їх балансування у порівнянні з поступливістю і здатністю співпрацювати;

- стабільність, тобто на скільки організація націлена на збереження існуючого стану чи скерована на зростання і дальший розвиток. [8, с. 114-118]

Зазначені характеристики оцінки рівня культури не є вичерпними. Кожна організація може розширити їх в залежності від кількості «нав'язливих» ідей, які скеровують і формують культуру та визначають її специфіку.

Зазначені характеристики культури можуть проявлятися в організації різною мірою. Комбінування їх забезпечує формування принципово різних культур. Компанії можуть відрізнитись також в залежності від того, наскільки високий рівень кожної із приведених характеристик.

Культура управління організації об'єднує два рівні – зовнішній і внутрішній. Зовнішній (видимий) рівень культури охоплює інтер'єр офісів, фізичні символи, корпоративні ритуали, стиль одягу, кодекс поведінки співробітників. Внутрішній (невидимий) рівень культури відображає фундаментальні цінності, які знаходяться на глибинному рівні свідомості працівників. Вони подаються у вигляді цікавих ідей, правильного способу дій, самостійного творчого мислення, забезпечуючи потрібні взаємовідносини між працівниками і організаціями. Наприклад, уявлення про колектив як одну велику родину. Працівники мають бути переконані, що організація турбується про них і очікує, що вони також будуть турбуватися про організацію. У свою чергу довіра викликає у людей схильність обмінюватись ідеями і знаннями, проявляти творчість і відкритість.

Культура обмежує певним чином сферу компетенції управлінського персоналу. Культурні обмеження рідко проявляються відкрито. Проте всі знають, що потрібно і чого не потрібно робити. В кожній організації діє неписане правило, що коли тобі нічого робити, то роби вигляд, що дуже зайнятий. Творчі й ризикові довготермінові проекти не будуть реалізовуватись, якщо культура організації буде спрямована на збільшення прибутку тільки за рахунок зниження затрат. Реалізація цифрових ІТ-технологій, здійснюється не тільки за рахунок вигоди виробникам а й споживачам. Цьому сприяють принципово нові рішення організації мережі електронного бізнесу та зміни технологій отримуваних послуг.

Культура організації кореспондується з стилем керівництва, що впливає на ефективність роботи в організаціях, культура яких відображає недовіру до працівників, менеджери будуть використовувати авторитарний стиль керівництва. І навпаки, якщо культура відображає недовіру до менеджерів, організація не буде успішною.

Не всі культури управління організацією однаково впливають на працівників. Сильні культури, цінності яких організації постійно сумлінно підтримують і поширюють, активно впливають на працівників. Вони належно виконують свої обов'язки.

Важливе місце займає сповідування культурною моральних засад, таких як розсудливість, справедливість, поміркованість, мужність та довіра.

Дослідження проблем культури управління кафедрою менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка, яка формувалась 15 років, свідчить, що всі працівники відносяться до роботи з високою відповідальністю і вимогливістю, дисциплінованістю. Наприклад, 2 доценти кафедри у 2012 році успішно захистили докторські дисертації, одна асистент – кандидатську, а 7 доцентів затвердили теми і успішно працюють над докторськими дисертаціями. Науково-педагогічні працівники кафедри успішно виконують затверджені нормативи навантаження. Встановилась висока довіра і повага між працівниками. Це означає, що сформована сильна культура, яка в майбутньому все більше впливатиме на діяльність науково-педагогічного

колективу факультету. Сильна культура управління кафедрою стала запорукою успішної роботи й аспірантів кафедри та захисту ними кандидатських дисертацій.

Сильна культура вимірюється й тим, що було зроблено раніше і наскільки ефективно були затрачені зусилля. Важливу роль відіграє бачення і задачі, намічені для підсилення культури засновниками організації. Вони формують не тільки початкову ідею, але й розуміють, як її найкраще втілити. Розробляють образ того, якою повинна бути культура, щоб працівники свідомо, без примусу її виконували. Іншими словами, формування культури організації повинно здійснюватись розсудливо, помірковано, справедливо, мужньо.

Здавалось би, що зазначені культурні цінності малозначущі. Проте насправді вони є визначальними у роботі успішних організацій. Розсудливість визначає, яким чином можна реалізувати конкретні ідеї та заходи. Розсудливий менеджер та працівники мають пам'ятати про інтереси кожного та загальні інтереси організації. Працівники повинні відноситись з високою довірою до турбот організації, яка очікує від них високої віддачі.

Справедливість вимірюється правильними, добрими стосунками кожного з іншими людьми. Це забезпечує належну командну роботу, співробітництво і взаємну довіру. Тому організації формують культуру управління, яка надихає на дотримання високих норм етики. Основним правилом тут виступає відношення до людей і людей до себе та допомога оточуючим. Це забезпечує обмін знаннями, ідеями, розвиває відкритість та творчість.

Розумна поміркованість звучить як антипод до накопичення багатства, яке зосереджено на порочному виборі надмірностей. Вибір тільки матеріальних благ нехтує моральними засадами та веде до зниження внутрішнього клімату та деградації організації і суспільства. І, нарешті, мужність виступає середньою ланкою між надлишком і недостаткою. Керівник повинен стримувати те, що підштовхує до агресії, дезорганізації, нашіптувачами якої є душевні емоції гордині, амбітності, самонадійності тощо.

Культуру управління організації слід оцінювати в першу чергу з точки зору людської особистості, а вже потім як фахівця. Тому культура має бути націлена на формування цілісного і гармонійного особистісного розвитку менеджерів та співробітників шляхом пошуку єдності доброчесності. Доброчесності живуть і гинуть спільно. Зрадити одній значить зрадити всім. Центральною доброчесністю є розсудливість, яка визначає найкращу і найефективнішу реалізацію ідеї та завдання. Вона зміцнює інші доброчесності (справедливість, поміркованість, мужність), даючи можливість розрізнити і звершувати добро у кожній конкретній ситуації.

Скерованість культури управління організацією у значній мірі залежить від ступеня невизначеності зовнішнього середовища, його складності і змінюваності. Тому керівники повинні розпізнавати – тенденції і потенційні можливості і загрози притаманні зовнішньому середовищу, а також слабкі і сильні сторони своєї організації. Це спонукає їх творчо реалізовувати свої управлінські здібності. Опитування серед керівників і підприємців свідчить, що не тільки скорочення, криза чи банкрутство організації створюють можливості для адаптації до нових вимог середовища. Для прикладу: керівники повинні шукати можливості не проводити скорочення науково-педагогічних працівників в умовах зменшення кількості студентів.

Враховуючи високий рівень підготовки спеціалістів, варто розширити заочну форму навчання, а також забезпечити набір студентів з інших вузів для навчання за магістерськими програмами. Для цього кафедра менеджменту має належне кадрове

забезпечення: – чотири професори, 12 кандидатів і доцентів. Саме розсудливий пошук оптимальних варіантів дозволяє враховувати швидкі зміни зовнішнього середовища. Розвиток цінностей культури управління та формування її сили якраз має бути скерована на адаптацію організації до нових вимог середовища – підготовки фахівців на рівні вимог світових стандартів.

Слід зазначити, що переформування та підсилення сильної культури здійснюється за рахунок переформування та зміни напрямків роботи самої організації. В управлінській практиці такі завдання реалізуються за допомогою системної організаційної моделі «навчаючої організації», які здійснюють свідомо керований організаційний процес самонавчання.

Характерним для „навчаючих організацій” є те, що вони віддають перевагу цілісності системи над її окремими частинами, забезпечуючи максимальну прозорість між ними. Це спонукає кожного працівника оцінювати вплив своєї роботи на діяльність організації. Концентрація уваги на загальній картині стирає границі не тільки всередині організації, але й між компаніями. Безперервний інформаційний обмін та його двадцятивідсоткове щорічне зростання забезпечує координацію дій і підтримання навчання співробітників.

Інший головний пріоритет навчаючої організації – рівність працівників. Планування роботи скеровано на створення демократичного і творчого середовища. Це дозволяє створити дружній колектив і розкрити творчий потенціал кожного працівника. Одночасно забороняються різні статусні привілеї (окремі їдальні, кімнати для відпочинку, паркування автомобілів, тренувальні зали тощо). Рівність, взаємна повага і довіра формують сприятливі умови для експериментування і навчання.

До головних пріоритетів належить націленість культури управління навчаючої організації на підтримку змін, ризиків та різних покращень. Дуже ціниться уміння піддавати сумніву існуючий стан речей.

Змінюються підходи до організації системи винагород. Творча діяльність винагороджується не тільки за кінцевий результат (розробку нових ідей, продуктів, технологій продуктів, управлінських інновацій), але й за участь у творчій діяльності. Винагороджуються працівники, ідеї яких неприйнятні. Основна мета такого стимулювання людей – не боятися брати відповідальність за ризик [8, с. 14].

Постійна підтримка змін забезпечує сприятливу атмосферу для генерування нових ідей. Культура управління навчаючих та інноваційних організацій сприяє формуванню таких характеристик творчих особистостей як енергійність, мужність, взаємозалежність, наполегливість. Творчі особистості мають бути наполегливими, боротися за свою ідею, аргументовано переконувати інших, розуміти цінність ідеї і потребу їх реалізації.

Нестандартне мислення творчих людей, їх впевненість у собі, допитливість дає можливість отримувати неочікувані результати. Організації заохочують творчих людей з відкритим і концептуальним мисленням брати участь у різних видах діяльності, спілкуватися зі спеціалістами інших відділів та організацій, постачальниками, споживачами. Більше того, сучасні інформаційні технології змушують керівників наділяти творчих працівників владними повноваженнями, руйнувати границі ієрархічних організаційних структур, будуючи їх роботу не за окремими функціями, а за основними виробничими процесами.

Підсумовуючи, слід зазначити, що навчаючі організації постійно націлені на зміну цінностей культури управління, надаючи пріоритет інтересам споживачів та розвитку елементів внутрішнього середовища. З огляду на зазначене, можна виді-

лити чотири типи навчаючих організацій. „Знаючі” організації як початкова ланка навчаючих відносяться до адаптивного типу організацій і залишаються успішними тільки до певного часу, поки їх ринок залишається відносно стабільним. „Розуміючі” і „думаючі” організації служать проміжною ланкою між „знаючими” і „навчаючими” організаціями.

Відмінною ознакою їх є підхід до змін. В умовах, коли інші організації адаптуються до них, залишаючись в рамках існуючих культурних цінностей і структур, то в „навчаючих” організаціях самі зміни і отримані знання є частиною культурних цінностей і структури.

1. Експрес, 3-10 січня 2013 року, с.24.
2. Камінгс С. Реконструкція стратегії / Пер. з англ. – Х.: Вид-во Гуманітарний центр, 2010 .-с.246 .
3. Webster's New Twentieth Century Dictionary, second edition, 1972
4. Sanders G. and Nenijen B. Bedrijfstructur: diagnose en beïnvloeding, Van Gorcum, 1987.
5. Sathe V. Culture and related corporate relaties, RD. Irvin, Inc., 1985.
6. Вінссема Х. Стратегічний менеджмент і підприємництво: можливості для майбутнього процвітання/Пер. з англ.-М.:Вид-во «Фінпрес», 2000 – с.175.
7. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібн.-Київ.:Центр Навчальної літератури. – с. 290-291.
8. Робінс, Стив П., Коултер, Мері. Менеджмент, 6-е видання.:Пер. з англ. - М.: видавн. Дім «Вільямс», 2002. – с.114-118.
9. Дафт Р.Л. Уроки лідерства/ Р.Л. Дафт за участю П.Лейн [пер. з англ. А.В. Козлова; під ред. проф. Андреева]. – М.: Ексмо, 2006 – с.14 (всього стор. 444)

MANAGEMENT CULTURE IN ORGANIZATION UNDER DEVELOPMENT OF IT-TECHNOLOGIES

В. Яцура

Ivan Franko National University of Lviv, Prospect Svobody 18, UA-79008, Ukraine

Conceptual basis of cultural values system of organization functioning management is considered. Theoretical basis of culture of management forming as an important factor of competitive advantage of enterprise and different approaches to forming the culture of management concept were analyzed. Separate characteristics of strong culture forming, its integrating factors, drivers of culture change, evaluation characteristics and planning of changes were allocated. Management of culture changes with the help of self-educating efficient process at the basis of “teaching organization” systemic model is elucidated.

Key words: Conceptual basis of cultural values, concept of culture, strong culture, drivers of change, evaluation and planning of changes, “teaching organization” systemic model.

КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ИТ-ТЕХНОЛОГИЙ

В.Яцура

*Львовский национальный университет имени Ивана Франко
79008 г. Львов, проспект Свободы, 18*

Рассмотрены концептуальные положения системы ценностей культуры управления деятельностью организации. Проведены и обоснованы анализ теоретических основ формирования культуры управления как важного фактора конкурентного преимущества предприятия, разнообразие подходов к формированию понятия культуры управления. Выделено отдельные характеристики формирования сильной культуры, ее интегрирующие факторы, двигатели изменений культуры, характеристики оценки и планирования изменений. Обосновывается управления изменениями культуры посредством эффективного процесса самообучения на основе системной модели „обучающей организации”

Ключевые слова: концептуальные основы ценностей культуры, понятие культуры, сильная культура, двигатели изменений, оценка и планирование изменений, системная модель "обучающая организация"