

УДК 338.47:656.61

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

ЖИЛІНСЬКА Л. О.,

**доктор економічних наук, професор,
Дніпропетровський національний
університет залізничного транспорту
імені академіка В. Лазаряна**

Підкреслена специфіка організаційної культури, яка формується під впливом певних чинників оточення підприємства. Виділено важливі для підприємства складники культури: соціальний та складник, регламентований основними функціями підприємства. Запропоновано процедуру управління організаційною культурою підприємства. Процедура передбачає відсіювання невідповідних ідей характеристики динамізму культури.

Ключові слова: організаційна культура підприємства, складники культури підприємства, функціональна сфера, динамізм чинників оточення.

Подчеркнута специфика организационной культуры, которая формируется под влиянием определенных факторов окружения предприятия. Выделены важные для предприятия составляющие культуры: социальная и составляющая, регламентированная основными функциями предприятия. Предложена процедура управления организационной культурой предприятия. Процедура предусматривает отсеивание неподходящих идей характеристике динамизма культуры.

Ключевые слова: организационная культура предприятия, составляющие культуры предприятия, функциональная сфера, динамизм факторов окружения.

The specifics of the organizational culture, which is formed under the influence of certain factors surrounding the enterprise, are emphasized. Components of culture that are important for an enterprise are identified: the social and component regulated by the main functions of the enterprise. A procedure for managing the organizational culture of an enterprise has been proposed. The procedure involves filtering out unsuitable ideas to characterize the dynamism of culture.

Keywords: organizational culture of an enterprise, components of an enterprise's culture, functional sphere, dynamism of environmental factors.

Постановка проблеми. Складність і багатогранність проблеми управління культурою підприємства зумовлені специфічними її рисами, різноманіттям складових її елементів і проявів. Культура підприємства – це складне соціальне явище, що формується всередині підприємства під впливом певних чинників. У силу своєї соціальної природи людина сильно піддана впливу культури підприємства. Разом із тим особистість впливає на формування й зміну самої культури підприємства. Культура підприємства утворює стійку, спрямовану на тривалий строк мотивацію персоналу, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей організації, що становить частину стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями управління культурою підприємства займаються такі вчені, як Т. Баландіна, В. Веснін, О. Віханський, В. Маслов, М. Рибокова, Е. Шейн, К. Ушкан [1–5], М. Макаренко [6] та ін. Але культура – це складне явище, котре має багато сторін прояву та грає важливу роль в ефективному функціонуванні підприємства. Отже, пошук інструментів, що допоможуть підвищити ефективність управління нею, є достатньо актуальним завданням.

Метою статті є формування моделі управління культурою підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Можна сказати, що на підприємстві існує подвійне регулювання культури підприємства, що, безумовно, вимагає врахування взаємного впливу декларованих культурних цінностей, норм та установок і реальної поведінки працівників, які є носіями культури. З одного боку, культура підприємства формується під впливом його співробітників, з іншого – впливає на їхню поведінку і взаємини. Звідси можна сказати, що існує принцип дуального регулювання, коли взаємозалежні дві субкультури: керівна ієрархія (соціальна сфера), де роль вищого регулятора відводиться установкам персоналу, вони впливають на цінності, а ті, своєю чергою, на розвиток культури підприємства, і культурна ієрархія, що зосереджена в основних функціональних сферах підприємства і в якій керівництво підприємства є вищим регулятором.

Таким чином, культура підприємства являє собою важливий елемент системи підприємства, що володіє особливими характеристиками, пов'язаними з тим, що в культурі можна виділити соціальний складник, безпосередньо пов'язаний із впливом людини, і складник, регламентований функціональними сферами підприємства. Причинами відмінності названих складників є, насамперед, джерело формування цих субкультур, ініціатор формування, причини виникнення, мета й завдання існування, види вираження й форми прояву. Дані, представлені в табл. 1, дають змогу порівняти ці дві субкультури, побачити мету й завдання кожної, відзначити, що з погляду менеджерів підприємства важливим є створення й підтримка системи санкціонованих поведінкових актів, що сприяють формуванню моделі поведінки, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Субкультура, яка «продукується» людськими ресурсами, більше являє собою повсякденну культуру, що складається в результаті взаємодії групових та індивідуальних субкультур. Вона розвивається в результаті еволюції, що відбувається «зверху» і «знизу».

Це пов'язано з тим, що і менеджери, і персонал підприємства зацікавлені в ефективній та злагодженій роботі не тільки в процесі реалізації своїх професійних функцій. Ефективність спільної роботи проявляється й у зовнішньому середовищі підприємства, у невиробничих процесах. Саме персонал, який є людським ресурсом підприємства, що й володіє практично

необмеженим потенціалом, найбільш зацікавлений у створенні та підтримці соціальних взаємозв'язків, які сприяють зниженню ступеня невизначеності в процесі групової взаємодії. Перший спосіб може реалізуватися через публічні заяви, виступи й особистий приклад, що свідчать про послідовний інтерес до цінностей, що вводяться.

Таблиця 1

Відмінні характеристики субкультур підприємства

Критерій відмінності	Складник, пов'язаний із функціональними сферами підприємства	Складник, пов'язаний із людськими ресурсами
Напрямок упровадження субкультури	Прищеплюється «зверху»	Розвивається у вигляді двуединого процесу «знизу» і «зверху»
Ініціатори формування	Керівники вищої ланки управління	Людські ресурси підприємства
Причини виникнення	Необхідність цілеспрямованої діяльності, викликана вимогами конкурентоспроможності підприємства у зовнішньому середовищі	Спонтанні процеси, пов'язані з потребою людських ресурсів знизити ступінь невизначеності в процесі спільної діяльності на підприємстві
Мета й завдання існування	Створення й підтримка системи санкціонованих поведінкових відносин, що сприяють формуванню моделі поведінки, орієнтованої на досягнення підприємством адаптивності та динамізму	Створення й підтримка соціальних взаємозв'язків, що сприяють підвищенню ефективності взаємодії співробітників підприємства
Форми прояву	Організаційні	Соціальні

Другий спосіб вимагає розуміння значення культури підприємства в повсякденному житті організації. При цьому діючими засобами можуть бути маніпулювання символами і речами матеріального світу організації, створення й вироблення зразків поведінки і т. д.

Під час управління культурою підприємства слід мати на увазі, що вона може об'єднати певні ланки організації. Управління культурою є досить тривалим процесом, який передбачає постійну спеціалізацію нових членів організації, нескінченне з'ясування того, у що вірять і що цінують в організації, безустанну увагу як до загального абстрактного погляду на речі, так і до конкретних деталей побуту підприємства.

Таким чином, для реалізації поставленої перед нами мети – формування моделі управління культурою підприємства – будемо вважати, що, будучи елементом системи підприємства, вона поєднує в собі можливість сприймати управлінський вплив і здатність до самоперетворення шляхом адаптації до мінливих умов. Окрім того, слід також урахувати, що культура підприємства складається з певних елементів і субкультур, серед яких можна виділити субкультуру, пов'язану з функціональними сферами підприємства й

субкультуру соціальну, пов'язану безпосередньо з його людськими ресурсами. Для забезпечення ефективності розвитку культури підприємства дані субкультури повинні характеризуватися погодженістю, одновекторністю свого розвитку. Причому погодженість цих субкультур необхідно зберегти протягом усього життєвого циклу підприємства. Багаторічний практичний досвід закордонних підприємств, який є в працях М. Амстронга, Е. Шейна, Т. Пітерса, Р. Уотермана, Р. Квіна, Дж. Рорбаха, показав існування двох аспектів погодженості субкультур: за змістом та за рівнями. Змістовна погодженість культури підприємства припускає ціннісно-нормативну відповідність соціальної й функціональної субкультури, тоді як погодженість за рівнями відбиває ідентичність сприйняття реальності підприємства представниками різних ієрархічних рівнів підприємства й насамперед усіх рівнів управління та рядових співробітників. Також слід зазначити особливу важливість здобуття розуміння персоналом змісту субкультури функціональних сфер підприємства, де регулюється й здійснюється основна діяльність підприємства. Цим пояснюється пріоритетна увага топ-менеджерів до рівнів погодженості функціональної культури. Вона, будучи особливим об'єктом, повинна виступати обов'язковим об'єктом аналізу в процесі управління культурою підприємства.

У моделі управління культурою підприємства у зв'язку з тим, що вона повинна враховувати динамізм і адаптованість до чинників, що впливають на неї, зовнішнього і внутрішнього середовища, повинні бути три послідовні етапи: оцінка й аналітична обробка результатів, перетворення та формування коректив, моніторинг. На першому етапі відбувається оцінка культури підприємства та її елементів, що є базою будь-якого процесу управління. Тут відбувається оцінювання поточного стану культури підприємства. Іншими словами, відбувається перевірка того, наскільки ефективними були попередні управлінські впливи. Необхідно встановити ступінь їх відповідності вимогам зовнішнього середовища, можливість здійснювати адаптацію й підтримувати функцію динамізму культури підприємства. Такому аналізу диверсифіковано підлягають соціальна й функціональна субкультури підприємства. Перевіряється ступінь їх погодженості та здатність адаптуватися до зміни кон'юнктури на ринку. У табл. 2 представлена матриця, де: A_1 – рівнева погодженість; A_2 – рівнева непогодженість; Y_1 – погодженість за змістом; Y_2 – непогодженість за змістом.

Таблиця 2

Можливі базові варіанти комбінації змістовної та рівневої погодженості

	B_1	B_2
A_1	a_1b_1	a_1b_2
A_2	a_2b_1	a_2b_2

Виділяють такі можливі базові варіанти комбінації змістовної та рівневої погодженості (табл. 2): a_1b_1 – дана комбінація являє собою загальну погодженість. Такий випадок може не вимагати коригувального управління за умови, що зміст культури підприємства відповідає динаміці змін кон'юнктури на ринку. Інакше характер управлінських впливів на культуру підприємства повинен орієнтуватися на створення культури підприємства із самого початку і відповідно до вимог динаміки ринкової кон'юнктури; a_1b_2 – цей випадок має потенціал загальної погодженості, тому що сприйняття культури підприємства на різних рівнях персоналом і менеджерами підприємства у цілому ідентично. Однак погодженість за змістом відсутня, тому такий варіант загальної погодженості являє собою «потенціал погодженості»; ситуація a_2b_1 описує відсутність загальної погодженості. Але це не випадок потенційної погодженості. Випадок, який тут характеризується, стосується непогодженості на різних рівнях управління між менеджментом і персоналом. Такий варіант може мати важкі негативні наслідки; a_2b_2 – випадок найвищої загальної непогодженості. Характеризується відсутністю погодженості і за змістом, і за рівнями. Це свідчить про доцільність вибудовування нової культури підприємства, тому що наявний перелік правил, цінностей, норм є суперечливим і не має потенціалу для просування культури підприємства до ситуації відповідності змінам зовнішнього середовища.

Інакше характер управлінських впливів на культуру підприємства повинен орієнтуватися на створення культури підприємства із самого початку і відповідно до вимог динаміки ринкової кон'юнктури.

Випадок відсутності погодженості за змістом може бути у двох варіантах. Один із них описує ситуацію з перевагою субкультури у функціональних сферах підприємства, інший – ситуацію, в якій переважає соціальна субкультура.

Випадок відсутності погодженості за змістом може бути у двох варіантах. Один із них описує ситуацію з перевагою субкультури у функціональних сферах підприємства, інший – ситуацію, в якій переважає соціальна субкультура. Таким чином, подібна непогодженість може розвиватися за такими сценаріями.

Можлива ситуація, коли цінності, щеплені функціональною субкультурою, відповідають динаміці зовнішнього середовища, а от цінності соціальної субкультури відсутні. Звідси випливає, що необхідно проводити низку заходів щодо присвоєння цінностей функціональної субкультури. Специфіка такого сценарію полягає у тому, що персонал уже для себе сформулював перелік причин, чому не розділяє цінності функціональної субкультури. Тому керівництву підприємства необхідно, сконцентруватися на заходах щодо підтримки цінностей субкультури функціональних сфер для їх подальшого засвоєння персоналом. У такому варіанті немає стадії ознайомлення.

Ситуація, коли цінності як соціальної, так і функціональної субкультур не відповідають динаміці навколишнього середовища. Такий випадок припускає концентрацію на заходах, пов'язаних зі створенням нового ціннісного забезпечення всіх проявів поведінки співробітників.

Наступна ситуація – цінності функціональної культури не відповідають вимогам зовнішнього середовища, але при цьому переважають. Цінності соціальної субкультури відповідають кон'юктурі, але носять другорядний характер. Така ситуація вимагає впровадження заходів щодо перетворення вторинних цінностей соціальної субкультури в основні цінності культури підприємства. Спочатку реалізується процедура відбору основних цінностей: із низки другорядних цінностей виділяються ті, які відповідають вимогам адаптації й відповідності зовнішнього середовища і перетворюються в основні. Далі відбувається процедура перекладу, коли в структурі нових головних цінностей за необхідності відбуваються зміни в напрямі їх оптимізації. Однак слід пам'ятати, що з плином деякого часу (залежно від ступеня динамічності зовнішнього середовища) основні цінності підприємства обов'язково можуть зазнати коректування. Такі вимоги динамізму зовнішнього середовища. Всі ці процеси реалізуються під час адаптації. Після адаптації наступає коректування, коли одні цінності замінюються іншими, на завершальному етапі корекції одні периферійні тенденції замінюються іншими для оптимізації процесу відповідності динаміці зовнішньої кон'юнктури.

Таким чином, головною й визначальною характеристикою культури підприємства є можливість підтримувати рух підприємства до відповідності вимогам зовнішнього і внутрішнього середовища. Тому оцінювання відповідності культури підприємства мінливості навколишнього середовища становить один із підетапів першого етапу в моделі управління культурою підприємства. Далі в моделі починається другий етап – перетворення й формування коректив. Тут можливий розвиток подій за сценаріями, які також припускають здатність культури підприємства забезпечити йому досягнення адаптації до навколишнього середовища: культура підприємства не відповідає зовнішньому середовищу; культура підприємства відповідає зовнішньому середовищу. Зміна культури підприємства необхідна в першому випадку. І за такого розвитку подій слід займатися питанням нової моделі культури, адаптованої до вимог оточення. Формування моделі культури підприємства відбувається на основі формулювання, відбору найкращих ідей. Процедура припускає відсіювання невідповідних ідей характеристиці динамізму культури. Відповідно до них формуються певні організаційні практики, на яких може ґрунтуватися процедура моделювання культури підприємства. Саме накопичені практики стають основою для переформатування ідейного забезпечення моделі.

Моделювання управління культурою підприємства закінчується моніторингом і контролем. Основне їх призначення полягає у виявленні того,

наскільки якість нової культури підприємства сприяє досягненню підприємством стану, відповідного динамізму зовнішнього середовища.

Тут можливі також варіанти розвитку подій. Так, якщо ціль змін не досягнута й культура підприємства не може стимулювати досягнення підприємством адаптації до зовнішніх впливів, відбувається повернення до початку етапу змін. Якщо відбувається успішна реалізація змін, то управління культурою переходить на рівень «підтримка».

Висновки і перспективи подальших досліджень. Продовжуючи описувати процедуру моделювання управління культурою підприємства, слід сказати, що далі відбувається визначення відповідності змісту структурних елементів культури підприємства її характеру. Тут важливо підкреслити, що зміст елементів культури повинен містити ті цінності, які є основними для наявної на підприємстві культури. Щоб уся модель працювала ефективно, необхідно відслідковувати якість і конфігурацію комунікативних каналів, виявляти можливі проблемні зони, здатні порушити поширення всіх проявів культури підприємства. Таким чином, формування моделі управління організаційною культурою є досить багатоаспектним процесом. З одного боку, необхідно враховувати чинники зовнішнього й внутрішнього середовища, їх динамізм і необхідність постійної адаптації культури до цих умов. З іншого боку, необхідно погоджувати всі структурні елементи культури підприємства зі стратегічними цілями, що стоять перед підприємством і його завданнями, наявними людськими ресурсами й особливостями технологій, застосовуваних на підприємстві.

Перспективами подальших досліджень є дослідження здатності до самоперетворення шляхом адаптації до мінливих умов оточення. Оскільки культура підприємства складається з певних елементів і субкультур, для забезпечення ефективності розвитку організаційної культури підприємства слід продовжувати пошук шляхів досягнення їх погодженості та одновекторності свого розвитку.

Література:

1. Веснин. В. Р. Основы менеджмента: учеб. пособ. М.: Элит-2000, 1999. 440 с.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. М.: Гардарики, 2003. 528 с.
3. Маслов. В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник. М.: Финпресс, 2004. 288 с.
4. Баландина Т. Корпоративная культура. Лаборатория маркетинга и PR. 2005. № 3. С. 77–86.
5. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование; пер. с англ. С. Жильцова, А. Чех; под ред. В. Спивак. СПб.: Питер, 2002. 335 с.

6. Макаренко М. В., Суворкіна О. О. Розвиток культури підприємств морської галузі // *Матеріали Всеукраїнської конференції: Прикладна наука і сучасні інноваційні технології для розвитку морського транспорту*. Маріуполь: АМІ НУ «ОМА», 2016. С. 15-20.