

Смирнова Н.В.кандидат економічних наук, викладач
Криворізького коледжу
Національного авіаційного університету**Smirnova Nadiya**

Krivoy Rog College of National Aviation University

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ:
ОСОБЛИВОСТІ І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ****ORGANIZATIONAL CULTURE OF DOMESTIC ENTERPRISES:
PECULIARITIES AND WAYS OF IMPROVEMENT**

Дана стаття присвячена висвітленню особливостей організаційної культури вітчизняних підприємств та пошуку варіантів покращення її стану. Світовою практикою господарювання доведено, що найкращих результатів досягає те підприємство, яке має достатньо високий рівень розвитку організаційної культури, що проявляється у позитивному іміджі компанії, довірі до неї зі сторони споживачів, високій якості продукції, виготовленої висококваліфікованим персоналом. Ситуація ж, що склалася на вітчизняному ринку, свідчить зовсім про інше. Низький і середній рівень кваліфікації працівників на фоні панування атмосфери безкарності за часткове ухиляння від виконання посадових обов'язків і висування керівництвом різних вимог до фахівців однієї кваліфікаційної категорії дає відповідні результати. Отже, з метою покращення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств слід вдосконалювати їх організаційну культуру.

Ключові слова: підприємство, організаційна культура, підлеглий, організація, Корпоративний кодекс, посадова інструкція.

Данная статья посвящена освещению особенностей организационной культуры отечественных предприятий и поиска вариантов ее улучшения. Мировой практикой хозяйствования доказано, что наилучших результатов достигает то предприятие, которое имеет достаточно высокий уровень развития организационной культуры, что проявляется в позитивном имидже компании, доверии к ней со стороны потребителей, высоком качестве продукции, изготовленной высококвалифицированным персоналом. Ситуация же, что сложилась на отечественном рынке, свидетельствует совсем о другом. Низкий и средний уровень квалификации работников на фоне господствования атмосферы безнаказанности за частичное уклонение от выполнения должностных обязанностей и предъявления руководством различных требований к специалистам одной квалификационной категории дает соответствующие результаты. Итак, с целью улучшения конкурентоспособности отечественных предприятий следует улучшить их организационную культуру.

Ключевые слова: предприятие, организационная культура, подчиненный, организация, Корпоративный кодекс, должностная инструкция.

This article is devoted to the description of features of organizational culture of the domestic enterprises and search of options of improvement of its state. By world practice of managing it is proved that the best results are achieved by that enterprise which has rather high level of organizational culture. It is shown in positive image of the company, trust to it from consumers, high quality of products which were manufactured by highly skilled personnel. The situation which developed in the domestic market, testifies to absolutely another. Workers have the low and average level of qualification. Heads impose various requirements to workers of one qualification category. All this occurs against the background of partial impunity for non-performance of functions. All this brings the corresponding results. So, for the purpose of improvement of competitiveness of the domestic enterprises it is necessary to improve their organizational culture. It is possible to reach it by means of creation of the all-industry list of rules of conduct at the enterprises, namely, the Corporate code. This document has to consider requirements to employees of the separate industry according to their qualification, experience, educational and qualification level. It also has to contain the mission of the enterprise, information on the system of awarding and penalties, conditions of enrollment and dismissal of employees, rules of the organization of working process, including regulations of working hours, the system of compensation, development, training and certification of personnel. Administration of the enterprise makes corresponding changes to duty regulations of employees having received this document from the profile ministry. The corporate code and its more expanded version – duty regulations are obligatory to performance at the enterprise.

Key words: enterprise, organizational culture, subordinate, organization, Corporate code, duty regulations.

Постановка проблеми. На даний час за умов жорстокої конкуренції між товаровиробниками (надавачами послуг) на перше місце виходить не тільки якість вироблених товарів (наданих послуг), але й загальний імідж підприємства, що є проявом його організаційної культури. Господарючі суб'єкти, окрім банків і інших фінансових установ, переважно мають низький або задовільний рівень організаційної культури, що є свідченням недосконалості керівництва ними, що, відповідно, потребує покращення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Попри велику значущість питання щодо покращення організаційної культури вітчизняних підприємств, на даний час ще не сформовано єдиного погляду на цей процес. Так, Шевченко В.С. [4] вважає, що вирішальним при цьому має стати взаємодія трьох компонентів: персоналу, підбраного згідно вимог підприємства, адміністрації та культурної адаптації нових учасників трудового колективу. Коваленко О.В. [1] умови формування організаційної культури підприємства пов'язує зі зміною способу мислення, покращенням системи цінностей та іміджу менеджера. П'ятницька Г. [3] надає перевагу багатофакторному підходу до покращення організаційної культури підприємства.

Метою дослідження є опис поточного стану і знаходження шляхів покращення організаційної культури вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ми живемо у надзвичайно мінливому світі, адаптація до умов якого відбувається впродовж всього нашого життя. Людина є істотою не тільки суто біологічною, що не відрізняє її від навколишнього тваринного світу, а в першу чергу соціальною і економічною, такою, що пристосовує і перебудовує навколишній простір під свої власні матеріальні інтереси. Так, у науковому середовищі вже давно використовується словосполучення «*Homo economicus*», тобто людина економічна. Для свого буденного життя ми змушені купляти товари, які поряд з тим хтось інший виготовив, тобто вступати в економічні відносини, формуючи тим самим елементи економічної системи, найголовнішим в якій є її первинна ланка, а саме підприємство. За умови змішаної економічної системи і розвинутої конкуренції, кожна господарююча одиниця змушена підлаштовуватися під змінні умови ринку, систематично вдосконалюючи якість товару через покращення складових елементів внутрішнього середовища, що, в кінцевому підсумку, підвищить її прибутковість. Одним з найголовніших складових внутрішнього середовища є персонал, а саме його здатність виконувати відповідні операції, використовуючи при цьому набуті знання,

вміння і навички. Чому саме персонал? Тому що наявність сучасної техніки, високоякісної сировини і матеріалів, алгоритмів організації виробничого процесу не визначає ефективність кінцевого результату, оскільки об'єднати ці виробничі елементи у єдиний процес повинен саме висококваліфікований персонал під відповідним керівництвом.

Тобто, в значній мірі можна стверджувати, що якість кінцевого виробництва підприємства залежить від його організаційної культури, а саме історично сформованих вимог і правил його пристосування до зовнішнього середовища на основі розподілу і формування відносин між працівниками.

До речі, слід зазначити, що рівень організаційної культури напряму визначає ефективність і прибутковість підприємства. Сама ж вона у більшій мірі залежить від моральних якостей працівників, які, в свою чергу, створюють всі інші її складові елементи, а саме, стиль керівництва, субординацію між працівниками, колективізм чи індивідуалізм підлеглих, їх ставлення до змін, лояльність, дотримання норм етики. Дані елементи мають тенденцію набувати стійкості у свідомості і діяльності працівників і з часом формують філософію організації [3].

Нажаль, у нас не існує єдиного зразка, еталонної моделі організаційної культури з послідовним механізмом її реалізації. На більшості вітчизняних підприємств переважає бюрократичний тип організаційної культури, що виявляється у чіткому протоколюванні і формальній оцінці результатів діяльності працівників, концентрації влади в руках керівництва, позбавленні підлеглих права на ініціативу, що є недоліком, але в цілому забезпечує стабільність роботи. Натомість, досить негативним явищем є поєднання вище зазначеної організаційної культури з її опікунським типом, який характеризується формуванням згуртованості колективу через створення атмосфери свята, виокремленням «бажаних» і «не бажаних» співробітників, виробленням псевдоправил і ієрархії поведінки в колективі, вигадуванням додаткових обов'язків, що відволікають від основних. Але тут виникає логічне питання, як можна поєднати не поєднувальне? Так, адміністрація підприємства, що, до речі, є природним, використовує бюрократичний тип організаційної культури, в той час, як низка лінійних менеджерів (начальників структурних підрозділів) з метою «згуртування» колективу іноді забувають про відповідальність, влаштовуючи корпоративи на робочому місці або ж подаючи на преміювання «найкращих» працівників, які не становлять особисто для них ніякої загрози. Саме така поведінка керівництва є хорошим

підґрунтям для розвитку конфліктів, яких за бюрократичного типу бути не повинно. У таких умовах колектив підприємства фактично поділяється на дві неформальні групи: ті, що дотримуються встановлених вимог і правил, і ті, для кого ці правила не писані. Не про яку злагожену роботу тут не може йти мова. Часто в таких організаціях спрацьовує негласний принцип: «найкращий працівник – найслабший працівник», оскільки він не задасть зайвих питань, не буде займатися саморозвитком, через що його можуть підвищити. В даному випадку створюється ситуація, при якій бюрократичний керівник керує проблемним колективом.

В той самий час, в світі переважає праксеологічний тип організаційної культури, заснований на розумній владі керівника, що полягає у залученні працівників до прийняття управлінських рішень, загальнофірмовому порядку і дисципліні, індивідуальній оцінці якості роботи працівника, ставці на ґрунтовні професійні знання співробітників.

Відносно ж нашого випадку слід зазначити, що поєднання не поєднувальних бюрократичного і опікунського типу організаційної культури є наслідком тривалого пригнічення у працівників почуття гідності, відповідальності за власні дії, що настільки вкоренилося у свідомість поколінь, що стало елементом спадкової поведінки. Але за умов змішаної економіки при переважанні її ринкової складової стає недостатнім машинального виконання вказівок керівництва, оскільки всі мають здатність припускатися помилок; не доцільним також є ухиляння працівників від виконання посадових обов'язків, так як рано чи пізно система викине атавізми минулого. До речі, не абияким цікавим фактом є те, що низка наших співвітчизників, що мали доволі пристойні робочі місця і оплату праці, але не занадто добре ставлення до виконання посадових обов'язків, виїжджаючи за кордон, виявляють там, що доволі дивно для них, велике бажання працювати на благо інших країн. Що можна сказати про їх моральний рівень? Зокрема, така ситуація спостерігається у металургії, будівництві, сільському господарстві, туризмі, що є свідченням низької організаційної культури у даних галузях.

Це занадто складне і багатогранне питання, вирішення якого потребує системного підходу, в центрі якого має бути конкретний працівник, а точніше сказати, його менталітет, оскільки не можна порівнювати результати роботи нашого співвітчизника, німця і японця. Змінити свідомість дорослої людини не можливо, оскільки ми, як особистість, формуємося до 11 років і на цей процес безпосередньо впливають батьки і найближче оточення. Натомість, можна вне-

сти корективи у поведінку людини-працівника, розробивши відповідні правила взаємовідносин на підприємстві, систему заохочень і покарань, спрямовану на викоренення стереотипів мислення, що передаються у спадок на підсвідомому рівні, адже відомо, що персонал краще розуміє штрафи і дисциплінарні стягнення.

Отже, з метою покращення рівня організаційної культури вітчизняних підприємств пропонується розроблення єдиного галузевого Корпоративного кодексу – невеликого документу обсягом 5–10 сторінок, що містив би інформацію стосовно особливостей організації управлінської діяльності на підприємстві, а саме, чітко прописані:

- місію підприємства і основні завдання його діяльності;
- порядок і умови прийняття претендентів на вакантні посади;
- умови звільнення працівників;
- правила організації робочого процесу (тривалість робочого тижня, доби, обідньої перерви, дрес-код, заборона паління і вживання спиртних напоїв на території підприємства, правила поведінки на робочому місці, матеріальна відповідальність, дисциплінарні стягнення за невиконання посадових обов'язків);
- права і обов'язки працівників відповідної посади і кваліфікаційної категорії;
- систему оплати праці;
- умови розвитку, навчання та атестації персоналу.

Дані правила мають відповідати чинній нормативно-правовій базі України щодо гарантії зайнятості, відпочинку, навчання і розвитку персоналу, оплати праці.

Так, профільне міністерство розробляє Корпоративний кодекс і надсилає його на підприємство. Адміністрація підприємства на його основі вносить відповідні зміни до посадових інструкцій працівників. При цьому самі посадові інструкції мають бути не іменними, що передбачає диференціацію повноважень і відповідальності осіб на одному рівні управління, а складеними на конкретну посаду з урахуванням кваліфікації працівника. Після надходження на підприємство Корпоративного кодексу і внесення відповідних змін до посадових інструкцій, працівників підпис ознайомлюють з їх змістом.

Загальну ж схему впровадження Корпоративного кодексу можна представити у вигляді алгоритму, наведеному на рис. 1.

В свою чергу, поведінка кожного працівника буде відкоригована адміністрацією підприємства, а не лінійними менеджерами, і підпорядкована загальноорганізаційним інтересам.

Отже, впровадження Корпоративного кодексу:



Рис. 1. Алгоритм впровадження корпоративного кодексу на підприємстві

Джерело: розроблено автором

- надасть можливість змінити загальноколективну свідомість на підприємстві, спрямувавши її у необхідне керівництву русло;
- забезпечить більш відповідальне ставлення працівників до виконуваних обов'язків;
- виключить можливість адміністрації (лінійних менеджерів) вигадувати додаткові

обов'язки для підлеглих, виконання яких відволікатиме їх від основної діяльності;

- створить однакові умови для розвитку творчих можливостей, адекватної оцінки результатів діяльності, розподілу повноважень і відповідальності між працівниками підприємства окремо взятої галузі народного господарства;
- встановить систему штрафів і дисциплінарних стягнень за недоотримання правил поведінки і не виконання посадових обов'язків;
- чітко визначить ділянку повноважень і обов'язків для кожного працівника;
- надасть можливість новим працівникам більш швидше пройти процес соціалізації на підприємстві.

Висновки з проведеного дослідження. Доведено, що організаційна культура підприємства прямо пропорційна його іміджу і рівню прибутковості. З її підвищенням відповідні показники зростатимуть. Досягти цього, в свою чергу, можна за рахунок впровадження єдиного галузевого Корпоративного кодексу, який би враховував всі можливі нюанси взаємовідносин на підприємстві, виключаючи при цьому використання опікунського типу організаційної культури, надаючи перевагу саморозвитку, підвищенню кваліфікації, ініціативності працівників, усіляко підтримуючи їх бажання до здобуття нових знань, умінь і навичок.

Тобто, впровадження Корпоративного кодексу створює умови для різностороннього і повноцінного розвитку працівника як Homo economicus.

Список використаних джерел:

1. Коваленко О.В., Зеркаль А.В. Формування організаційної культури промислових підприємств. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку», 23–24 березня 2017 р., Т. 8. Дніпро, 2017, С. 30–33.
2. П'ятницька Г., Гайдай Ю., Предеїн А. Управління розвитком організаційної культури підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 3. С. 17–31.
3. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні. *Персонал*. 2005. № 5. С. 86–89.
4. Шевченко В.С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 514–519.