

УДК 316.7:658.114

Я.Я. СЛАБКО

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: СОЦІОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Слабко Яна Яківна - аспірантка кафедри соціології та соціальної роботи Класичного приватного університету

Автор статті розглядає проблему формування та розвитку організаційної культури сучасного промислового підприємства. Виходячи з результатів власного теоретичного дослідження, автор пропонує методологічний підхід до процесу формування та розвитку організаційної культури промислового підприємства.

Ключові слова: організаційна культура, промислове підприємство, процес формування та розвитку, цінності, система мотивації.

Автор статьи рассматривает проблему формирования и развития организационной культуры современного промышленного предприятия. Исходя из результатов собственного теоретического исследования, автор предлагает методологический подход к процессу формирования и развития организационной культуры промышленного предприятия.

Ключевые слова: организационная культура, промышленное предприятие, процесс формирования и развития, ценности, система мотивации.

The author of the article examines the problem of forming and development of organizational culture of modern industrial enterprise. Coming from the results of own theoretical research, an author offers the methodological going near the process of forming and development of organizational culture of industrial enterprise.

Keywords: organizational culture, industrial enterprise, process of forming and development, value, system of motivation.

© Я.Я. Слабко, 2009

В умовах сучасного трансформаційного процесу суспільства в цілому та окремих підприємств зокрема існує необхідність у системному переосмисленні існуючих методичних підходів до управління персоналом. Існуючі методики, засновані на використанні методів матеріальної (в окремих випадках нематеріальної) мотивації, на сьогоднішній день не в повній мірі відповідають вимогам інформатизації виробничого процесу. В таких умовах існує потреба у формуванні внутрішніх мотивів певної соціальної поведінки працівників. Одним з таких підходів може бути, на нашу думку, створення на підприємстві сучасної інноваційної організаційної культури, заснованої на врахуванні особливостей розвитку суспільства в процесі трансформаційного переходу до умов інформаційного суспільства.

Однак практична організація відповідного процесу вимагає докорінного переосмислення сучасних механізмів розвитку організаційної культури та формування на відповідному базисі сучасної інформаційно-орієнтованої надбудови.

Стаття присвячена дослідженню і побудові процесу формування та розвитку організаційної культури в умовах конкурентних господарських суб'єктів.

Соціологічне бачення проблематики розвитку організаційної культури створили наукові ро-

боти М.Алдохіна, Г.Дворецької, Л.Димитрової, Н.Зубревої, М.Лукашевича, В.Матвієнко, Р.Махнорилова, Ж.Малахової, В.Пилипенко, М.Пірен, В.Полторака, М.Сіроштана, О.Скідіна, М. Туленкова, Л.Хижняк, Г. Щокіна, Л.Швидкої [1],[2],[4],[5],[6]. В той же час проблемам формування соціальних механізмів розвитку організаційної культури підприємства приділяється, на нашу думку, досить мало уваги.

Для використання в практичній діяльності підприємств теоретичних основ формування та розвитку організаційної культури автором був запропонований методологічний підхід до формування та розвитку організаційної культури, який складається з ряду послідовних етапів. Даний методологічний підхід дозволить оцінити існуючий рівень організаційної культури підприємства, провести діагностичне дослідження базових цінностей працівників підприємства та визначити тип організаційної культури, розробити заходи по впровадженню нової системи цінностей з метою зміни типу організаційної культури, впровадити ефективну систему мотивації працівників, а також здійснювати постійний моніторинг та коригування організаційної культури залежно від зміни факторів зовнішнього середовища та стадії життєвого циклу підприємства. Процес форму-

вання та розвитку організаційної культури, запропонований автором, зображений на рис. 1.



Рис. 1. Процес формування та розвитку організаційної культури підприємства

Запропонований автором процес формування та розвитку організаційної культури дозволить не тільки оцінити рівень та продіагностувати організаційну культуру, але й розробити дійові заходи щодо її розвитку.

Перший етап. Оцінка рівня існуючої на підприємстві організаційної культури:

формування групи експертів для аналізу існуючого рівня організаційної культури;

проведення анкетування співробітників підприємства для визначення існуючого рівня організаційної культури;

розрахунок інтегрального показника рівня організаційної культури.

Другий етап. Діагностика організаційної культури:

побудова профілів існуючої та бажаної культури із застосуванням конструкцій конкуруючих цінностей;

виявлення негативних цінностей, які потрібно ліквідувати;

формування нової системи цінностей.

Третій етап. Впровадження нової системи цінностей в процесі розвитку організаційної культури:

навчання вищих менеджерів та співробітників підприємства;

розробка корпоративної філософії;

створення «прозорої» організаційної культури підприємства;

добір персоналу з урахуванням нової системи цінностей;

проведення організаційних заходів.

Четвертий етап. Створення системи мотивації і винагороди поведінки працівників, які орієнтовані на підтримку нової системи цінностей:

розробка заходів щодо зменшення опору персоналу внаслідок впровадження нової системи цінностей;

розробка рекомендацій по вдосконаленню мотивуючих механізмів.

П'ятий етап. Постійний моніторинг та коректування організаційної культури в залежності від змін зовнішнього середовища та стадії життєвого циклу підприємства:

розрахунок ефективності заходів по розвитку організаційної культури.

Розглянемо більш детально сутність кожного етапу процесу формування та розвитку організаційної культури промислового підприємства.

На першому етапі формування та розвитку організаційної культури необхідно визначити склад експертів, які будуть проводити оцінку існуючої на підприємстві організаційної культури. Це можуть бути керівники підприємства, менеджери середньої та вищої ланки, спеціалісти й професіонали. Для оцінки загального рівня організаційної культури на підприємствах пропонується використовувати тест «Рівень корпоративної культури», запропонований І.Д. Ладановим, що дозволить за допомогою бальної оцінки визначити рівень культури досліджуваного підприємства. В рамках першого етапу також пропонується обчислювати розроблений автором інтегральний показник рівня організаційної культури, який розраховується методом середньої геометричної:

$$K_{\alpha} = \sqrt[n]{K_1 \times K_2 \times K_3 \times K_4 \times K_5 \times \dots \times K_n}$$

$K_{\text{ок}}$ – інтегральний показник рівня організаційної культури;

n – кількість параметрів оцінки рівня організаційної культури;

K_1 – показник освітнього рівня робітників підприємства;

K_2 – показник стабільності персоналу підприємства;

K_3 – показник трудової дисципліни;

K_4 – показник міжособистісних відносин;

K_5 – показник рівня здоров'я персоналу;

K_6 – показник придатності основних фондів;

K_7 – показник рівномірності виробництва;

K_8 – питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі продукції.

На другому етапі запропонованої моделі формування та розвитку організаційної культури проводиться діагностика існуючої на підприємстві організаційної культури на основі прийнятої на підприємстві системи цінностей. Для цього необхідно скористатись рамковою конструкцією конкуруючих цінностей Камерона К. та Куїна Р. [3].

Після проведення анкетування, у зв'язку з тим, що працівники підприємства здійснюють

безпосередній вплив на формування системи цінностей, необхідно на даному етапі максимально притягнути їх до участі в цьому процесі за допомогою проведення відкритої дискусії. Усі бажані взяти участь можуть обговорювати проблемні місця у формуванні базових цінностей. Необхідно прийти до єдиного рішення з приводу переліку позитивних та негативних цінностей даної організації. Загальна згода може бути отримана в результаті здійснення декількох послідовних процедур, зображених на рис. 2.

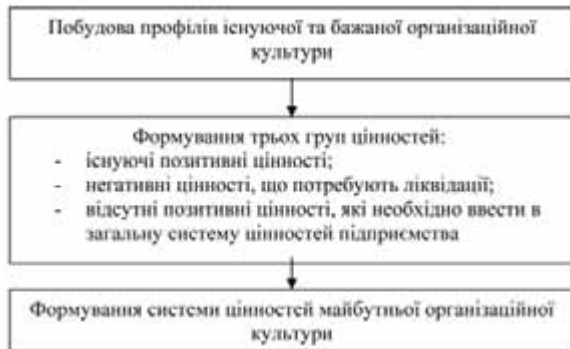


Рис. 2. Процес формування нової системи цінностей у контексті формування та розвитку організаційної культури підприємства
На третьому етапі запропонованої моделі

необхідно впроваджувати нову систему цінностей. Цей етап є найбільш тривалим, тому що прийняття чи неприйняття цінностей носить свідомий характер і залежить від багатьох чинників. Найголовніший з них – реакція керівника підприємства на зміни, що відбуваються, відповідність його поведінки прийнятним цінностям, його бажання щось змінювати. Безперечно, перші особи підприємства повинні почати зміни з себе. Якщо керівник поводить згідно з декларованими цінностями, то лише в такому випадку він має моральне право вимагати такої ж поведінки від співробітників. Схематично інструменти впровадження нової системи цінностей у процесі розвитку організаційної культури зображені на рис. 3. Впровадження нових моделей організаційної поведінки - це складний процес, який потребує від керівництва значних зусиль. Очевидно, що спроба змінити основоположні цінності людини найвірогідніше не призведе до успіху. Для того, щоб вирішити цю проблему, необхідно змінити пріоритети в поведінці. Якщо ці зміни торкнуться значної частини колективу підприємства, ключових співробітників, то організаційна культура буде розвиватись, трансформуватись услід за людьми.

Для того, щоб організаційна культура набула подальшого розвитку, необхідно, щоб вище керівництво та ключові співробітники пройш-



Рис. 3. Інструменти впровадження нової системи цінностей

ли курси індивідуальних та групових тренінгів, спрямованих на зміну їх світогляду, відношення до роботи та взаємовідносин з іншими співробітниками. Вони повинні переоцінити свої цінності та норми поведінки. Ідеальним результатом тренінгів буде зміна ієрархії цінностей учасників, яка стане основою для побудови нової організаційної культури.

Створення «прозорої» організаційної культури теж є важливим кроком у формуванні та розвитку організаційної культури. Для цього необхідно подолати віддаленість керівництва від персоналу. Всіх працівників підприємства необхідно розділити на дві рівні групи. Одна група – дав-

но працюючі на підприємстві, тобто з того часу, коли підприємство було ще малочисельним. Ці працівники давно знають керівників, мають з ними особистий контакт, можуть напяму звернутись до них. Друга група - це працівники, які недавно почали працювати на підприємстві. Цій групі працівників необхідно ближче познайомитись з представниками керівництва. Організаційні заходи в неробочий час допоможуть вирішити дану проблему.

Розвиток організаційної культури потребує наявності персоналу, який би впроваджував заплановані зміни. При плануванні роботи з персоналом необхідно враховувати особливості

переважаючого типу організаційної культури в цілому на підприємстві та культуру його частин (рівнів, підрозділів) у філософії відбору та комплектуванні кадрів. При наборі персоналу висувають певні критерії відбору:

робітник бажає працювати на даному місці роботи тривалий час;

робітник вміє спілкуватись з колегами та клієнтами;

цінності робітника збігають з впроваджуваними цінностями підприємства.

Забезпечення відповідності організаційної культури і культури працівників може бути досягнуте шляхом спеціального анкетування нових співробітників, а також за допомогою роботи психолога і відділу управління персоналом.

Необхідно також враховувати той факт, що дуже складно забезпечувати ефективну роботу підприємства, на якому не існує чіткої структури та ієрархічності.

Для впровадження нової системи цінностей, необхідно проводити ряд організаційних заходів, серед яких можна виділити: публічні виступи керівництва, його заклики до необхідної поведінки, заяви; різного роду друковані видання, де будуть проголошуватися нові цінності та моделі поведінки; створення корпоративного сайту; проведення різного роду свят та змагань між підрозділами.

Четвертий етап формування та розвитку організаційної культури - створення системи мотивації і винагороди поведінки працівників, які орієнтовані на підтримку нової системи цінностей. На цьому етапі необхідна розробка заходів щодо зменшення опору персоналу внаслідок впровадження нової системи цінностей.

Процес формування і розвитку організаційної культури володіє специфікою в порівнянні з нововведеннями в сфері виробництва, збуту. По-перше, якщо ми досліджуємо не тільки що створене підприємство, то певна організаційна культура вже існує: є сталі традиції, звичаї, цінності, цілі, відношення до зовнішнього і внутрішнього середовища. Тому зміна культури потребує кваліфікованої роботи психолога, менеджера-культуролога. По-друге, організаційну культуру не можна сформувати «зверху», у приказному порядку, оскільки вона формується в свідомості працівників, у процесі їх спільної діяльності на підприємстві.

Зміни, пов'язані з формуванням культури, можуть викликати опір персоналу. Для зниження опору працівників необхідно розробити таку програму нововведень «Формування і розвитку організаційної культури», яка була б зрозуміла кожному працівникові. Всі нововведення повинні заздалегідь розглядатися, обговорюватися на нарадах, а найбільш кардинальні зміни - на загальних зборах. При формуванні і розвитку організаційної культури важливо враховувати думку працівників. При цьому повинен працювати так званий принцип

«першого керівника»: керівник організації власним прикладом повинен підтверджувати необхідність і правильність здійснюваних змін і нововведень. Особливо це важливо для українських організацій, де завжди перша особа в організації мала великий авторитет серед працівників.

Також повинен реалізовуватися принцип «водопад»: ті положення організаційної культури, що розробляються вищим керівництвом, повинні «сходити» вниз, по рівнях ієрархії підприємства, до простих робітників, «змиваючи» старі зв'язки і відносини між працівниками і підрозділами. Всі рівні повинні бути залучені в процес формування і розвитку організаційної культури. Якщо на якомусь рівні нововведення не приймаються, викликають опір, їх необхідно коректувати знов на найвищому рівні.

Ефективна організаційна культура повинна створювати нову систему винагороди персоналу на сучасних підприємствах. До цих пір працівники винагороджуються за свою діяльність, без урахування конкретного результату цієї діяльності. Так, кожен працівник має оклад відповідно до посади (тобто залежно від складності виконуваних робіт), і різні надбавки до основної заробітної плати у вигляді квартальних і річних премій, або, наприклад, коефіцієнтів, які щомісячно корегують заробітну плату.

Подібна практика винагород обумовлена тим, що кінцевий результат своєї роботи персонал не бачить. Це особливо відчутно на великих промислових підприємствах, де кожен відділ живе своїм життям, виконуючи тільки свій обмежений набір функцій. Відсутність орієнтації на кінцевий результат приводить до того, що всі процеси розбиті на частини і в цілому не сприймаються персоналом. Винагорода працівників повинна виходити з отриманого в ході їх діяльності результату і з їх внеску в цей результат.

Наприклад, результатом діяльності будь-якої виробничої організації є кінцевий продукт, який підлягає продажу споживачеві, тобто володіє ринковою вартістю. Кожен працівник вніс свій внесок до цієї вартості: витратив матеріал, час, свою працю. Тому винагорода повинна здійснюватися відповідно до отриманого результату і його вартості. Природно, що при цьому повинна бути певна гарантована частина заробітної плати, незалежна від отриманого результату.

Одним з найпоширеніших способів стимулювання персоналу є підвищення заробітної плати. Проте при вирішенні проблеми формування організаційної культури це є недоцільним, оскільки, хоч цей крок викличе позитивні емоції з боку працівників, витрати на його здійснення можуть бути невиправданими. Підвищення заробітної плати також значно збільшить обсяг вкладень у формування і розвиток організаційної культури.

При формуванні та розвитку організаційної культури потрібно використовувати переважно нематеріальні методи стимулювання. Їх перевага в порівнянні з матеріальними методами саме в

цьому випадку очевидна. Наприклад, зміна правил нарахування заробітної плати в залежності від кінцевого результату, впровадження системи «плаваючих» окладів не потребує великих капітальних вкладень, проте може суттєво покращити ситуацію. Забезпечення співробітників безкоштовним харчуванням, організованими спортивними заходами, путівками, навчанням буде мати більш позитивний характер для згуртованості колективу, ніж просте виділення тієї ж суми для матеріального стимулювання. Акцент на успіхах робітника та виділення його досягнень не потребує матеріальних витрат, проте буде носити сильний ефект підтримки та поваги, що, безперечно, є нематеріальним стимулом.

На сучасних підприємствах сформована організаційна культура повинна орієнтувати персонал на постійне просування, ротацію, внесення раціоналізаторських пропозицій, підвищення кваліфікації, що обумовлюється високою швидкістю науково-технічного прогресу, змін ринкових умов господарювання та соціальних зрушень у суспільстві. Це вимагає від системи управління персоналом організації відповідних курсів, заходів. Крім того, оскільки формування і розвиток організаційної культури є нововведенням, то необхідно проводити відповідну роботу з персоналом для його адаптації до змін.

Отже, успішна реалізація процесу формування і розвитку корпоративної культури вимагає співпраці спеціальної робочої групи і системи управління персоналом.

Для успішного формування культури підприємства і зниження опору персоналу необхідно створити систему мотивації впровадження нової системи цінностей для працівників кожного рівня. Так, наприклад, для керівників тільки створених підприємств слід мати на увазі, що організаційна культура виникає у будь-якому випадку, навіть без бажання керівництва, з моменту створення організації. Така неконтрольована організаційна культура може виявитися чинником, що буде перешкоджати успішному функціонуванню і розвитку підприємства. Будь-який процес в організації повинен бути керованим. Тому з перших хвилин існування організації керівництву необхідно цілеспрямовано формувати організаційну культуру і управляти нею.

П'ятий етап формування та розвитку організаційної культури полягає в постійному моніторингу та коректуванні організаційної

культури в залежності від змін зовнішнього середовища та стадії життєвого циклу підприємства.

Таким чином, культура є суттєвим поштовхом не тільки в галузі суспільного розвитку, але і фактором соціальної адаптації та соціальної реалізації працівників. У межах даного дослідження запропоновано методологічний підхід до формування та розвитку організаційної культури промислових підприємств.

На підставі проведених в межах даної статті досліджень нами визначено, що в умовах сучасних трансформацій у суспільстві системне переосмислення значення організаційної культури засновано на урахуванні сучасних трансформаційних процесів. Одним із запропонованих підходів є побудова процесу формування та розвитку організаційної культури, що складається з п'яти послідовних етапів.

Одним з найважливіших елементів процесу формування та розвитку організаційної культури є побудова профілів існуючої та бажаної організаційної культури. Саме ці дві відповідні крапки мають відображати трансформацію сучасного світогляду мікросоціуму виробничого колективу в процесі управління розвитком організаційної культури.

Розбудова відповідних підходів має ґрунтуватися на формуванні трьох груп цінностей, зокрема: існуючих позитивних цінностей, які є безпосереднім соціальним базисом подальшої соціальної роботи, спрямованої на вдосконалення та розвиток організаційної культури підприємства. Наступним елементом є негативні цінності, які виступають в якості певних дивіативних проявів, які є небажаними для даного соціального процесу та мають бути трансформовані в процесі розвитку відповідної організаційної культури. Однак найважливішими в даному контексті мають виступати відсутні цінності. Впровадження їх у систему організаційної культури вимагає від організації системної соціальної роботи та створення певного декларативного комплексу цінностей, який має підтримуватися за рахунок певного зовнішнього стимулювання з метою інтеріоризації всіма учасниками відповідного соціального процесу.

Реалізація запропонованого підходу дозволить у значній мірі вдосконалити ефективність управлінської діяльності та створить соціальне підґрунтя для подальшої розбудови мотиваційних систем фахівцями інших галузей науки, зокрема економістами, менеджерами тощо.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Зубрева Надія Володимирівна. Організаційна культура як соціальне явище: дис. канд. соціол. наук: 22.00.04 / Надія Володимирівна Зубрева. - Харківський національний ун-т ім. В.Н.Каразіна. - Х., 2004.
2. Дворецька Г.В. Соціологія: Навч. посіб. / Г.В. Дворецька. - К.: КНЕУ, 2002. - 472 с.
3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин ; пер. с англ. - СПб.: Питер, 2001. - 320 с.
4. Лукашевич М.П. Соціологія. Загальний курс: підруч. / М.П. Лукашевич, М.В. Туленков. - К.: Каравела, 2008. - 408 с.
5. Туленков М.В. Особливості управлінської праці в системі менеджменту соціальної роботи / М.В. Туленков // Особливості соціальної молодіжної політики в Україні та ФРН на сучасному етапі: Науковий збірник. - К.: МАУП, 2004. - с. 134-155.
6. Хижняк Л.М. Перетворення організацій в умовах соціально-економічних змін / Л.М. Хижняк. - Х.: Основа, 1999. - 272 с.