

УДК: 35.082

DOI: 10.5281/zenodo.3832375

*Древаль Ю.Д., д. держ. упр., НУЦЗУ, м. Харків*

*Dreval Yu., Doctor in Public Administration, Full Professor, Professor of the Department of Occupational Safety, Technogenic and Ecological Safety, National University of Civil Protection of Ukraine, Kharkiv*

## **УПРАВЛІНСЬКА (ОРГАНІЗАЦІЙНА) КУЛЬТУРА І БЕЗПЕКА ВИРОБНИЦТВА**

### **MANAGEMENT (ORGANIZATIONAL) CULTURE AND PRODUCTION SAFETY**

*Проаналізовано питання щодо сутності організаційної (управлінської) культури та значущості культурного феномену у підтриманні належного стану безпеки у сфері соціально-трудових відносин. Додатково обґрунтовано положення про те, що організаційна культура формується на основі складного переплетіння зовнішніх та внутрішніх факторів. Відзначено наявність кореляції між економічними успіхами та постійним вдосконаленням заходів з покращення стану культури на кожному конкретному об'єкті. Наголошується на тому, що культура безпеки має розглядатися в якості невід'ємної частини ділової активності та економічної діяльності.*

**Ключові слова:** *культура, організаційна культура, конфліктна взаємодія, культура безпеки, безпека праці, безпека виробництва.*

*The essence problems of the management culture and the importance of the cultural phenomenon of maintaining a proper safety state in the social and labor relations sphere are analyzed. A statement that organizational culture is formed on the basis of a complex interaction of external and internal factors is additionally substantiated. It is noted that a correlation between economic success and the continuous improvement of the cultural state measures at each specific social object is existed. It is emphasized that the safety culture should be considered as an integral part of business activity and economic life.*

**Keywords:** *culture, organizational culture, conflict interaction, safety culture, labor safety, production safety.*

**Постановка проблеми.** *Культурою у загальному розумінні є сукупність матеріального та духовного надбання певної людської спільноти,*

нагромадженого, закріпленого і збагаченого протягом тривалого періоду, що передається від покоління до покоління, і включає всі види мистецтва, культурну спадщину, культурні цінності, науку, освіту та відображає рівень розвитку цієї спільноти. Організаційна ж чи управлінська культура загалом інтерпретується як певна духовна програма чи модель поведінки, що постійно відтворюється на практиці та відображає найстійкіші поведінкові риси організаційної взаємодії. На рівні конкретної установи вона виявляється у своєрідному психологічному кліматі, проявом якого є усталені зв'язки між працівниками, а також властивий цій організації стиль управління та загальноприйнята манера спілкування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Останнім часом інтерес до організаційної культури невпинно зростає, що передусім пояснюється усвідомленням значущості її впливу на ефективність діяльності підприємств чи організацій. Більшість вчених та менеджерів, що займаються організаційними проблемами, на сьогодні вже чітко усвідомлює, що культура чинить потужний вплив на виробничі показники діяльності та довгострокову ефективність підприємств.

Поняття «організаційна культура» та «культура організації» аналізуються в руслі багатьох наукових галузей (філософії, соціології, економіки, менеджменту, державного управління, права, працеворонної проблематики та низки технічних дисциплін). Так, у науці державного управління наголос ставиться на впливах та взаємних впливах у колективі. У руслі організаційного менеджменту акцент дослідницької уваги концентрується на «людині організації», якій мають бути властиві ідеальні риси поведінки та високої моральності (наголошуючи, у руслі напрацювань Г. А. Саймона та П. Делісі, на загальній лояльності «організаційної людини» та її тяжінні до ідентифікації з колективом). Головною ж проблемою визначається співвідношення ендогенних та екзогенних факторів формування такого культурного феномену (див. праці М. Луї, А. Петтігрю, С. Робінса, Д. Сільвермана, Н. Смелзера, Е. Шейна, Т. Лоусона та Д. Геррода).

**Виділення невирішених проблем.** Водночас, не зважаючи на посилений інтерес науковців до окресленої проблематики, актуальним залишається питання щодо того, яким чином поєднати схильність людей дбати лише про свої особисті інтереси та необхідність підтримувати добробут конкретних організацій і суспільства в цілому. При цьому, як вважає М. Портер, хоча роль культури в економічному прогресі не піддається сумніву, інтерпретація цієї ролі в контексті інших впливів і виявлення власне культурного впливу виявляється досить непростю справою [1, с. 65].

**Мета (завдання) рукопису.** Завданням статті визначено обґрунтування основних аспектів формування організаційної культури, а також значущості

культурного феномену у процесі забезпечення належного стану безпеки у сфері соціально-трудоу відносин.

**Виклад основного матеріалу.** Існує декілька підходів до визначення організаційної культури, які умовно розподіляються згідно з символічним, когнітивним та систематичним (цілісним) різновидами. Так, цілісна (холістична) організаційна поведінка, згідно з тлумаченням Дж. В. Ньюстрома та К. Девіс, трактується як «взаємовідносини «індивіди-організація» на рівні особистості в цілому, групи в цілому, організації в цілому та соціальної системи в цілому» [2, с. 27].

При цьому П. Вейл навіть стверджує, що кожна організація – це «невеличкий всесвіт», з властивими лише йому соціальними знаннями та інтересами [3, с. 4]. У тлумаченні ж Е. Шейна, праці якого вважаються класичними для розуміння зазначеного феномену, організаційну культуру можна охарактеризувати в якості певного та відносно усталеного набору прийомів та правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції робітників. Такі правила та засоби вважаються визначальним фундаментом для вибору співробітниками певного алгоритму дій, аналізу та прийняття рішень (члени організації, зокрема, не вважають за необхідне розмірковувати над їхнім змістом та рольовими функціями, оскільки вони вважаються «визначально вірними») [4, с. 11, 16-17].

Водночас, як зайвий раз підкреслює Р. Дафт, який вважається одним з найбільш авторитетних дослідників теорії організації в США, на поверхні знаходяться видимі риси та доступна для спостереження поведінка, але вони лише відображають більш глибокі цінності. У тлумаченні автора, «ці незримі цінності, припущення, переконання і способи мислення, що лежать в основі видимих рис культури, і є справжня культура» [5, с. 209].

Слід відзначити і ту обставину, що будь-яким організаціям властива конфліктність та складна конфліктна взаємодія учасників управлінського процесу. Організаційні конфлікти окрім іншого відзначаються латентним чи прихованим характером, що першочергово пояснюється статусом організацій і особливостями корпоративної культури. До вже усталених конфліктогенних напрямів в організації додаються і конфлікти за параметрами індивідуалізм/колективізм, дистанціювання від влади (керівництва, керівника) та наближення до влади (керівництва, керівника).

За нашою ж оцінкою, до основних особливостей конфліктної взаємодії в організаціях слід віднести і детальне регламентування прав та обов'язків персоналу, що за певних обставин може спровокувати конфлікт інтерпретацій та компетентностей [6, с. 61].

Очевидним є і факт залежності стану організаційної культури від основних типів конфліктної взаємодії. Згідно з аналізом Г. Гофстеде, який

вперше детально обґрунтував розподіл культур на колективістські та індивідуалістські типи, колективістський тип культури характеризується значною залежністю співробітників від керівників [7, р. 41-42]. З огляду на такі обставини виникає спокуса не помічати чи навіть приховувати будь-які конфліктні ситуації. У такому разі конфліктна взаємодія набуває чітко означених негативних рис (деструктивний конфлікт). Проте за Л. Козером, який вважається автором теорії позитивно-функціонального конфлікту, «внутрішньогрупові конфлікти в жодному разі не є руйнівним фактором» [8, с. 25].

У річищі управлінських відносин заслуговує на увагу проблематика розв'язання чи вирішення конфлікту, яка безпосередньо піддається управлінським впливам. Вирізняються два основні чинники розв'язання конфліктів та конфліктних ситуацій: конфлікт є деструктивним, коли так званий «конфліктоген» не усувається (відтак залишається наявною і проблема, що привела до конфлікту чи конфліктної ситуації); конфлікт є конструктивним, коли такий конфліктоген усувається і розв'язується основна конфліктогенна проблема (чи, принаймні, зменшується стан напруги).

Вчені все частіше звертають увагу і на факт кореляції між організаційно-економічними успіхами та постійним вдосконаленням заходів з покращенням стану культури на кожному конкретному об'єкті.»). До змістовних складових такої кореляції є всі підстави віднести не лише економічні успіхи, але і безпеку виробничих процесів та надійний захист життя і здоров'я працівників. У такому разі виразно простежується ще один кореляційний зв'язок, на цей раз – між економічним розвитком та ефективністю заходів з безпеки і гігієни праці.

В якості методологічної основи для всебічного аналізу такого взаємозв'язку можна навести напрацювання Т. Діла та А. Кеннеді, які запропонували розглядати організаційну культуру залежно від певного виду діяльності та на основі емпіричних даних виділили чотири типи організаційної культури: «жорстка», «багато роботи – хороший відпочинок», «на карту поставлена честь кампанії», так звана «процесна» [9].

У даному разі можемо говорити про органічну єдність таких типів організаційної культури. Як слушно підкреслює Дж. Пібоді, «сьогодні мало хто буде дискутувати про те, що розвиток безпеки підвищує ефективність бізнесу» [10, с. 27]. Відтак, на думку багатьох західних експертів, ідея «виробництво проти безпеки» має поступитися місцем концепції «безпека виробництва». Проте, на думку Т. Матіса, який є одним з найбільш відомих консультантів західних підприємців з питань безпеки, чимало організацій афішують таку концепцію, але не докладають ніяких зусиль, щоб реалізувати її на практиці. Автор при цьому наводить три обтяжуючі обставини: (1) відсутність стратегії (ефективна стратегія задає напрямок у повсякденному

виборі; відсутність стратегії може привести до плутаними, коли два пріоритети конфліктують один з одним); (2) конфлікт організаційної стратегії та стратегії безпеки (досить часто стратегію з безпеки розробляють лише відділи безпеки, а бізнес стратегію – лише бізнес-відділи); (3) розрив між стратегією та практикою на робочому місці (чи не найбільш важливою причиною такого стану речей є погана інформованість про стратегію, інші важливі причини – відсутність плановості і роботі та підзвітності) [11, с. 11].

Водночас К. де Містер, який є відомим західним менеджером з питань здоров'я та безпеки на робочих місцях, дещо несподівано стверджує: БГП (безпека та гігієна праці – Ю.Д.) як дисципліна, сама по собі становить перешкоду для прогресу у відношенні здоров'я та безпеки працівників! Причиною цього, на думку автора, є те, що безпека та гігієна праці розглядаються як доповнення, а не як невід'ємна частина ділової активності чи економічної діяльності загалом [12, с. 23].

Звикання ж до наявного стану речей може привести і до певної недбалості у виконанні працівниками власних функцій, і до часткового неусвідомленого нехтування правилами з безпеки і гігієни праці. Причому, це стосується всіх ланок та рівнів виробничого процесу. Більшість керівників, як слушно стверджують Д. Коллінз та Дж. Поррас, «принесуть значно більше користі власним організаціям, якщо допоможуть повернутися їм до основ, аніж раз за разом спокушатися черговою модно оформленою управлінською ідеєю» [13, с. 12]. Найперше це якраз і стосується традицій та культури, у тому числі – і культури безпеки на виробництві.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У підходах до формування організаційної культури наголос традиційно ставиться на «зовнішньому середовищі» та загальних соціокультурних чинниках, а також на складному переплетінні усіх факторів зазначеного феномену. Дійсно, культура визначає прийнятну в суспільстві поведінку та значною мірою впливає на всі діяння індивіда, у тому числі, і в процесі здійснення ним професійної діяльності. Водночас якраз організаційна культура значною мірою залежить від традицій та управлінських відносин в колективі. Головним в культурі організації є те, що вона формує внутрішній клімат в колективі, а також гуртує працівників навколо спільних цілей та завдань. При цьому непересічне значення має відводитися конфліктній взаємодії учасників внутрішньогрупових відносин, яка має суперечливий характер і наперед не може вважатися однозначним фактором формування організаційної культури.

Значущість організаційної культури зримо виявляється у виробничих колективах, стаючи важливим фактором економічних успіхів та безпеки виробництва. У таких колективах формування належного стану культури безпеки загалом залежить від посадових осіб, які мають чітко усвідомлювати

сутність проблем та перспектив окресленого внутрішньогрупового ресурсу. Принципово важливим є також положення про те, що безпека і гігієна праці мають розглядатися не як доповнення до якихось заходів, а як невід'ємна частина ділової активності чи економічної діяльності.

### Список використаних джерел:

1. Портер М. Установки, ценности, убеждения и микроэкономика процветания. *Культура имеет значение. Каким образом ценности способствуют общественному прогрессу* / под ред. Л. Харрисона и С. Хантингтона; пер. с англ. 2002. С. 59-74.
2. Ньюстром Дж. В., Кейт Д. Организационное поведение / пер. с англ. СПб.: Изд-во «Питер», 2000. 448 с. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
3. Вейл П.. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен / пер. с англ. Москва: Новости, 1993. 224 с.
4. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование / пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 336 с. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
5. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. СПб.: прайм - ЕВРОЗНАК, 2003. 480 с. (Проект «Психология – BEST»).
6. Древаль Ю.Д., Лінецький Л.М. Проблематика організаційних конфліктів. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 182. С. 59-68.
7. Hofstede G. Cultures and organizations: A software of the mind. London: Harper-Collins Publisher, 1999. 576 p.
8. Коузер Л. А. Основы конфликтологии: учеб. пособие / пер. с англ. СПб.: Светлячок, 1999. 192 с. (Серия «Искусство конфликта»).
9. Deal T.E. and Kennedy A.A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison Wesley Publishing Company, Reading, 1982. 232 p.
10. Пибоди Дж. Инвестиции в безопасность. Корпоративная приверженность безопасности сотрудников повышает производительность и прибыль предприятия. *Промислова безпека*. 2017. № 6 . С. 26-29.
11. Матис Т. Безопасность vs производительность: если одно выигрывает, другое – проигрывает? *Промислова безпека*. 2017. № 5. С. 26-29. С. 10-11.
12. Де Мистер К. Главный тренд БГТ: ставим людей и их работу в центр обеспечения здоровых и безопасных рабочих мест на будущее. *Промислова безпека*. 2019. № 6 . С. 23-25.
13. Коллинз Д., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением / пер. с англ. СПб.: Изд-во Стокгольмской школы экономики, 2005 352 с.

### References:

1. Porter, M. “Ustanovki, tsennosti, ubezhdeniya i mikroekonomika protsvetaniya [Attitudes, values, beliefs and microeconomics of prosperity]”. *Kul'tura*

imeyet znacheniyе. Kakim obrazom tsennosti sposobstvuyut obshchestvennomu progressu / pod red. L. Kharrisona i S. Khantingtona; per. s angl. , 2002: 59-74. Print.

2. Newstrom, J.V. and Kate, D. *Organizatsionnoye povedeniye [Organizational Behavior]*. SPb.: Publishing house "Peter", 2000. (Series "Theory and Practice of Management"). Print.

3. Vale, P. *Iskusstvo menedzhmenta. Novyye idei dlya mira khaoticheskikh peremen / per. s angl [The art of management. New ideas for the world of chaotic changes. / transl. from English]*. Moscow: News, 1993. Print.

4. Shane, E.H. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo: postroyeniye, evolyutsiya, sovershenstvovaniye / per. s angl. [Organizational culture and leadership: building, evolution, improvement / transl from English.]*. St. Petersburg: Peter, 2002. (Series "Theory and Practice of Management"). Print.

5. Daft, R. *Organizatsii. Uchebnik dlya psikhologov i ekonomistov [Organization. Textbook for psychologists and economists. ]*. SPb.: prime - EUROSNAK, 2003. (Project "Psychology - BEST"). Print.

6. Dreval, Yu.D. and Linetsky, L.M. "Problematyka orhanizatsiynykh konfliktiv [The problems of organizational conflicts]". *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka (182)* 2017: 59-68. Print.

7. Hofstede, G. *Cultures and organizations: A software of the mind*. London: Harper-Collins Publisher, 1999. Print.

8. Kouser, L. A. *Osnovy konfliktologii: ucheb. posobiye / per. s angl. [Fundamentals of Conflictology: Textbook. allowance / transl. from English]*. St. Petersburg: Firefly, 1999. (Series "The Art of Conflict"). Print.

9. Deal, T.E. and Kennedy, A.A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing Company, Reading, 1982. Print.

10. Peabody, J. "Investitsii v bezopasnost'. Korporativnaya priverzhennost' bezopasnosti sotrudnikov povyshayet proizvoditel'nost' i pribyl' predpriyatiya [Investing in security. Corporate commitment to employee safety enhances enterprise productivity and profit]". *Promislova bezpeka (6)* 2017: 26-29. Print.

11. Mathis, T. "Bezopasnost' vs proizvoditel'nost': yesli odno vyigryvayet, drugoye – proigryvayet? [Security vs performance: if one wins, the other loses?]". *Promislova bezpeka (5)* 2017: 10-11. Print.

12. De Mister., K. "Glavnyy trend BGT: stavim lyudey i ikh rabotu v tsentr obespecheniya zdorovykh i bezopasnykh rabochikh mest na budushcheye [The main trend of OSH: we put people and their work at the center of providing healthy and safe jobs for the future]". *Promislova bezpeka (6)* 2019: 23-25. Print.

13. Collins, D. and Porras, J. *Postroyennyye navechno. Uspekhi kompaniy, obladayushchikh videniyem / per. s angl. [Built forever. The success of companies with vision / transl from English]*. St. Petersburg: Stockholm School of Economics, 2005. Print.