

ВИЗНАЧЕННЯ ОЗНАК КУЛЬТУРИ АДАПТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

МОЗГОВА О. О.

аспірантка

ОЛІЙНИК Т. В.

аспірантка

Харків

Основними елементами корпоративної культури є цінності, які поділяються членами організації, сформовані традиції, звичаї, встановлені норми, правила і принципи, що регламентують поведінку співробітників всіх рівнів, міфи та легенди, герої, символи, ритуали, прийняті в організації регулюючі документи, до яких можна віднести статут фірми, трудові договори, Кодекси честі.

Однак для надання характеристики корпоративної культури підприємства необхідним є виділення ознак прояву зазначених елементів корпоративної культури, що дозволяють ідентифікувати підприємство – виділити ознаки його індивідуальності, успішності, здатності до розвитку в умовах змін.

Ефективним підприємствам властиві високі показники таких ознак корпоративної культури, як «цілевизначеність», «компетентність», «гармонійність», «адаптивність».

Для стану цілевизначення підприємства властиве чітке розуміння свого призначення і напрямку розвитку, визначальних цілей і стратегічних завдань, а також бачення майбутнього. Зміни в місії, цілях підприємства

призводять до змін корпоративної культури. Компетентність у широкому сенсі означає проінформованість, обізнаність, авторитетність. Компетентність організації включає як коло повноважень, знань, досвід, результативність організації взагалі, так і ступінь кваліфікації кожного працівника окремо, яка дозволяє успішно вирішувати поставлені перед ним задачі, результативність його дій згідно з цілями та стратегіями фірми. Такі організації делегують повноваження, формують команди і розвивають персонал шляхом організаційного навчання. Керівники, менеджмент і працівники проявляють лояльність відносно підприємства і володіють відчуттям власності. Працівники всіх рівнів відчують причетність до процесу ухвалення рішень, вони прихильні цілям підприємства, а також готові навчатися з метою підвищення ефективності діяльності.

Гармонійність (від грец. *approva* – злагоженість, зв'язок) – відображає внутрішню та зовнішню упорядкованість, узгодженість, цілісність організації. Гармонійні підприємства, як правило, мають «сильну» культуру, яка є досить міцною, добре координованою і інтегрованою. Таким підприємствам притаманна сприятлива для злагоженої праці атмосфера, неконфліктність або здатність швидко вирішувати або попереджати конфліктні ситуації. Норми поведінки в таких організаціях закладені в базових цінностях, а лідери і працівники здатні досягти консенсусу навіть при значних розбіжностях у думках. Гармонійність є джерелом стійкості та внутрішньої цілісності, заснованих на загальному баченні [1].

Адаптивність – це властивість системи, об'єкта пристосовуватися до змін умов зовнішнього оточення

та внутрішнього середовища. Для економічних систем, до яких належать і підприємства, адаптивність розглядається як невід’ємна характеристика, від якої залежить їх виживання, збереження та розвиток у конкурентному бізнес-середовищі, що постійно змінюється. Основною умовою адаптивності є гнучкість структури. Гнучкість основних структурних ланок та зв’язків визначає можливість здійснення конкретних форм адаптації організації при змінах ситуацій. Адаптивність і гнучкість відносять до можливостей організацій підтримувати постійну здатність до навчання, забування й навчання заново.

Адаптивне підприємство – це таке підприємство, що здатне швидко пристосовуватися до зовнішніх та внутрішніх умов, що змінюються. Підприємства з високою мірою адаптивності орієнтуються на споживача, йдуть на ризик, вчать на своїх помилках і мають здібності та можливості для генерування змін.

Підприємство повинне бути здатним адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, до цільової переорієнтації, до нової стратегії розвитку. Тільки адаптивна структура забезпечує здатність підприємства до збереження своєї рівноваги, а тому і до виживання в умовах несподіваних та значних змін. Бути адаптивним для підприємства означає бути стійким до впливу негативних факторів та бути здатним отримати максимум позитивних результатів від всіх наявних можливостей.

У концепції «динамічних здатностей» Д. Тіса й Г. Пісано підприємство розглядається як організація, що самонавчається і перемножує свій потенціал, удосконалюючи свої здібності з урахуванням досвіду. Підприємство, що самонавчається, є необхідною формою й етапом формування та розвитку підприємства з високим рівнем культури. Це пов’язано з розвитком здібностей моделювати майбутнє й адаптуватися до конкретних умов, скорочуючи час реакції на поточні зміни соціально-економічного середовища.

Процеси адаптації підприємств є спонтанними процесами організаційних змін, що виникли як реакція на постійні впливи зовні або на незадовільні виробничо-господарчі показники діяльності підприємства та обумовлені низкою послідовних заходів, які здійснюються у ході тривалого періоду часу і впливають на традиційні критерії, структуру влади та компетентність менеджерів.

Сьогодні зростаюче число проблем не може вирішуватися виключно одним компонентом організації – керівництвом, нестандартні нові проблеми необхідно спрямовувати у певні відділи чи групи прийняття рішень. Для того, щоб організація була гнучкою та адаптивною, необхідно використовувати інтелектуальний потенціал всіх працівників в процесі їх взаємодії та створення постійної бази знань, які можуть швидко розповсюджуватися та застосовуватися в потрібних напрямках.

Для боротьби з новими чи унікальними проблемами спеціаліст в адаптивній організації повинен не просто виконувати механічні розпорядження керівництва, а бути спроможним робити адекватний вибір і приймати складні рішення, засновані на організаційних цінно-

стях. У нього повинно проявитися бажання навчатися у групах, що постійно змінюються, та у співробітництві з різними колегами. Тому, адаптивність як одна з важливих властивостей організації забезпечується цілеспрямованим навчанням та тренуванням працівників, включенням самоаналізу у процесі діяльності.

Петтігрю та Уіпп розглядали організаційне навчання як центральний елемент стратегії конкуренції: «Здатність навчатися швидше за конкурентів може бути єдиною стійкою конкурентною перевагою організації». Вони зазначали, що здатність організації навчатися рівнозначна її здатності перестроїтися та пристосувати свою базу знань (уміння, структури та цінності) до змін зовнішнього середовища Підприємства, основані на знаннях, ефективніше збирають інформацію та розповсюджують свої ідеї. Адже вони менше витрачають на комунікацію, є більш успішними в індивідуальному навчанні персоналу та управлінні знаннями, тобто швидше перетворюють соціальний капітал в інтелектуальний, причому головну роль у цьому процесі відіграє організаційне навчання.

Організаційне навчання розглядається як «спосіб адаптації до зовнішнього середовища»; «адаптивна поведінка організації протягом тривалого періоду часу»; «процес виявлення та виправлення помилок»; «перетворення прихованих знань в явні, створення нових знань, їх розповсюдження в організації та втілення у нових технологіях, продуктах та сервісі»; «створення, придбання та передача знань, а також вміле перетворення організаційної поведінки для подальшого виробництва нових знань та уявлень, здатність бачити світ у повному. Навчання на основі досвіду та історії організації, а також на прикладі та досвіді інших» [2, 3, 4].

Організаційне навчання складається з серії взаємодій між адаптацією на індивідуальному чи субгруповому рівні та адаптацією на організаційному рівні. Тобто пристосування до конфліктних моделей поведінки, які спричинені стресом, в результаті чого зменшується стрес та вдосконалюється процес прийняття рішень.

У роботі Сен’є у визначенні організації, яка навчається, акцент робиться на тому, що «перш за все необхідно усвідомити, що сама ідея «організації, що навчається» – це певний погляд на речі – бачення». Він пов’язав загальні ідеї про мотивацію навчання, навчання команди, лідерстві та управлінських ментальних моделях у те, що складає основні цінності та компетенції для організації, що навчається. Для цих цінностей потрібен відповідний набір важливих поведінкових компетенцій, щоб створити таке бачення [5].

Завданням побудови організації, що навчається, є посилити ті цінності, в яких люди відчувають потребу на роботі. Тобто у ході навчання переглядаються та коригуються основні цінності, що існують в організації, встановлені норми, правила та принципи поведінки, особливої уваги надають поведінці у нестандартних ситуаціях, способам прийняття рішень та лідерству.

Сен’є розрізняє такі типи навчання: «виживання» або «адаптивне навчання» та «продуктивне чи генеративне навчання». Адаптивне навчання пов’язане з по-

