

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В роботі проведено дослідження заходів щодо удосконалення організаційної культури сучасного підприємства. Здійснено аналіз теоретичних засад організаційної культури та проаналізовано процес її формування. На основі розглянутих матеріалів сформовано сучасні шляхи та напрямки удосконалення організаційної культури.

Includes research of activities on formation of a subsystem of organizational culture at the modern enterprise. Within its framework work the analysis of theoretical bases of organizational culture is carried out, process of formation of a corresponding subsystem. On the basis of the considered materials modern directions of an organizational culture subsystem formation are proposed.

Вступ. Організаційна культура є одним із самих складних матеріально-духовних явищ, системних по своїй суті. Тому і розглядати її необхідно як можна більш усебічно та узагальнено, з позицій різних наук. Тільки в цьому випадку можливе її адекватне розуміння та вивчення. Розгляд повинний здійснюватися крім перерахованих рівнів обов'язково і на психологічному і соціально-психологічному рівні. Такий феномен, як організаційна культура вимагає усвідомлення і прийняття визначеної позиції з цілого ряду проблем.

На українському ринку вітчизняні компанії без сформованої організаційної культури програють іноземним із сильною організаційною культурою. А в умовах відкритості нашої економіки та ринку, коли кількість сильних зарубіжних конкурентів невинно росте, українським підприємствам стратегічно необхідно реорганізувати стару систему управління і формувати власну ефективну організаційну культуру. Сучасна теорія організаційної культури базується на дослідженнях таких вітчизняних і зарубіжних авторів як Дороніна М., Заренюк Н., Скуратівський А., Співаков В., Штейн Е., Хенді К. та інших. Проте, окремі питання, які стосуються як методичних підходів до оцінки та формування, так і практичної реалізації запропонованих рекомендацій, залишаються все ще недостатньо висвітленими.

Постановка задачі. Основною метою дослідження є аналіз процесу формування організаційної культури на підприємстві і на його основі розробка теоретичних та методологічних підходів до її удосконалення. Важливим є той аспект, що методики формування організаційної культури підприємства повинні обов'язково враховувати національні особливості українських працівників.

Методологія. Для проведення дослідження було використано наступні методи: гіпотетичний метод, порівняння, аналізу і синтезу інформації, метод збору та узагальнення інформації. Джерело інформації – результати міжнародних досліджень та рекомендаційні матеріали конференцій.

Результати дослідження. У кожній організації існує своя особлива організаційна культура, а великі підприємства часто становлять поєднання організаційних культур різних типів, які можуть проявлятися в різних сферах діяльності. Відповідно, різні люди надають перевагу різним типам організаційних культур [1].

Організаційна культура (ОК) виявляється у вигляді цінностей, що превалюють в організації, прийнятих вірувань, норм поведінки і т.п. Вважається, що організаційна культура складається із шести складових, які представлені на рис.1.

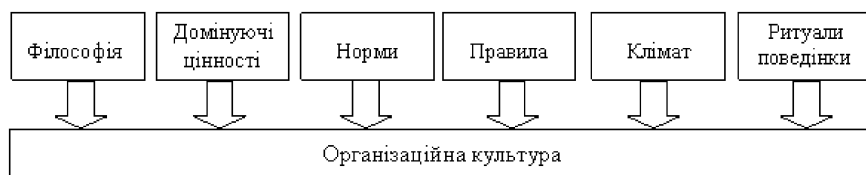


Рис. 1. Складові організаційної культури

Організація не може бути ефективною, якщо вона не буде адаптуватися до зовнішнього середовища, пристосовуватися до його змін розробляти найбільше ефективні методи реагування. З іншого боку, ми не зможемо говорити про організацію, якщо вона не буде створювати свого власного внутрішнього простору, особливої внутрішньої організаційної атмосфери і вирішувати задачі внутрішньої інтеграції (створення цілісності). Саме організаційна культура фіксує основні задачі організації по зовнішній адаптації і внутрішній інтеграції [2].

Необхідно відмітити головні компоненти організаційної культури, а саме: культуру управління, культуру виробництва, культуру зовнішніх відносин, підприємницька культура, екологічна культура та культуру відносин з акціонерами. На рис. 2. показані складові організаційної культури, а також її цілі, передумови та інструменти.



Рис 2. Цілі, передумови, компоненти та інструменти організаційної

Організаційна культура складається з комплексу взаємопов'язаних факторів (досвід минулий та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, що працюють в організації). Останніми роками в менеджменті велика увага приділяється категорії «цінностей, що поділяються». До них відносять основні філософські ідеї та положення, що прийняті в тому чи іншому підприємстві й становлять основу організаційної культури [1].

На жаль, в українських наукових і ділових колах єдиної думки про організаційну культуру і її значення поки ще немає. Також ми не можемо назвати повномасштабних вітчизняних досліджень, присвячених її впливу на життєдіяльність підприємств. Але Україна — досить молода держава, і тому, описуючи ці процеси в нашій країні, можна опиратися лише на певні вибіркові дослідження.

Керівники вітчизняних підприємств вже здобули розуміння та певний досвід щодо впровадження організаційної культури. Роботи соціологів свідчать, що більшість з них визнають необхідність або навіть намагаються впроваджувати організаційну культуру на своїх підприємствах (рис. 3).



Рис. 3. Результати соціологічних досліджень щодо формування та розвитку організаційної культури на вітчизняних підприємствах

Досліджуючи дану проблематику, слід враховувати особливості українського менталітету, суспільної свідомості й психології, які завжди впливали на наше економічне середовище й економічну культуру. Велике значення в цьому контексті має, як зазначають дослідники, національний характер. Будучи важливою складовою будь-якої національної культури, зокрема організаційної, він є не стільки сукупністю психологічних явищ, скільки буттям, формою народної самосвідомості. Соціально-економічний розвиток суспільства також знає його впливу, оскільки він залежить від стану соціуму, держави, можливостей людини реалізувати свої права [1, 4].

Для того, щоб ефективність удосконалення організаційної культури мала позитивний результат, необхідно змінити вектори організаційної культури в інший напрямок, тобто до відносин та компетенцій персоналу в товаристві (рис. 4). При такій зміні можливо буде застосування внутрішніх положень підприємства, які не суперечать інтересам працівників. Але прийняття таких положень та норм буде здійснено лише за умови розуміння власниками товариства, які мають повноваження розподілу прибутку, необхідності інвестування його частини в розвиток персоналу.

Максимальної продуктивності вдається досягти лише тоді, коли люди усвідомлюють не тільки, скільки вони одержать за свою працю, але й заради чого вони працюють.

Для зміни і удосконалення організаційної культури необхідно скласти детальний план та обґрунтування шляхів його реалізації [5]. На нашу думку, доцільно виділити наступні напрями удосконалення організаційної культури:

1. Створення місії й завдань організації.
2. Введення системи бонусної премії для працівників підприємства.
3. Введення погодинної оплати праці для працівників підприємства.
4. Зміна оплати праці лінійних керівників.
5. Створення технології підбору й адаптації персоналу.
6. Децентралізація керування (делегування більших повноважень лінійним керівникам).
7. Організація розвиваючих занять для керівників.
8. Створення на об'єктах інформаційних стендів.
9. Організація занять для працівників підприємства.
10. Організація щотижневих зборів для адміністрації підприємства.
11. Організація щоденних робочих зборів на об'єктах.
12. Організація загальних зборів по підприємству.

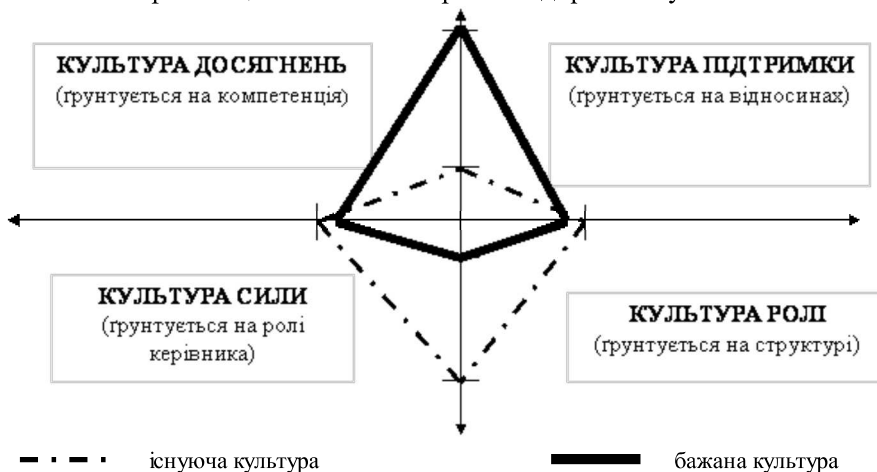


Рис.4. Вектори удосконалення організаційної культури підприємства

Збіг цінностей людини із цінностями компанії є чинником, що забезпечує самовіддачу й лояльність співробітників протягом тривалого часу. Вітчизняні менеджери не так давно зрозуміли, що установки, цінності можна не тільки враховувати, але й впливати на них. Можна запропонувати наступний механізм удосконалення організаційної культури (рис. 5).

Особливу увагу слід звернути на політику організації, яка повинна відобразитись в діях керівництва.

Надійним фактором, що зберігає стійку та ефективну роботу колективу, є культура підприємства, яку цілеспрямовано повинне формувати удосконалювати та підтримувати керівництво. Дослідження показали, що прийомами публік рилейшнз можна сформувати нові норми і цінності, що складають етичний кодекс підприємства. Особливою турботою менеджерів повинний стати такий фактор активізації людських ресурсів як культура, що здатна забезпечувати стійкий синергетичний ефект колективної праці [6].

Розвиваючи людські ресурси, менеджери підприємств повинні мати на увазі, що вони формуються не тільки внутрішньої, але і зовнішнім середовищем. Культура підприємства повинна базуватися на принципах економічної етики, соціального партнерства. Ефективність керування людськими ресурсами підприємства забезпечується наявністю зразка її норм і цінностей, що оформляється як етичний кодекс.

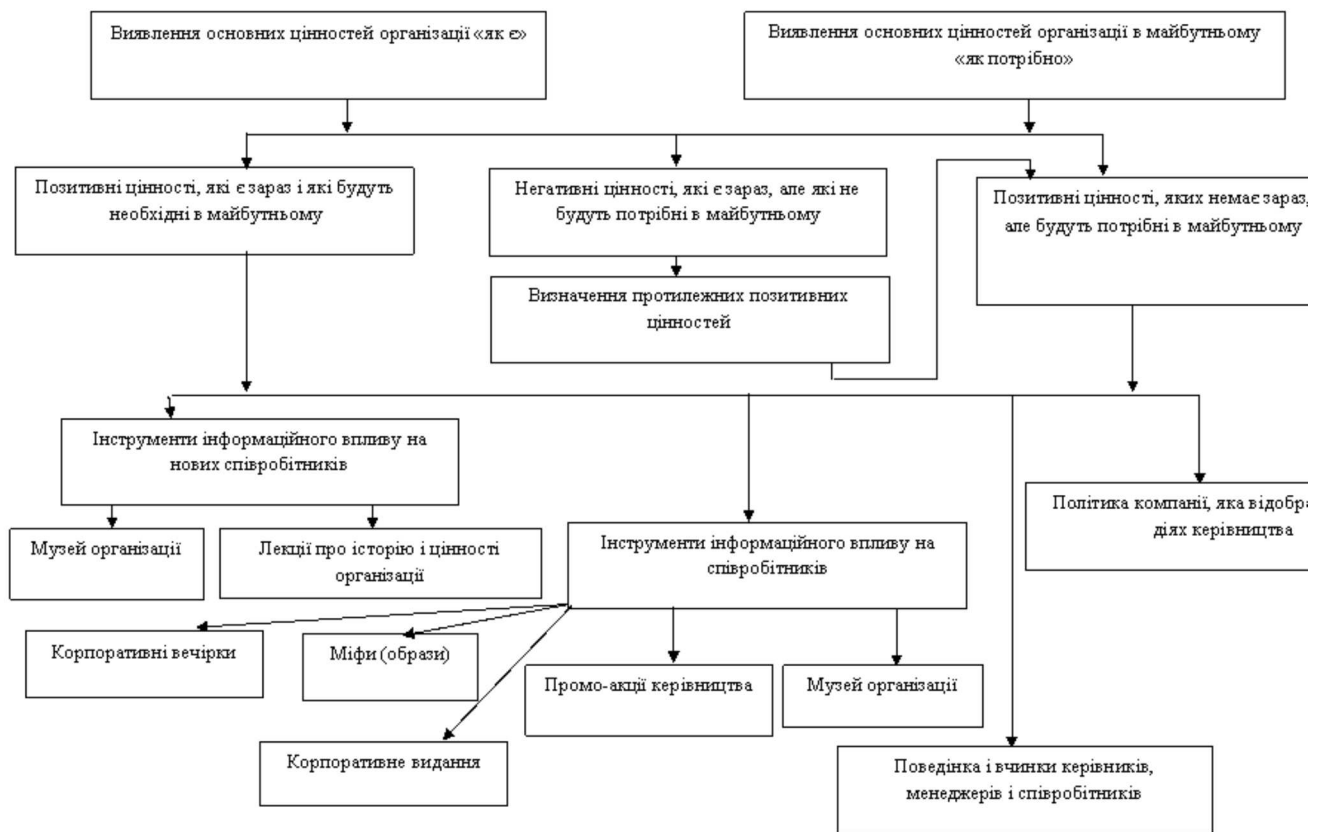


Рис. 5. Механізм удосконалення організаційної культури

Крім того, для конкретизації дій, які повинні будуть проводитись на підприємстві для удосконалення організаційної культури, пропонується впровадити певний набір заходів (табл. 1).

Таблиця 1

План заходів з удосконалення організаційної культури

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Етапи реалізації</i>	<i>Зміст робіт</i>	<i>Результат/ звітня документація</i>	<i>Термін виконання</i>	<i>Заходи</i>
1. Дослідження та формалізація бачення і очікування керівництва по удосконаленню ОК.	Бачення керівництва в області ефективної ОК, критеріїв досягнення.	Опис бажаної ОК з заданими параметрами.	2-3 дні	Інтерв'ю з керівництвом організації
2. Дослідження існуючих інструментів і механізмів ОК, які склалися за час діяльності підприємства	- виявлення сформованої ОК в підрозділах і між ними (зв'язки «робітник – робітник», «робітник – керівник», «керівник – керівнику»); - аналіз документів, які регламентують ОК; - аналіз ефективності фактичних інструментів і механізмів комунікації, їх відповідності до бачення керівництва; - аналіз методів внутрішнього PR.	Звіт про результати дослідження	8-12 днів	Надання необхідної документації, інтерв'ю з керівниками підрозділів. Підтримка служби управління персоналом.
3. Діагностика ефективності командної роботи	- оцінка структури команд; - дослідження компетенцій в	Звіт про результати діагностики. Рекомендації по	7-10 днів	Підтримка зі сторони служби управління персоналом,

	процесі основної діяльності організації; - оцінка системи управління командою	організації ефективного створення і управління команди		керівників підрозділів.
4.Удосконалення ОК	- впровадження необхідних інструментів та механізмів ОК; - формування бізнес-схем процесів комунікації	Модель системи робіт по досягненню бажаної ОК.	10-15 днів	Участь в розробці служби управління персоналом
5.Розробка методики контролю та діагностики ефективності ОК	- проектування структури методики контролю та діагностики, вибір інструментів; - формування пакета організаційно-методичних матеріалів; - розробка положення (регламенту) про методику контролю та діагностики	Методика контролю та діагностики. Організаційно-методична і технічна документація, яка відображає методику.	10-15 днів	Участь в розробці служби управління персоналом
6.Регламентація ОК	- документальний опис ОК в організації; - розробка положення по ОК в організації; - узгодження та затвердження організаційних документів керівництвом	Положення про ОК, регламенти основних бізнес-процесів, які підтримують ОК: комунікації, внутрішній PR, постійна діагностика та коректування.	20-30 днів	Участь в узгодженні та затвердженні документації
7.Навчання спеціалістів організації реалізації процедур, методам і технологіям по роботі ОК.	- проведення консультативного семінару – обговорення ОК для топ-менеджмента компанії; - проведення тренінгу по удосконаленню ОК для ключового персоналу організації; - проведення тренінгу з передачею технології управління ОК.	Програма семінару обговорення. Програма тренінгу	7-10 днів	Адміністративні забезпечення навчання (приміщення, організаційна техніка і т.д.)
8.Оцінка результатів удосконалення ОК	Отримання зворотного зв'язку від персоналу по організації ОК підприємства	Звіт про результати оцінки.	4-5 днів	

На підставі проведеного нами дослідження, а також аналізу праць інших дослідників з окресленої проблематики, можна зробити висновок, що головний фактор успішного удосконалення культури підприємства – це особиста участь керівників підприємства в проведених змінах [7].

При здійсненні витрат на створення і підтримку системи корпоративної культури на підприємстві найбільше питань виникає при оцінці рівня ефективності цих витрат і загальної ефективності створеної системи організаційної культури. В загальному, ефективність – це відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, рівень якої

визначається як відношення результату до затрат, які зумовили його одержання.

Витрати на створення ОК на підприємстві можна умовно розділити на дві групи: прямі (безпосередні) і непрямі (опосередковані). До прямих витрат можна віднести ті, які безпосередньо йдуть на заходи, які мають на своїй меті створення або підтримку системи ОК на підприємстві (наприклад, витрати на організацію виїзду працівників компанії на природу, на подарунки на дні народження, тощо). Непрямі ж витрати не здійснюються з метою впливу на ОК, але, у більшій чи меншій мірі на неї впливають. Іноді саме непрямі витрати є більш визначальними для корпоративного середовища, ніж прямі. Так, наприклад, ремонт у приміщенні або озеленення офісу можуть не мати на меті вплив на ОК, але реально можуть давати результат значно більший, ніж цільові витрати [8].

Показники ефективності витрат при удосконаленні ОК можуть розглядатися тільки в динаміці. В якості індикаторів результативності таких витрат можна розглядати продуктивність праці; кількість людей, які звільнились за певний період; а також коефіцієнт внутрішньої мобільності – відношення кількості співробітників, які змінили посади протягом певного періоду, до середньої кількості працюючих на підприємстві.

На рис. 6 представлена схема розрахунку інтегрального показника результативності створення та функціонування системи організаційної культури.



Рис. 6. Загальна схема розрахунку інтегрального показника результативності створення та функціонування системи організаційної культури на підприємстві

Інтегральний показник результативності створення та функціонування системи ОК на підприємстві розраховується за такими етапами:

- визначення системи показників для оцінки результатів створення та функціонування ОК підприємства;
- створення та налагодження постійно діючих джерел необхідної інформації;
- розрахунок значень показників з урахуванням їх питомої ваги;
- визначення експертним шляхом питомих ваг показників у інтегральному показнику результативності;
- безпосередній розрахунок інтегрального показника результативності з урахуванням питомих ваг окремих показників.

Хотілося б наголосити на тому, що організаційна культура підприємства є важливим чинником успіху фірми, але ефективна вона доти, доки виплати на її удосконалення та підтримання не перевищуватимуть критично допустимих. Межу допустимої величини витрат кожне підприємство визначає самостійно [9].

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що організаційна культура розглядається в контексті філософії підприємства, завдяки якій виробляється спільна мова, правила поведінки, системи заохочування і покарання, забезпечується більш тісна комунікація між співробітниками, а саме головне, вона виконує функції внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організації.

Розуміння ролі й значення організаційної культури для успіху в реалізації не тільки короткострокових, але й довгострокових стратегічних цілей й уміння "вибудувати", вирощувати, формувати бажану ОК є найважливішою умовою успішних організаційних змін. Українські компанії тільки тоді зможуть дійсно конкурувати із західними компаніями, коли зможуть зрівнятися з ними не тільки по технічній оснащеності, але й по мистецтву керування соціальною структурою, що становить ядро організації.

Вивчення організаційної культури посилює розуміння цінності людського капіталу та порушує питання нової якості управління людськими ресурсами, які в центр уваги ставлять особистість людини, її потреби та очікування, визнання необхідності активнішого залучення працівників, довіри до них.

Організаційна культура є суттєвим чинником мотивації працівників. І шляхи досягнення цілі, і умови «життя на роботі» є потужним інструментом як стимулювання діяльності, відкриття потенційних можливостей, так і створення іміджу організації.

Організаційна культура є одночасно і результатом, і причиною діяльності. Це те, що організація «має», водночас може розглядатися і як те, чим організація «є», що собою являє. Організаційна культура має суттєвий вплив на формування іміджу організації, власне, пов'язана з внутрішнім іміджем організації для її працівників.

Управління організаційною культурою та її змінами є надзвичайно складним завданням, яке передбачає застосування досконалих методів стратегічного менеджменту, включаючи аналіз ризиків, та, з іншого боку, майстерності міжособистісного спілкування, створення мотивації до змін, почуття психологічної безпеки, позитивного бачення майбутнього, використання можливостей для зворотного зв'язку та активного залучення працівників до обговорення тих чи інших питань, у тому числі усвідомлення ризиків та можливих втрат. Робочі умови мають стимулювати та спонукати до навчання.

Отже, організаційна культура є важливим чинником управління, причому уявлення про неї залежать і від уявлень про сучасні вимоги до управління. В умовах сьогодення необхідним є формування культур, відкритих до змін, які сприяють швидкому маневруванню, розвивають різні форми взаємодії, активізують менеджмент на основі знань, посилюють корпоративну відповідальність та моральну доброчесність. Ключовим питанням при цьому є визнання чинників впливу та відповідальності керівництва за розвиток належної організаційної культури, яка сприятиме необхідним реформам та досягненню визначених цілей.

Список літератури

1. Бишоп С., Тэйлор Д. Тренинг изменений в организации [Текст] — СПб.: Питер, 2002. — С. 82 – 89.
2. Броницький О.М. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи [Текст]: Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук. 08.01.01. / Харк. нац. ун-т ім. В.Н.Каразіна. — Х., 2003. — 20 с.
3. Камерон, Ким С. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / Камерон, Ким С., Куинн, Роберт Э.; [Гл. ред. Е.Строганова; Пер. с англ. А.Токарев] — СПб. и др.: Питер, 2001. — 310, [1] с.: ил., табл. — (Теория и практика менеджмента). Парал. тит. л. англ.
4. Клещев А.Г. Развитие корпоративной культуры фирмы [Текст] / Клещев А.Г., Бороздина О.Ю., Брагина З.В.; [О-во «Знание» России, Костром. обл. орг.] — Кострома, 1999. — 134 с.: ил.
5. Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики [Текст]. «Вестник Моск. Ун-та» Сер. 14. Психология. — 1997. — №4. — С. 55 – 65.
6. Медведева, Ольга Анатолиевна. Модели культуры организации и оценка ее состояния [Текст] / Донбас. гос. машиностроит. акад.; Под общ. ред. Г.Л.Хаета. — Краматорск, 2006. — 215 с.: ил., табл.
7. Організаційна культура підприємства [Electronic Resource] // Mode of access: http://www.magistr-mba.ru/tree_articles_24_65.html/ — Last access: 02-03-2009. — Title from the screen.
8. Моделі та методи управління персоналом [Electronic Resource] // Mode of access: http://alt.com.ua/ukr/rating_individual/4934/fixed_assets_share/ — Last access: 12-02-2009. — Title from the screen.
9. Удосконалення та розвиток корпоративної культури [Electronic Resource] // Mode of access: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm063.html/> — Last access: 28-03-2009. — Title from the screen.