

УДК 331.108

С. О. КОЦАЛАП, Донбаський державний технічний університет, м. Алчевськ,  
Луганська область

## ФОРМУВАННЯ АЛГОРИТМУ ДІАГНОСТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ

*В роботі пропонується алгоритм визначення та оцінки управлінської культури на підприємстві за допомогою моделі управлінської культури та тестування співробітників.*

*В роботі запропоновано алгоритм визначення та оцінки управлінської культури на підприємстві за допомогою моделі управлінської культури та тестування співробітників.*

### Актуальність теми

Основною метою кожного підприємства, незалежного від його організаційно-правової форми власності та напряму дії, є отримання прибутку від своєї діяльності. Підприємства функціонують в умовах конкуренції, тому для досягнення успіху повинні адаптуватися до умов зовнішнього середовища. А щоб ефективно функціонувати та бути конкурентноздатним, треба звернути увагу на організаційну культуру підприємства яка оптимізує соціально-трудові відносини в колективі.

Сьогодні в області управління організаційною культурою необхідно більш глибоко дослідити всі її складові [1], дати їм оцінку та адекватну інтерпретацію, для посилення позицій цієї культури на підприємстві.

Досвід провідних українських і зарубіжних підприємств вказує, що ключову роль в них грають не окремі особи або групи осіб, а згуртовані високопрофесійні структурні формування – команди, членом яких, безумовно, буде керівник організації або підрозділу [2], таким чином пропонується розглянути та оцінити культуру управління (управлінську) в контексті складової організаційної культури.

Актуальність теми полягає в тому, що всяке підприємство володіє певною культурою управління, в тій чи іншій мірі відповідає її місії і цілям, а ступінь цієї відповідності визначає ефективність роботи такого підприємства. Тому необхідно проводити оцінку цієї культури, вміти аналізувати фактори, що на неї впливають, визначати шляхи її розвитку, тим самим формуючи сильну загальну організаційну культуру підприємства.

Об'єктом дослідження виступає управлінська культура підприємства різного напряму діяльності, а предметом дослідження в роботі виступає процес оцінки та діагностики культури управління.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

У другій половині 80-х років ХХ ст. такі радянські вчені, як Є. Бойко, С. Вовканич, М. Козоріз, О. Кузьмін, В. Куценко, Ю. Палеха, Є. Палига, У. Садова, Л. Семів, В. Сизоненко, А. Сур'як, В. Точилін, Ф. Хміль та ін. почали писати про вирішальне значення людського чинника у різних виробничих сферах. Вони наголошували на важливості підтримки сприятливого морально-психологічного клімату для ефективної діяльності організацій, але не приділяли уваги проблемам його аналізу, як складової загальної культури організації.

В зарубіжній літературі питаннями дослідження культури управління займалися такі вчені як: П. Ансофф, Х.Бернет, Т. Бернс, К. Камерон, Р. Куїн, К. Клок, А. Маслоу, В. Макелвін, У. Оучі, Т. Пітерс, Г. Хофстеде, Е. Шейн [3] та ін.

Аналіз публікацій по темі дозволив виявити ряд недоліків, у тому числі при оцінці управлінської культури на підприємстві. Таким чином обумовлена необхідність подальшого удосконалення теоретичних і методологічних основ оцінки управлінської культури на підприємстві.

### Постановка завдання

Сьогодні залишається невирішеною проблема відсутності оцінки роботи з управлінським персоналом на підприємствах, надто поверхнево відноситься керівництво до формування

команди менеджерів та роботи з ними.

Тому найважливішим питанням постає формування і вдосконалення роботи з керівниками, як фактора інноваційного та економічного розвитку вітчизняних підприємств. Опираючись на доробки різних вчених у цій галузі необхідно обґрунтувати технологію визначення та оцінки культури управлінських кадрів на підприємствах, яка допоможе роботі з управлінським персоналом та сприятиме виявленню й розкриттю всього його потенціалу.

### Основний матеріал

Формування управлінської культури – процес багатогранний та складний, і один з його аспектів безпосередньо пов'язаний із проблемами ефективності управлінської праці, з тими якісними характеристиками, що істотно впливають на її рівень та оцінку.

Культура управління (управлінська культура) – це певна сукупність базових, формальних і неформальних припущень (цінностей, переконань, підходів до діяльності, звичок і традицій, стилю керівництва, рівня взаємного співробітництва організації та ін.), які роблять підприємство винятковим у своєму роді; рівень практичних досягнень в умовах управлінської праці [1].

З організаційної сторони, факторами ефективності управлінської діяльності, що формують культуру управління є: структура – встановлення межі між ланками і ступенями керуючої системи щодо виконання функцій керування; персонал – підбір, розміщення, навчання кадрів керування; техніка – оснащеність сучасними засобами збору, обробки, передачі і збереження інформації.

Кожний з перерахованих показників безпосередньо впливає на загальний рівень розвитку системи керування. Однак, вирішальним моментом у визначенні управлінської культури є стан свідомості управлінських кадрів, їх особистісні якості, що відбивають рівень морально-духовного розвитку працівників системи керування. Від того, якими знаннями володіють керівники, від ступеня науковості, глибини світогляду кожного з них; від того, які морально-етичні норми праці та відношення до неї, від організаційних навичок і вміння володіти собою, розуміння психології працюючих поруч людей, залежить культура управління даного підприємства [1].

Оскільки, співробітники та створена ними атмосфера на підприємстві, є однією з причин досягнення успіху, а керівні кадри залишаються реальними носіями влади, які багато в чому визначають технології, стиль всієї управлінської та інших форм трудової діяльності, та ще й виступають безпосередніми основоположниками організаційної культури підприємства, тому розглянемо алгоритм визначення та діагностики управлінської культури (рис. 1).

Алгоритм формується на основі розробленої моделі управлінської культури (рис. 2), котра у свою чергу залежить від параметрів управлінської культури, отриманих при тестуванні керівників різних рівнів управління.

У загальному вигляді діагностику управлінської культури можна дослідити за допомогою наступних дій:

1) Аналіз стану управлінської культури на підприємстві та її оцінка, за допомогою тестування керівників різних керівних ланок.

Для того, щоб проводити тестування необхідно згрупувати групу експертів-спеціалістів (консультантів з організаційної культури). До неї можуть відноситися спеціалісти з питань соціально-психологічного характеру та сторонні експерти, котрі запрошуються з інших фахових підприємств.

2) Розробка заходів щодо підвищення рівня управлінської культури та її розвитку.

3) Оцінка динаміки зміни управлінської культури при впровадженні запропонованих заходів.

Якщо зміни відбулися на краще, то запропоновані заходи були прийнятні для керівників підприємства, а якщо тенденція змін була негативною, то треба знайти альтернативні варіанти щодо поліпшення культури керування, та через деякий час знову провести аналіз.

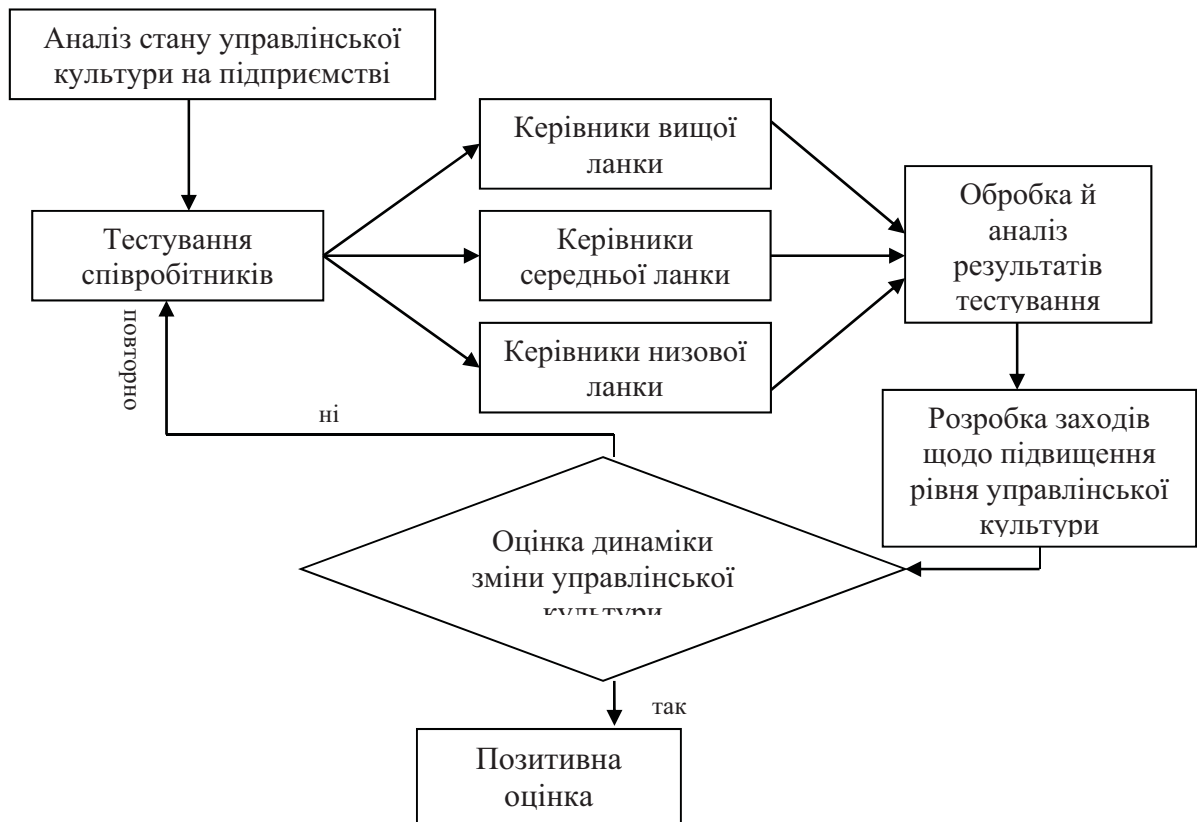
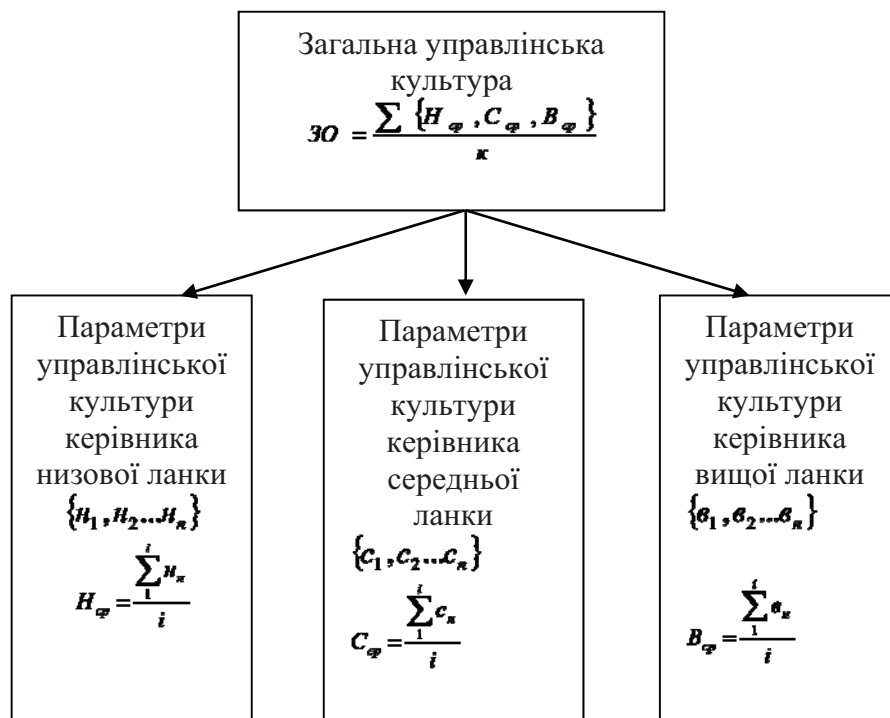


Рис. 1. Алгоритм діагностики рівня управлінської культури



$i$  – кількість респондентів, чол.;  $n$  – кількість параметрів;  
 $k$  – кількість рівнів респондентів;  $ZO$  – загальна оцінка, бал, од.

Рис. 2 Модель оцінки управлінської культури

Запропонований алгоритм визначення й оцінки управлінської культури на підприємстві дозволяє об'єктивно дослідити рівень управлінської культури керівних кадрів, виявити проблеми в особистісних та функціональних взаємозв'язках та розробити заходи щодо формування ефективної системи управління.

В моделі оцінки управлінської культури було використано системний підхід, що дозволяє виявити і вивчити елементи управлінської культури з урахуванням їх взаємозалежності. Відповідно до цього підходу, управлінська культура підприємства розглядатиметься як упорядкована сукупність елементів, які перебувають в певній взаємодії між собою і всією системою в цілому. Даний підхід до оцінки дозволяє формалізувати на певних параметрах процес аналізу елементів моделі.

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень**

Таким чином, побудована модель оцінки управлінської культури дозволяє:

- розглянути управлінську культуру у вигляді цілісної системи взаємозалежних елементів;
  - врахувати, як змінюються параметри стану її елементів;
  - оцінити управлінську культуру і розробити управлінське рішення щодо її поліпшення.
- Запропонований алгоритм діагностики рівня управлінської культури дозволяє:
- оцінити основні елементи управлінської культури підприємства;
  - розробити пропозиції щодо формування й розвитку культури управління;
  - оцінити динаміку зміни культури після запропонованих заходів.

В цілому, результати аналізу можуть дати науково-методичну основу для подальшого ефективного розвитку управлінської культури як елемента загальної організаційної культури на підприємстві.

#### **Список літератури**

1. Гринчук С. О., Сумцов В. Г. Механізм впливу керівника на культуру персоналу організації // Управління розвитком трудового потенціалу України: Монографія / за заг. ред. д-р екон. наук, Г. Г. Савіної. – Херсон, ХНТУ МОН України, Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2010. – С. 280–286.
2. «Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій» // Наказ Президента України від 10.11.1995 р., № 1035/95. (Із змінами, внесеними згідно з Указами Президента N 581/98 від 02.06.98, N 70/99 від 27.01.99, N74/2002 (74/2002) від 26.01.2002, N 280/2004 (280/2004) від 05.03.2004).
3. Самайбекова З. К. Оценка и формирование корпоративной культуры коммерческого предприятия // Автореф. диссерт. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. – спец. № 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: предпринимательство. – Санкт-Петербург. – Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет. – 2007 г. – 18 с.

## **THE FORMATION OF AN ALGORITHM OF DIAGNOSTICS OF CONTROLLING CULTURE**

S. A. KOCALAP, Donbass State Technical University

*The paper presents an algorithm of identification and rating controlling culture in the company using the model of managerial culture and testing of employees.*

Поступила в редакцию 13.02.2012 г.