

Рынкевич Н.С., соискатель,
Приднепровская государственная академия
строительства и архитектуры,
г. Днепропетровск

Формирование факторного пространства, характеризующего организационную культуру предприятия

Статья посвящена вопросу оценки уровня организационной культуры на предприятии. Автором разработана поэлементная схема организационной культуры и предложено конечное число факторов, которые составляют каждый из блоков, характеризующих организационную культуру. Также в исследовании предложен механизм количественной оценки как отдельных компонентов, блоков, так и интегрального уровня организационной культуры. Полученные результаты полезны для дальнейшей гармонизации организационной культуры и маркетинговой стратегии предприятия.

Ключевые слова: организационная культура, интегральный уровень культуры, лояльность к организации, управление персоналом, культура управления.

Стаття присвячена питанню оцінки рівня організаційної культури на підприємстві. Автором розроблена схема організаційної культури за елементами і запропоновано скінченну кількість факторів, які складають кожний блок, що характеризує організаційну культуру. Також у дослідженні пропонується механізм кількісної оцінки як окремих компонентів, блоків, так і інтегрального рівня організаційної культури. Отримані результати корисні для подальшої гармонізації організаційної культури та маркетингової стратегії підприємства.

Ключові слова: організаційна культура, інтегральний рівень культури, лояльність до організації, управління персоналом, культура управління.

The article focuses on the assessing of the company's organizational culture level. The author developed an element-oriented schema of organizational culture and proposed a finite number of factors that make up each block characterizing organizational culture. This study also provides a quantitative assessment mechanism of individual components and blocks, as well as an integral level of the organizational culture. The results can be adopted for the further harmonization of organizational culture and marketing strategy.

Key words: organizational culture, an integral level of culture, loyalty to the organization, personnel management, culture management.

Постановка проблемы. Усиление конкурентной борьбы, быстрое изменение рыночной ситуации, растущие требования потребителей и социальных стандартов общества в целом заставляют предприятия искать новые инструменты обеспечения эффективности и поддержания уровня конкурентоспособности. В мировой практике в качестве одного из таких стратегических инструментов используют организационную культуру.

В Украине предприятия уделяют крайне незначительное внимание нематериальным составляющим, в частности – организационной культуре, поэтому её формирование происходит стихийно, а её потенциал остается незадействованным.

Однако многочисленные исследования и управленческая практика утверждают, что развитая организационная культура обеспечивает социальную и экономическую эффективность компании. Несомненным является то, что оценка и управление организационной культурой может позволить не только эффективно использовать человеческие ресурсы компании, но и выступает фактором конкурентного преимущества предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. Среди отечественных и российских авторов, среди исследователей проблем развития организационной культуры можно выделить: В.В. Зубенко [1], Т.Б. Иванову [2], Е.А. Журавлеву [2], Д.С. Лифинцева [3], К.О. Лопухову [4], Е.Е. Первакову [5], В.А. Погребняк [6], О.Е. Стеклову [7], О.Г. Тихомирову [8] и др.

Теоретическим и практическим аспектам формирования и изменения организационной культуры посвящены работы зарубежных ученых Д. Денисон [9], Р. Каплан [10], Р. Кук [11], Д. Нортон [10], Д. Майстер [12], К. Фей [9] и др. В них раскрыта сущность организационной культуры, приведены различные типологии и подходы к оценке и изменений организационной культуры.

Выделение нерешенной проблемы. Тем не менее существуют разные взгляды на поэлементную структуру организационной культуры, нет единого подхода к оценке уровня организационной культуры и инструментария, который при этом используется.

Постановка задачи. Целью статьи является попытка предложить систему показателей для оценки интегрального уровня организационной культуры в количественном эквиваленте.

Результаты исследования. Для идентификации показателей,

которые могут быть использованы при оценке уровня организационной культуры, необходимо рассмотреть её структурные элементы и обратиться к их сущности. Несмотря на наличие разных точек зрения на структуру организационной культуры, в данной статье предложено собственное видение поэлементной структуры организационной культуры (рис. 1).

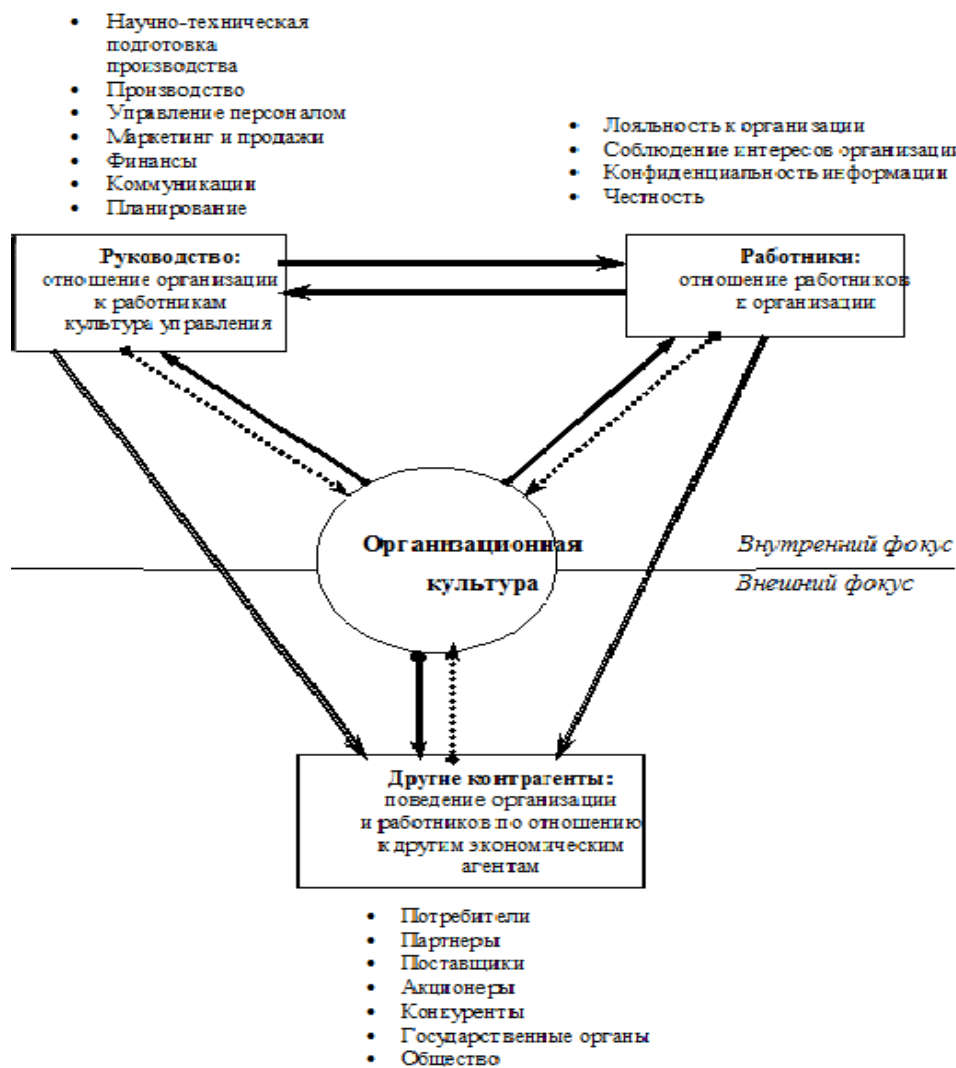


Рис. 1. Поэлементная структура организационной культуры

Исходя из этого предположения, интегральный уровень организационной культуры может быть определен посредством анализа и оценки трёх взаимосвязанных блоков: руководство и работники (относятся к внутреннему фокусу) и прочие контрагенты (внешний фокус).

В свою очередь, каждый из этих блоков есть производное нескольких групп показателей, которые так же состоят из конечного числа более дробных элементов. Чтобы определить уровень организационной культуры, необходимо выбрать элементы,

информация о которых доступна в конкретной организации, и путем математических расчетов и (или) экспертных оценок каждому из выбранных элементов присвоить количественное значение в рамках одной шкалы (например, от 0 до 1, от 1 до 10, от 1 до 100 и т.п.)

Рассмотрим несколько подробнее группы показателей, которые входят в каждый из блоков, и элементы, из которых они состоят.

Блок «руководство организации» можно оценить по следующим направлениям: производство, научно-техническая подготовка производства, управление персоналом, маркетинг и продажи, финансы, коммуникации, планирование.

При этом каждая из групп может характеризоваться такими элементами.

Научно-техническая подготовка производства:

- наличие собственных разработок, исследований;
- количество патентов, изобретений;
- современность и перспективность технологий;
- техническое обеспечение;
- правовое обеспечение

Производство:

- ритмичность и плановость производства;
- прогрессивность производственной структуры;
- современность оборудования и организации производственных процессов;
- условия в производственных помещениях;
- средства и условия работы;
- материально-техническое обеспечение

Управление персоналом:

- развитие персонала;
- программы обучения;
- социальные гарантии;
- условия труда;
- кадровое обеспечение;
- справедливое вознаграждение;
- распределение работы;
- вовлечение работников;
- координация и работа в команде;
- обучение

Маркетинг и продажи:

- торговая марка;
- фирменный стиль;
- доля рынка;
- бизнес рейтинги;
- понимание ценности потребителя

Финансы:

- достоверность отчетности;
- соответствие международным стандартам;
- финансовое обеспечение мероприятий организационной

культуры

Коммуникации:

- информационное обеспечение;
- доступность информации;
- развитая обратная связь;
- вертикальный поток информации;
- горизонтальный поток информации

Планирование – миссия, цели, стратегия:

- эффективность структуры и процессов;
- ориентация на данные;
- контроль производительности;
- сосредоточенность на установленных приоритетах;
- ясность миссии;
- эффективность принятия решений;
- поддержка стратегического плана на всех уровнях организации

Блок «работники» состоит из таких групп, как: лояльность к организации, честность, конфиденциальность информации, соблюдение интересов организации. При этом будет целесообразно отметить элементы, которые в себя включает лояльность организации.

Лояльность к организации:

1. Лояльность к трудовой функции:

- удовлетворенность трудом;
- квалификации работников: возраст, стаж, образование.

Для оценки данного элемента могут быть использованы [2, с. 64]: коэффициент квалификации работников (KWP)

$$KWP = \sqrt{\frac{N_{ed} * N_{ex}}{N}}, \text{ где}$$

N_{ed} – число работников, имеющих необходимое образование,

N_{ex} – число работников, имеющих необходимый опыт,

N – общее число работников

Коэффициент профессиональной компетенции ($K_{комп}$) показывает, какая доля работников организации соответствует занимаемой должности:

$K_{комп} = N_{комп} / N_{общ}$, где

$N_{комп}$ – численность работников, занятия которых соответствуют занимаемой должности,

$N_{общ}$ – общая численность персонала предприятия;

• текучесть кадров

Текучесть кадров может быть охарактеризована коэффициентами, формулы для расчета которых приведены ниже [7, с. 89].

$K_{тек} = \frac{N_{ув.с.ж} + N_{ув.нар.дис}}{N_{ср.спис.}}$, где

$K_{текуч.}$ – коэффициент текучести,

$N_{ув.с.ж.}$ – число уволенных по собственному желанию, чел.,

$N_{ув.нар.дисц.}$ – число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.,

$N_{ср.спис.}$ – среднесписочная численность за период, чел.;

$K_{об.пр.} = \frac{N_{прин.}}{N_{ср.спис.}}$, где

$K_{об.пр.}$ – коэффициент оборота по приему,

$N_{прин.}$ – число принятых за период, чел.,

$N_{ср.спис.}$ – среднесписочная численность за период, чел.;

$K_{об.ув.} = \frac{N_{увол.}}{N_{ср.спис.}}$, где

$K_{об.ув.}$ – коэффициент оборота по увольнению,

$N_{увол.}$ – число уволенных за период, чел.,

$N_{ср.спис.}$ – среднесписочная численность за период, чел.;

$K_{пост.} = \frac{С_{числ.} - N_{увол.}}{N_{ср.спис.}}$, где

$K_{пост.}$ – коэффициент постоянства кадров,

$С_{числ.}$ – списочная численность на начало периода, чел.,

$N_{увол.}$ – число уволенных за период, чел.,

$N_{ср.спис.}$ – среднесписочная численность за этот период, чел.

2. Лояльность к менеджменту выражается через:

• нарушение трудовой дисциплины.

Может быть рассчитано как уровень трудовой дисциплины (LLD) [8, с. 91]:

$LLD = H / M$, где

H – количество нарушителей или нарушений,

M – общее число работающих.

Так же применим коэффициент ответственности ($K_{ответ}$), который показывает, какая доля работников организации может работать на условиях самоконтроля [2, с. 64]:

$K_{ответ} = N_{ответ} / N_{общ}$, где

$N_{ответ}$ – численность работников, работающих на условиях самоконтроля,

$N_{общ}$ – общая численность персонала предприятия;

- творческая активность

Может быть рассчитана через коэффициент творческой активности ($K_{актив}$), который показывает долю работников, творчески подходящих к выполнению трудовых функций [2, с. 65]:

$K_{актив} = N_{актив} / N_{общ}$, где

$N_{актив}$ – численность работников, являющихся активными участниками спецгрупп по решению производственных вопросов, или групп качества, а также работники, занятые поиском рационализаторских решений;

- удовлетворенность организацией.

Может быть рассчитана посредством коэффициента удовлетворённости работников организацией (K_y) [2, с. 65]:

$K_y = 1 - (N_{сж} - N)$,

где $N_{сж}$ – количество работников, уволившихся из организации за определённый период времени по собственному желанию;

N – среднесписочное количество работников организации за этот же период;

- доверие к руководству.

3. Лояльность к миссии:

- уровень внедрения новаций.

Может определяться через коэффициент внедрения новаций после прохождения обучения ($K_{вн.н}$) [1, с. 11]:

$K_{вн.н.} = N_{вн.н.} / N_n \times 100\%$, где

$N_{вн.н.}$ – число новаций, внедрённых после прохождения обучения

N_n – общее число новаций в организации.

- уровень качества;
- уровень внедрения знаний и навыков.

Может быть выражен как коэффициент внедрения знаний и навыков ($K_{вн}$) [1, с. 11]:

$K_{вн} = N_{с.вн.}/N_{об.с.}$, где

$N_{с.вн.}$ – количество сотрудников, внедривших полученные знания и навыки в работе;

$N_{об.с.}$ – общее количество сотрудников, прошедших обучение.

К блоку «прочие контрагенты» относятся такие группы: потребители, партнеры, поставщики, акционеры, конкуренты, государственные органы, общество в целом. Отметим лишь несколько элементов, свойственных некоторым группам.

Потребители:

- фокус на покупателях;
- знание потребителя, ориентирование на обслуживание.

Компания ищет лучшие пути обслуживания клиентов. Работники владеют необходимой информацией для ответа на вопросы потребителей. Регулярная обратная связь с потребителями. У компании есть отлаженная система работы с жалобами и возражениями;

• стандарты качества. Приверженность стандартам качества на ежедневной основе и работа по улучшению качества.

Государственные органы:

• соблюдение законов (даже если имеется возможность их обойти при большой прибыльности);

• содействие законотворчеству;

• соблюдение фундаментальных норм общественной морали, не прибегая к обману, коррупции и т. п.;

• за границей – уважение к законам принимающей страны, не противореча внешней политике своего государства.

Акционеры:

• защита интересов акционеров;

• полное и правдивое предоставление информации о своем экономическом положении;

Конкуренты:

• непринятие участия в недобросовестной конкуренции и необоснованном ограничении конкуренции.

Общество:

• стимулирование нововведений и внедрение новой продукции и технологий;

• забота об эффективности использования ресурсов;

• забота об эстетике занимаемого участка, здания;

• организация не забывает, что её деятельность оказывает воздействие на качество жизни, и признает связанную с этим ответственность

Таким образом, интегральный уровень организационной культуры можно представить в виде следующей формулы:

$$K_{интегр} = \sqrt[3]{k_m * k_e * k_c}, \text{ где}$$

$K_{интегр}$ – интегральный уровень организационной культуры,

k_m – обобщающий показатель, характеризующий блок «руководство»,

k_e – обобщающий показатель, характеризующий блок «работники»,

k_c – обобщающий показатель, характеризующий блок «прочие контрагенты».

В свою очередь, каждый из обобщающих показателей можно преподнести в следующем виде:

$$k_i = \frac{n_1 + n_2 + n_3 + \dots + n_j}{j}, \text{ где}$$

n_j – параметры оценки обобщающих показателей, представленные в виде коэффициентов.

Количество параметров оценки (групп показателей) и элементов, определяющих их, может варьироваться в зависимости от имеющихся в распоряжении данных и временных ограничений.

Выводы. Интегральный уровень организационной культуры, рассчитанный таким образом, выражен количественно, в зависимости от выбранной шкалы, поэтому его значение дает четкое представление о том, какая культура присуща данной организации – сильная или слабая. Кроме того, благодаря такой поэлементной оценке снизу вверх, при неблагоприятном значении интегрального уровня организационной культуры можно легко выявить тот блок, группу или элемент, который привел к такому результату, действуя по обратной схеме. Постоянное отслеживание результатов позволит организации своевременно корректировать стратегию или изменять организационную культуру в соответствии с новыми целями и возможностями бизнеса. Более того, данный метод дает большую свободу в выборе элементов, имеющих больший вес и значимость для конкретной организации и ситуации, при этом он не требует больших финансовых затрат и сложных математических вычислений, и будет полезным инструментом для организаций любых размеров, форм и типов.

Список использованных источников

1. Зубенко В.В. Організаційно-економічний механізм формування інноваційної культури підприємства: автореферат / В.В. Зубенко. – Дон. : ІЕП НАН України, 2011. – 21 с.
2. Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия : монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – М. : РУДН, 2011. – 152 с.
3. Ліфінцев Д.С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=635>
4. Лопухова К.О. Особливості формування системи показників рівня корпоративної культури підприємств / К.О. Лопухова // Всеукр. наук. конф. з міжнар. участю молодих вчених та студентів «Розвиток України в умовах глобалізації» (Харків, 18 березня 2011 р.) // Управління розвитком : зб. наук. робіт. – Х. : ХНЕУ, 2011. – № 4 (101). – С. 89–91.
5. Первакова Е.Е. Модель влияния корпоративной культуры на финансовые показатели компании / Е.Е. Первакова // Экономические науки. – 2007. – С. 213–217.
6. Погребняк В.А. Современные методики оценки организационной культуры предприятия / В.А. Погребняк // Общеэкономические концепции функционирования предприятия в условиях рынка: межвузовский сборник научных трудов. – Тольятти: ТГАС. – 2005. – Вып. 16. – С. 99–107.
7. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 127 с.
8. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – СПб. : СПбГУ ИТМО, 2008. – 156 с.
9. Denison D.R. Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia / D.R. Denison, C.F. Fey // Organization science. – № 6. – 2004. – P. 204–223.
10. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2003.
11. Cooke R.A. Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations / R.A. Cooke, J.L. Szumal. – Thousand Oaks, CA : Sage, 2000. – 318 p.
12. Майстер Д. Делай то, что проповедуешь. Что руководитель должен знать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения / Д. Майстер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 239 с.