УДК 338.47:656.61

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

УСТИНОВ Р. Г.,
аспірант,
Київський національний університет культури і мистецтва

Визначальним чинником успіху провідних підприємств морської галузі стало формування культури підприємства. Головною метою створення системи культури підприємства є утримання спеціалістів на підприємстві; розвиток професійних та особистих якостей кадрів. Наведені причин, що сприяли розробці концепції організаційної культури. Сильна культура організації, виконуючи свої функції, забезпечить створення особливого образу фірми, відмінного від інших організацій. Формування ж позитивного іміджу є фактором забезпечення конкурентного становища на ринку.

Ключові слова: *організаційна культура, корпоративна культура, людські ресурси, ефективність діяльності, сильна культура, опір змінам.*

Определяющим фактором успеха ведущих предприятий морской отрасли стало формирование культуры предприятия. Главной целью создания системы культуры предприятия является сохранение специалистов на предприятии; развитие профессиональных и личных качеств кадров. Приведенные причин, способствовали разработке концепции организационной культуры. Сильная культура организации, выполняя свои функции, обеспечит создание особого образа фирмы, отличного от других организаций. Формирование же положительного имиджа является фактором обеспечения конкурентного положения на рынке.

Ключевые слова: *организационная культура, корпоративная культура, человеческие ресурсы, эффективность деятельности, сильная культура, сопротивление изменениям.*

The determining factor in the success of leading maritime enterprises was the formation of the enterprise culture. The main purpose of creating a system of enterprise culture is the maintenance of specialists at the enterprise; development of professional and personal qualities of personnel. The reasons that contributed to the development of the concept of organizational culture are presented. Strong culture of the organization, performing its functions, will ensure the creation of a special image of a company different from other organizations. Formation of the same positive image is a factor in ensuring a competitive position on the market.

Key words: *organizational culture, corporate culture, human resources, efficiency of activity, strong culture, resistance to changes.*

Постановка проблеми. Визначальним чинником успіху провідних підприємств морської галузі у вирішенні проблем пов’язаних з підвищенням ефективності їх функціонування та конкурентоспроможності стало

використання таких методів як формування культури підприємства. Під останньою розуміють позиціонування підприємства у системі комунікацій і загальнолюдських цінностей. Центром організаційної культури є система ідеологічних цінностей з погляду загальнолюдських і маркетингових цілей розвитку. Головною метою створення та функціонування системи культури підприємства можна виділити: втримання спеціалістів на підприємстві; розвиток кваліфікації, професійних та особистих якостей кадрів, що посилюватиме розвиток організації, зростання вартості кадрів як активу для підвищення вартості бізнесу. В настоящее время не вызывает сомнений тот факт, что организационная культура является одним из ключевых факторов успеха и мощным источником конкурентных преимуществ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями дослідження організаційної культури як чинника розвитку підприємства займалося багато вчених: Е. Шейн [1], К. Камерон, Д. Етінгтон [2], Н. Осейко [3], С. Дерек та Дж. Хиксон [4]. Такі вчені як Дж. Хофстид [5] , Г. Бекер [6], Р. Джонсон [7], У. Оучи [7], Т. Миллер [8] в своїх роботах виявили пряму залежність між організаційною культурою і професійними характеристиками окремого працівника, такими як моральні якості, відданість справі, продуктивність праці та ін. Для вітчизняних підприємств морської галузі розвиток організаційної культури має особливо актуальне значення тому вимагає подальших досліджень.

Метою статті є дослідження значення корпоративної культури для підприємств морської галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобальної конкуренції, яка характеризується приходом на вітчизняні ринки західних конкурентів, що мають великі фінансові ресурси, можливість виживання на ринку, зміцнення своїх позицій для вітчизняних підприємств пов’язано в першу чергу тільки з людськими ресурсами, сильними організаційними традиціями, культурою спілкування та ін. Серед причин, що сприяли розробці західними дослідниками концепції організаційної культури в кінці 70-х рр. XX ст., можна виділити наступні:

Економічні: економічний прорив Японії в лідери ринку був названий західними фахівцями «японським дивом», а аналізу успіху було присвячено велику кількість робіт. Це дослідження У. Оучи і Р. Джонсона, Дж. Киза і Т. Міллера [7; 8] в яких стверджується, що в основі фінансового успіху організацій лежать культурні фактори управління діяльністю.

Кросскультурні: розростання великих промислових підприємств до розмірів транснаціональних корпорацій підняло ряд проблем, пов’язаних з управлінням географічно віддаленими структурами. Керівники підприємств помітили, що одні й ті ж методи управління по-різному спрацьовують в центральному офісі та його представництві, зануреному в інше соціокультурне середовище. Крім того, абсолютно несхожі поведінкові реакції персоналу спостерігалися і в різних організаціях, що знаходяться в одному соціокультурному середовищі. Постановка цих питань стимулювала активні дослідження в області організаційної культури, які привели до розробки методів управління персоналом з урахуванням особливостей національних культур.

Раціональні/наукові: успіхи науки про людину, зокрема, соціальної психології, такі як розробка концепцій когнітивного дисонансу, каузальної

атрибуції та ін., привернули увагу до нераціональних рис індивідуальної поведінки в організаціях, які практично не піддавалися впливам традиційних управлінських методів і вимагали нового осмислення представниками управлінських наук.

З цього ж часу починається відлік еволюції нового, ціннісного підходу до управління в країнах Заходу, в основі якого був закладений такий інструмент, як організаційна культура, де даний феномен розглядався з позицій когнитивизму, символізму, систематичності.

Когнітивний підхід відображає свідомий вибір членами організації суб'єктивних значень різних факторів організаційного середовища, які є для зовнішнього спостерігача певними правилами, властивими даній організації. В рамках когнітивного підходу існує раціонально-прагматична традиція розуміння організаційної культури як ціннісного організаційного середовища, свідомо побудованого на основі таких виборів.

Символічний підхід розглядає організаційну культуру як систему символів, однаково розуміється всіма членами організації внаслідок єдності ціннісних орієнтацій. В рамках символічного підходу існує феноменологічна традиція розуміння організаційної культури як ціннісного організаційного середовища, яка склалася стихійно, неусвідомлено, на основі домінуючих цінностей соціокультурного середовища, в якій існує організація.

Остаточне формування поглядів на організаційну культуру як механізму управління поведінкою персоналу у вітчизняній управлінській науці відбулося незабаром після розпаду СРСР, в ситуаціях, коли «ринкові» управлінські рішення виявилися малопродуктивними в пострадянському організаційно-культурному середовищі.

Дослідження організаційної культури вітчизняними авторами, що з'явилися на початку 1990-х рр., були присвячені знайомству читачів з здобутками західних вчених. На початку 2000-х рр. з'явився ряд адаптованих західних моделей діагностики організаційної культури вітчизняними дослідниками, а також американськими авторами.

Одночасно з цим в науці про управління з'являються публікації, пов'язані з розробкою нових концепцій організаційної та корпоративної культури, підходи до її діагностики та вимірювання, проводяться якісні емпіричні дослідження.

Основною відмінністю корпоративної культури від організаційної культури є її зовні задана система цінностей, норм і правил, націлених на підвищення результативності організації. Таким чином, корпоративна культура - інструмент управління за допомогою зовні заданої системи цінностей, норм і правил поведінки персоналу, націлених на підвищення результативності організації. Це досягається регулюванням поведінки персоналу на основі соціотехнологій: масового тиражування образу життя, всіляко підтримується з боку вищого керівництва, закріплення ціннісно насичених вимог в зовнішніх атрибутах. Таким чином, корпоративна культура як інструмент управління, розробляється групою експертів з акцентом на найбільш ефективних для компанії прикладів поведінки персоналу.

Ефективність вимагає, щоб культура організації, її стратегія, оточення (зовнішнє середовище) і технологія (внутрішнє середовище) були приведені у відповідність. Стратегія організації, що спирається на вимоги ринку і більш

відповідає динамічному оточенні, передбачає культуру, що ґрунтується на індивідуальній ініціативи, ризику, високій інтеграції, нормальному сприйнятті конфліктів і широкому горизонтальному спілкуванні. Стратегія, що диктується перспективами розвитку виробництва продукції, фокусується на ефективності, кращій роботі при стабільному оточенні. Вона більш успішна, коли культура організації передбачає відповідальний контроль, мінімізує ризик і конфлікти [2].

Таким чином, різні організації тяжіють до певних пріоритетів у корпоративній культурі. Культура може мати особливості залежно від роду діяльності, форми власності, займаного становища на ринку чи в суспільстві. Організації завжди будуть домагатися стабільності та ефективності діяльності, якщо культура організації адекватна до застосовуваної технології. Регулярні формалізовані (рутинні) технологічні процеси забезпечують стабільність і ефективність організації, коли культура організації акцентує увагу на централізації в прийнятті рішень, і стримує (обмежує) індивідуальну ініціативу. Нерегулярні (нерутинні) технології ефективні, коли вони заповнюються культурою організації, яка підтримує індивідуальну ініціативу, і послаблює контроль. Сильна культура визначає послідовність поведінки працівників. Працівники чітко знають, якій поведінці вони повинні слідувати. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності в організації формуються за допомогою високої формалізації. Сильна культура досягає того ж результату без ведення будь-якої документації і розподілів. Більш того, сильна культура може бути більш ефективною, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніше культура організації, тим менше менеджменту потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для управління поведінкою працівника. Це все буде в підсвідомості працівника, що приймає культуру організації [5].

І все ж, вплив культури на організаційну ефективність визначається, перш за все, її відповідністю загальній стратегії організації. Виділяється чотири основних підходи до вирішення проблеми несумісності стратегії і культури в організації [6]: ігнорування культури серйозним чином перешкоджає ефективному проведенню в життя обраної стратегії; система управління підлаштовується під існуючу в організації культуру; цей підхід будується на визнанні наявних бар'єрів, створюваних культурою для виконання бажаної стратегії, і виробленні альтернатив щодо «обходу» цих перешкод без внесення серйозних змін в саму стратегію; робляться спроби змінити культуру таким чином, щоб вона підходила для обраної стратегії. Це найбільш складний підхід, який займає багато часу і вимагає значних ресурсів. Однак бувають такі ситуації, коли він може бути головним для досягнення довготривалого успіху фірми; змінюється стратегія з метою її підлаштування під існуючу культуру.

Вище розглянуто загальний підхід до управління організаційною культурою і впровадженню в життя організації культурних цінностей, відповідних прийнятій стратегії розвитку організації. Однак будь-які дії, які передбачають будь-які зміни, негативно сприймаються людьми (персоналом). Тому з метою подолання опору слід використовувати певні прийоми, до яких можна віднести:

– якомога ширше надання інформації про плани і зміни, що відбуваються з метою виключення чуток і непорозуміння. Проведення змін слід зробити

«прозорим» для всього персоналу, який повинен розуміти сенс нововведень як з точки зору інтересів організації, так і своїх особистих інтересів;

– впровадження організаційних перетворень має передувати навчання кадрів, метою якого є не тільки інформування про суть нововведень, а й досягнення позитивного ставлення до них;

– поетапне здійснення нововведень, що припускає наявність попереднього експерименту (введення нововведень в окремих підрозділах для перевірки позитивних і негативних їх наслідків). Результати попереднього експерименту дозволять керівництву розібратися в загальному ставленні персоналу до нововведень, виявити недоліки нововведень, якщо такі є, і розробити відповідні заходи, що дозволяють впровадити зміни в життя. Одночасне введення багатьох інноваційних програм не є ефективним, оскільки працівники можуть не розібратися в них, не зрозуміти їх суть і не сприйняти культурні зміни;

– здійснення символічних змін для закріплення на підсвідомому рівні працівників організаційних цінностей шляхом активного формування традицій, підтримки обрядів, використання гасел і символів організації. Досвід організацій, які впроваджують нововведення в життя, показує, що символіка, яка використовується на транспортних засобах, в оформленні підприємства, робочого одягу, позитивно позначається на ставленні персоналу до компанії, підвищує відданість працівників своєї організації і почуття гордості за неї [4].

Характеризуючи роль організаційної культури в досягненні організаційного розвитку, можна звернутися до роботи К. Камерона і Р. Куїнна, які за результатами спостереження більш ніж тисячі організацій вказують: «Головною відмінною рисою процвітаючих компаній, їх найважливішим конкурентною перевагою, найбільш важливим фактором, який всі вони виділяють як ключову складову свого успіху, є культура їх організацій» [2].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Менеджмент сучасних організацій не може залишати поза увагою управління організаційної культурою, формування її в потрібному для організації напрямку. Звичайно, процес формування організаційної культури та управління нею складний, вимагає значних витрат часу і зусиль, високого професіоналізму керівників. Однак сильна культура організації, виконуючи свої функції, забезпечить створення особливого образу фірми, відмінного від інших організацій. Це дозволить споживачам виділити цю фірму серед аналогічних. Формування ж позитивного іміджу є важливим фактором забезпечення конкурентного становища на ринку.

Література:

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование. СПб.: Питер, 2002. 336 с.

2. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.

3. Осейко Н. Диагностика организационной культуры как инструмент управления изменениями. URL: http://www.c-xccutivc.ru/community/articlcs/l 122152/.

4. Derek S. Pugh & David J. Hickson. Writers on Organizations. – Pcnguin Books, 1996. P. 38-43.

5. Hofstede G. Culture s conséquences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd ed. Sage Publications, 2001. 126 p.

6. Becker G. S. Human Capital. N.Y., 1964. 363 p.

7. Jonson R.. Ouchi W. Made in America (under Japanese Management). Harvard Business Review. 1974. 52 (5). P. 61-69.

8. Keys J., Miller T. The Japanese Management. Theory Jungle. Academy of Management Review. 1984. 9. P. 342-353.

The key factor in the success of leading maritime enterprises in solving problems related to increasing their efficiency and competitiveness was the use of such methods as the formation of a culture of the enterprise. The main purpose of creation and functioning of the enterprise culture system can be distinguished: the maintenance of specialists at the enterprise; the development of skills, professional and personal qualities of staff, which will strengthen the organization's development, increase the cost of personnel as an asset to increase the value of business. The reasons, which contributed to the development of Western researchers concept of organizational culture in the late 70's. XX century: economic, cross-cultural, rational / scientific. At the same time, the countdown of the evolution of a new, value-based approach to governance in the Western countries begins, which was based on such an instrument as organizational culture, where the phenomenon was considered from the standpoint of cognitivism, symbolism, and systematicity. The main difference between corporate culture and organizational culture is its outwardly set system of values, norms and rules aimed at increasing the effectiveness of the organization. Efficiency requires that the culture of the organization, its strategy, environment (external environment) and technology (internal environment) be brought into line. Thus, different organizations tend to have certain priorities in the corporate culture. Culture may have particularities depending on the type of activity, the form of ownership, occupation in the market or in society. Therefore, in order to overcome the resistance, certain techniques should be used. Management of modern organizations can not ignore the management of organizational culture, the formation of it in the right direction for the organization. Strong culture of the organization, performing its functions, will ensure the creation of a special image of a company different from other organizations. This will allow consumers to distinguish this company among the similar ones. Formation of the same positive image is an important factor in ensuring a competitive position on the market.