

Економіка та управління підприємствами

УДК 331.108(477)

Васильєв Олег Леонідович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і адміністрування
Український державний університет залізничного транспорту*

Васильев Олег Леонидович

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и администрирования
Украинский государственный университет
железнодорожного транспорта*

Vasyliiev Oleg

*PhD in Economics, Associate Professor
Ukrainian State University of Railway Transport*

Дорохін Сергій Віталійович

*студент
Українського державного університету залізничного транспорту*

Дорохин Сергей Витальевич

*студент
Украинского государственного университета
железнодорожного транспорта*

Dorokhin Serhii

*Student of the
Ukrainian State University of Railway Transport*

Коноваленко Андрій Миколайович

*студент
Українського державного університету залізничного транспорту*

Коноваленко Андрей Николаевич

студент

*Украинского государственного университета
железнодорожного транспорта*

Konovalenko Andrii

Student of the

Ukrainian State University of Railway Transport

DOI: 10.25313/2520-2294-2019-9-5236

**ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СТРУКТУРНОГО
ПІДРОЗДІЛУ ЗАЛІЗНИЦІ
ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СТРУКТУРНОГО
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ
ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE STRUCTURAL
DIVISIONS OF THE RAILWAY**

***Анотація.** Визначено, що на залізничному транспорті корпоративна культура представляє собою систему цінностей, переконань, уявлень, символів, норм поведінки, традицій і ритуалів, які складаються на підприємстві, відбивають його індивідуальність, виявляються в поведінці та взаємодії працівників між собою й із зовнішнім середовищем.*

З метою аналізу стану корпоративної культури структурного підрозділу залізниці запропоновано використання методики OCAI, яка передбачає визначення для кожного з шести ключових елементів організаційної культури (найважливіші характеристики організації, загальний стиль лідерства в організації, стиль менеджменту в організації, об'єднуюча сутність організації, стратегічні цілі, критерії успіху) схильності до певного типу організаційної культури (кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна).

Виконано аналіз стану існуючої корпоративної культури структурного підрозділу залізниці за даною методикою, який свідчить про домінування ієрархічного типу культури в підрозділі. Визначено, що корпоративна культура підрозділу є неоднорідною та незбалансованою, оскільки всі чотири типи корпоративної культури мають різну силу прояву, що є негативним моментом в організації праці персоналу.

Обґрунтовано необхідність зміни існуючої корпоративної культури шляхом переорієнтації на новий домінантний тип – ринкову корпоративну культуру за рахунок зменшення сили домінантності ієрархічного типу корпоративної культури. Визначено, що фокус перспективної стратегії структурного підрозділу залізниці має бути спрямований на конкурентоспроможність, вирішення поставлених завдань і досягнення цілей. Бажаний стан корпоративної культури підрозділу характеризується середнім рівнем вираженості кланового, ринкового та адхократичного типів культури. Така збалансованість типів корпоративної культури підрозділу забезпечуватиме максимальну міру її відповідності вимогам конкурентного зовнішнього оточення та особливостям внутрішнього середовища.

Ключові слова: *організаційна культура, оцінка, структурний підрозділ, залізниця.*

Аннотація. *Определено, что на железнодорожном транспорте корпоративная культура представляет собой систему ценностей, убеждений, представлений, символов, норм поведения, традиций и ритуалов, которые складываются на предприятии, отражают его индивидуальность, проявляются в поведении и взаимодействии работников между собой и с внешней средой.*

С целью анализа состояния корпоративной культуры структурного подразделения железной дороги предложено использование методики

ОСАИ, которая предусматривает определение для каждого из шести ключевых элементов организационной культуры (важнейшие характеристики организации, общий стиль лидерства в организации, стиль менеджмента в организации, объединяющая сущность организации, стратегические цели, критерии успеха) склонности к определенному типу организационной культуры (клановая, адхократичная, рыночная, иерархическая).

Выполнен анализ существующей корпоративной культуры структурного подразделения железной дороги по данной методике, свидетельствующий о доминировании иерархического типа культуры в подразделении. Определено, что корпоративная культура подразделения является неоднородной и несбалансированной, поскольку все четыре типа корпоративной культуры имеют разную силу проявления, что является негативным моментом в организации труда персонала.

Обоснована необходимость изменения существующей корпоративной культуры путем переориентации на новый доминантный тип - рыночную корпоративную культуру за счет уменьшения силы доминантности иерархического типа корпоративной культуры. Определено, что фокус перспективной стратегии структурного подразделения железной дороги должно быть настроен на конкурентоспособность, решение поставленных задач и достижение целей. Желаемое состояние корпоративной культуры подразделения характеризуется средним уровнем выраженности кланового, рыночного и адхократичного типов культуры. Такая сбалансированность типов корпоративной культуры подразделения обеспечивает максимальную степень ее соответствия требованиям конкурентного внешнего окружения и особенностям внутренней среды.

Ключевые слова: *организационная культура, оценка, структурное подразделение, железная дорога.*

Summary. *It is determined that corporate culture is a system of values, beliefs, ideas, symbols, norms of behavior, traditions and rituals that are formed at the enterprise, reflect its personality, manifest itself in the behavior and interaction of employees with each other and with the environment.*

To analyze the status of corporate culture structural units of the railway proposed the use of theOCAI methodology, which provides a definition for each of the six key elements of organizational culture (the most important characteristics of the organization, shared leadership style in the organization, the management style in the organization, uniting the essence of the organization, strategic objectives, success criteria) propensity to a certain type of organizational culture (clan, adhocracy, market, hierarchical).

The analysis of the existing corporate culture structural divisions of the railway by this technique, indicating the dominance of hierarchical type of culture in the unit. Determined that the corporate culture of the division is non-uniform and unbalanced, since all four types of corporate culture have different strength manifestations, which is a negative point in the organization of the personnel.

The necessity of changing the existing corporate culture through reorientation to a new dominant type - market corporate culture by reducing the strength of dominance hierarchy type of corporate culture. It is determined that the focus of a forward-looking strategy of structural units of the railway should be configured on competitiveness, solve the set tasks and achieve goals. The desired state of the corporate culture division is characterized by the average level of severity of the clan, market and adhocratic types of culture. This balance of types of corporate culture division provides the maximum degree of its conformity to the requirements of the competitive external environment and the characteristics of the internal environment.

Key words: *organizational culture, assessment, structural division, railway.*

Постановка проблеми. Ефективний розвиток залізничної галузі залежить від кадрової складової, яка є однією з рушійних сил її функціонування.

На даний час залізнична галузь, перебуваючи в стані реформування, має проблеми, пов'язані зі становленням нових принципів корпоративної культури. Причиною такого стану є зміна поколінь працівників та зміна орієнтирів розвитку всього транспортного сектору країни.

Для того, щоб залізничний транспорт як найшвидше перелаштувався до діяльності в умовах ринкової економіки потрібні нові креативні кадри, які б змогли внести певну новизну в систему управління та змінити стереотипи, які існують на даний час, а також застосування нових більш сучасних підходів до управління персоналом на залізничному транспорті. Адже по-перше, сучасні ринкові відносини диктують підприємствам необхідність розробки і впровадження системи цінностей, що і є корпоративною культурою; по-друге, грамотна розробка і реалізація корпоративної культури сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства; по-третє, корпоративна культура дозволяє надати підприємству власний, неповторний образ в очах клієнтів і партнерів, що є важливим чинником посилення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання корпоративної культури досліджували і описували в своїх роботах Е. Шейн, В.О. Аніщенко, О. Апостолук, Д.І. Басюк, М.В. Рознатовська, К. Камерон, Р. Куїнн, Д. Лайкер, М. Хосеус, В.М. Семененко, О.А. Пишненко, Н.В. Солнцева, В.А. Співак, Г.П. Чайка, А.О. Чернишова, Т.А. Немченко, В.С. Шевченко [1-12] та ін. В той же час питання удосконалення менеджменту корпоративної культури на залізничному транспорті не отримали достатньої уваги.

Формулювання цілей статті. Мета даної статті полягає в

обґрунтуванні шляхів удосконалення менеджменту корпоративної культури структурного підрозділу залізниці.

Виклад основного матеріалу. В сучасній літературі міститься велика кількість визначень корпоративної культури. Як і багато інших термінів, цей термін не має єдиного тлумачення. До того ж різні науковці поряд з ним часто використовують такі терміни, як «організаційна культура», «культура підприємства», «культура організації», «фірмова культура». Аналіз трактувань цих понять дає підставу зробити висновок, що їх сутність переважно тотожна й відповідає поняттю «корпоративна культура».

В.А. Співак визначає корпоративну культуру, як систему матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою й відбивають індивідуальність організації, виявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою й із зовнішнім середовищем [9, с. 27]. Г.П. Чайка розглядає корпоративну культуру як систему базових цінностей і норм організації, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи [10, с. 201]. А.О. Чернишова і Т.А. Немченко тлумачать сутність корпоративної культури як специфічну форму існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку [11, с. 85].

Узагальнюючи наведені визначення та акцентуючи увагу на залізничному транспорті, авторами пропонується розглядати корпоративну культуру на залізничному транспорті як систему цінностей, переконань, уявлень, символів, норм поведінки, традицій і ритуалів, які складаються на підприємстві, відбивають його індивідуальність, виявляються в поведінці та взаємодії працівників між собою й із зовнішнім середовищем.

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності

підприємств залізничного транспорту та їх підрозділів слід розглядати з точки зору її відповідності їх загальній стратегії.

Удосконаленню корпоративної культури підрозділу залізниці повинен передувати аналіз її існуючого стану.

Найбільш відомою серед науковців і практиків методикою дослідження організаційної культури є методика OCAI, авторами якої є К. Камерон та Р. Куїнн [6, с. 50-100]. Даний інструмент призначений для результативної і ретельної оцінки саме тих важливих параметрів підприємства, які визначають фундамент його корпоративної культури. Отже застосування даної методики є доцільним і для підрозділів залізниці.

Оцінка організаційної культури за методикою OCAI передбачає на підставі опитування експертів визначення для кожного з шести ключових елементів організаційної культури (найважливіші характеристики організації, загальний стиль лідерства в організації, стиль менеджменту в організації, об'єднуюча сутність організації, стратегічні цілі, критерії успіху) схильності до певного типу організаційної культури (кланова (А), адхократична (В), ринкова (С), ієрархічна (D)) [6, с. 68-79]. Кланова культура характеризується внутрішньою орієнтацією та гнучкістю у вирішенні проблем. Адхократична культура відрізняється від кланової зовнішнім спрямуванням. Для культури такого типу властивим є дух новаторства, творчості при вирішенні проблем, здатність піти на ризик, високо цінується ініціативність та особиста свобода. Ринкова культура, як і адхократична, є зорієнтованою на зовнішнє середовище, але в такій культурі увага акцентується на стабільності і контролі. Ієрархічна культура поєднує внутрішнє спрямування із стабільністю та контролем як способами вирішення проблем. Тому для ієрархічної культури є властивими формалізація процесів, плановість, стабільність, гарантії.

Оцінку існуючого стану корпоративної культури підрозділу залізниці за методикою OCAI виконано на підставі узагальненої

експертної оцінки шляхом розподілу для кожного з шести ключових елементів організаційної культури 100 балів між чотирма альтернативами в тому співвідношенні, яке найбільше відповідає умовам організації. Після цього розроблено пропозиції щодо бажаного стану корпоративної культури підрозділу на найближчу перспективу, виходячи зі стратегії його розвитку.

Узагальнення та порівняння реального та бажаного стану організаційної культури підрозділу залізниці за методикою ОСАІ виконано у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

**Порівняння реального та бажаного стану організаційної культури
підрозділу залізниці**

Існуючий стан корпоративної культури підрозділу		Бажаний стан корпоративної культури підрозділу	
Альтернатива	Середня оцінка альтернативи	Альтернатива	Середня оцінка альтернативи
A	20	A	22
B	9	B	14
C	19	C	42
D	52	D	22
Разом	100	Разом	100

Аналіз існуючого стану корпоративної культури підрозділу свідчить, що вона характеризується домінуванням ієрархічного типу культури. Підрозділ в своїй діяльності фокусує увагу на стабільності, внутрішньому контролі та інтеграції. Його можна характеризувати як формалізовану та структуровану організацію. Робота персоналу здійснюється за формалізованими процедурами.

Другим за домінантністю є клановий тип корпоративної культури. Його характерна риса відданість традиціям та збереження цінності колективного духу. Керівники підрозділу роблять акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення особи, надають значення

згуртованості колективу і моральному клімату, заохочують бригадну роботу та участь людей в діяльності підрозділу.

Ринкова культура є слабкою (є третім за домінантністю типом корпоративної культури), а тому підрозділ зазнає певні труднощі в боротьбі за розвиток та ефективну діяльність саме із-за невідповідності своєї корпоративної культури зовнішньому оточенню.

Адхократичний тип найслабше виражений в корпоративній культурі підрозділу, що свідчить про неспроможність керівництва спрямувати роботу колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок.

Таким чином, корпоративна культура підрозділу є дещо неоднорідною та незбалансованою, оскільки всі чотири типи корпоративної культури мають різну силу прояву, що є негативним моментом в організації праці персоналу.

Бажаний стан корпоративної культури підрозділу має бути спрямованим на домінування ринкового типу корпоративної культури з орієнтацією на посилення конкурентоспроможності, вирішення поставлених завдань і досягнення цілей.

Другим за домінантністю повинен залишитись клановий тип корпоративної культури. Адже керівництво підрозділу має продовжувати фокусувати увагу на збереженні цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату в колективі та розвитку особистості кожного працівника.

Бальна оцінка ієрархічного типу культури повинна зменшитись внаслідок прагнення до зниження формалізованості організаційної структури та поступового переходу від внутрішнього фокусу та інтеграції до зовнішнього фокусу та диференціації, але зі збереженням стабільності та контролю.

Четвертим за домінантністю в бажаному стані має бути адхократичний тип корпоративної культури, що свідчить про необхідність

заохочення керівництвом інноваційності, новаторства, особистої ініціативи та свободи працівників підрозділу, а також спрямування колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок роботи.

Така збалансованість типів корпоративної культури підрозділу забезпечуватиме максимальну міру її відповідності вимогам конкурентного зовнішнього оточення та особливостям внутрішнього середовища, що в свою чергу сприятиме досягненню організаційного успіху.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Оцінка організаційної культури за методикою ОСАІ дозволяє провести результативний та ретельний аналіз саме тих важливих параметрів підприємства, які визначають фундамент його корпоративної культури. Отже застосування даної методики є доцільним і для підрозділів залізниці.

Зіставлення результатів аналізу існуючого та бажаного станів корпоративної культури підрозділу залізниці дозволило виявити суттєві відмінності між ними та обґрунтувати необхідність зміни існуючої корпоративної культури шляхом переорієнтації на новий домінуючий тип – ринкову корпоративну культуру (за рахунок зменшення сили домінуючості ієрархічного типу в існуючій корпоративній культурі).

Подальші дослідження в цьому напрямку будуть спрямовані на оцінку впливу стану корпоративної культури на ефективність діяльності персоналу та організації в цілому.

Література

1. Schein E. Organizational Culture and Leadership / E. Schein. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 437 p.

2. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури в прийнятті управлінських рішень / В. О. Аніщенко // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 3. С. 64-71.
3. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності / О. Апостолук // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68-73.
4. Басюк Д.І. Особливості формування організаційної культури підприємств сфери гостинності / Д.І. Басюк, М.В. Рознатовська // ScienceRise. 2016. № 3(1). С. 26-29.
5. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
6. Лайкер, Д. Корпоративная культура / Д. Лайкер, М. Хосеус. М.: Альпина Паблишер, 2011. 354 с.
7. Семененко В.М. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування / В.М. Семененко, О.А. Пищенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2012. № 3-4 (4-5). С. 73-77.
8. Солнцева Н.В. Нормативно-правове забезпечення формування організаційної культури на підприємстві / Н.В. Солнцева // Управління розвитком. 2011. № 4 (101). С. 237-239.
9. Спивак В.А. Корпоративная культура: Теория и практика / В.А. Спивак. СПб. : Питер, 2001. 345 с.
10. Чайка Г.П. Культура ділового спілкування менеджера: навчальний посібник / Г.П. Чайка. К.: Знання, 2005. 442 с.
11. Чернишова А.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / А.О. Чернишова, Т.А. Немченко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 328-330.

12. Шевченко В.С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / В.С. Шевченко // Комунальне господарство. 2011. Вип. 14. С. 160-165.

References

1. Schein E. Organizational Culture and Leadership / E. Schein. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 437 p.
2. Anishhenko V.O. Rolj korporatyvnoji kuljтуры v pryjnjatti upravlinsjkykh rishenj / V. O. Anishhenko // Aktualjni problemy ekonomiky. 2009. № 3. S. 64-71.
3. Apostoljuk O. Korporatyvna kuljtura jak instrument efektyvnogho menedzhmentu pidpryjemstva v pidvyshhenni jogho konkurentospromozhnosti / O. Apostoljuk // Ekonomichnyj chasopys Skhidnojevropejsjkogho nacionaljnogho universytetu imeni Lesi Ukrajinky. 2016. № 2. S. 68-73.
4. Basjuk D.I. Osoblyvosti formuvannja orghanizacijnoji kuljтуры pidpryjemstv sfery ghostynnosti / D.I. Basjuk, M.V. Roznatovsjka // ScienceRise. 2016. № 3(1). S. 26-29.
5. Kameron K. Dyaghnostyka y yzmenenye orghanyzacyonnoj kuljтуры / K. Kameron, R. Kuynn. SPb.: Pyter, 2001. 320 s.
6. Lajker, D. Korporatyvnaja kuljtura / D. Lajker, M. Khoseus. M.: Aljpyna Pablysher, 2011. 354 s.
7. Semenenko V.M. Korporatyvna kuljtura jak element upravlinnja pidpryjemstvom i jiji formuvannja / V.M. Semenenko, O.A. Pyshnenko // Ekonomika: realiji chasu. Naukovyj zhurnal. 2012. № 3-4 (4-5). S. 73-77.
8. Solnceva N.V. Normatyvno-pravove zabezpechennja formuvannja orghanizacijnoji kuljтуры na pidpryjemstvi / N.V. Solnceva // Upravlinnja rozvytkom. 2011. № 4 (101). S. 237-239.

9. Spyvak V.A. Korporatyvnaja kuljtura: Teoryja y praktyka / V.A. Spyvak. SPb. : Pyter, 2001. 345 s.
10. Chajka Gh.P. Kuljtura dilovogho spilkuvannja menedzhera: navchaljnyj posibnyk / Gh.P. Chajka. K.: Znannja, 2005. 442 s.
11. Chernyshova A.O. Dejaki aspekty korporatyvnoji kuljtury orghanizaciji / A.O. Chernyshova, T.A. Nemchenko // Naukovi praci Kirovoghradskogho nacionaljnogho tekhnichnogho universytetu. Ekonomichni nauky. 2010. Vyp. 17. S. 328-330.
12. Shevchenko V.S. Vyznachennja vplyvu korporatyvnoji kuljtury na dijaljnistj pidpryjemstva / V.S. Shevchenko // Komunaljne ghospodarstvo. 2011. Vyp. 14. S. 160-165.