



ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

*В. Стадник,
доцент кафедри
менеджменту, фінансів
та кредиту ХІУП,
кандидат хімічних наук*

*М. Йохна,
Технологічний університет
Поділля*

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА СУТНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

У розвиненому суспільстві ключовим ресурсом будь-якої організації чи підприємства є персонал. Якщо в недалекому минулому конкурентна боротьба була зосереджена в області технічного прогресу, удосконалення технологій, організаційних структур, маркетингу, то сьогодні до числа критичних факторів економічного успіху ввійшло ефективне управління людськими ресурсами. Люди в організації є тим, що повинно в першу чергу відрізнити підприємство від його конкурентів. Якість продукції залежить від тих, хто і як її виробляє, від того, яке ставлення до праці, до свого підприємства склалося у працівників. "Наша цивілізація рухається вперед за допомогою якнайповнішого використання безконечної різноманітності індивідів людського роду...", - зазначав лауреат Нобелівської премії у галузі економіки Фрідріх А.Хайек. "І якщо ми хочемо використати різноманітні фактичні знання індивідів, які населяють різні частини нашого світу, ми повинні дозволити, щоб безособові сигнали ринку підказували, як їм найкраще використати ці знання і у власних, і в загальних інтересах"[1].

Люди, що працюють в організаціях, поведуть себе у суспільстві і на роботі по-різному, в залежності від складного поєднання індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища (рис. 1).

Часто наявність індивідуальних рис, що у своїй сукупності може формувати потенційно активного працівника, здатного виконувати роботу з високою продуктивністю і результативністю, не гарантує його активної поведінки у організаційному оточенні, яке не заохочує ініціативу і підприємливість. І навпаки, людина із середніми здібностями може у відповідному організаційному оточенні прагнути до розвитку і покращувати результати своєї діяльності. Отже, робоча група впливає на людей в організації, формує певні норми поведінки, створює певні ціннісні орієнтири і зумовлює ставлення людей до роботи. З іншого боку, у колективі може мати велику вагу лідер і той стиль управління, який він використовує (авторитарний, демократичний чи ліберальний).

Індивідуальна поведінка людини великою мірою залежить від її матеріального становища, через те цей фактор на схемі виділений окремо. Людина із високим рівнем доходів почуває і веде себе більш розкуто, вона має змогу займатися саморозвитком і підвищувати свій рівень освіти, що підвищує її фахову компетентність, а отже, цінність для організації.

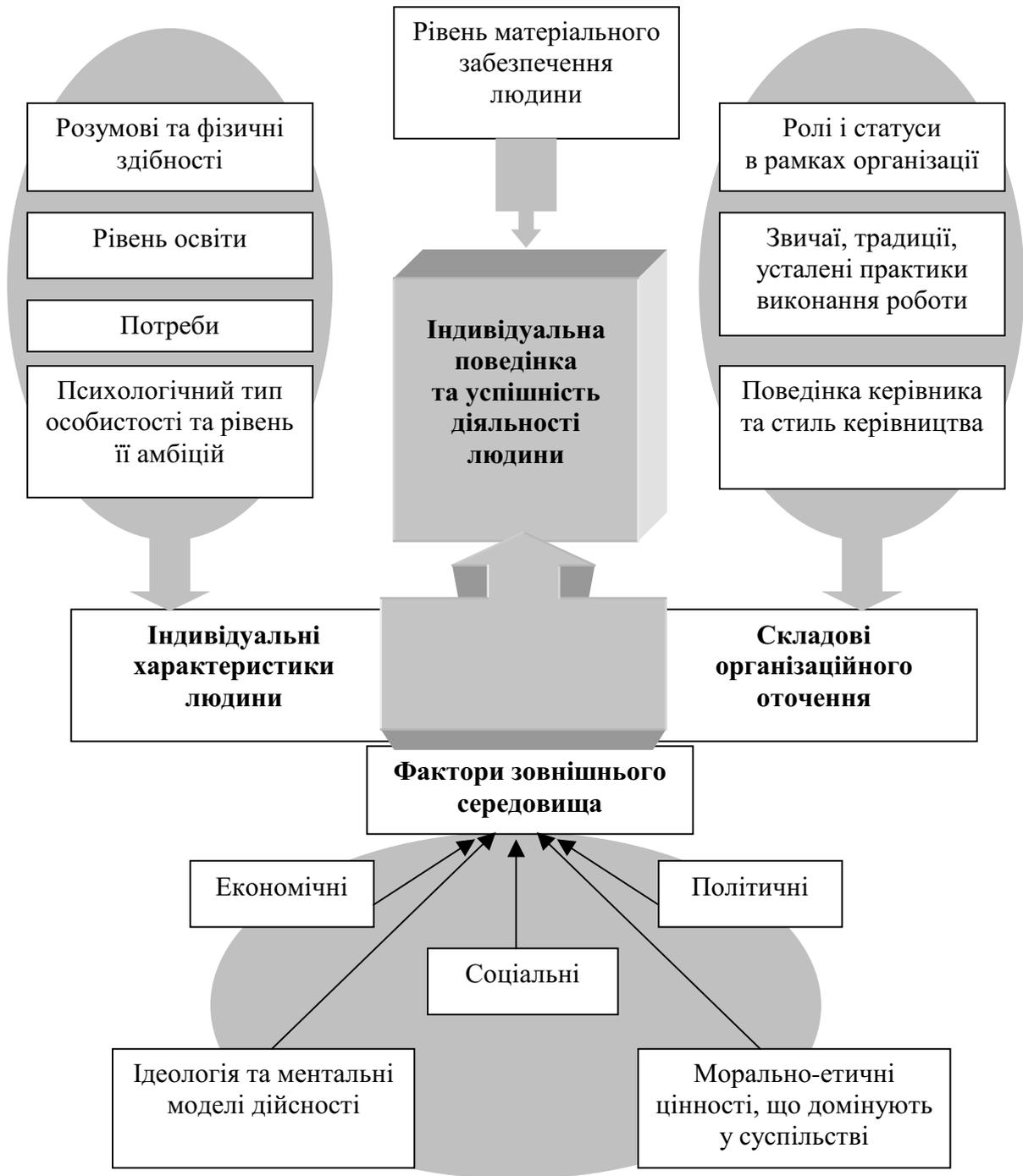


Рис. 1. Фактори, що впливають на індивідуальну поведінку і успішність діяльності людини в організації

Не менш вагомо впливає на поведінку індивіда і зовнішнє оточення. Наприклад, високий рівень безробіття змінює потреби людини в сторону їх спрощення, наближення до первинних потреб. Крім того, у цьому разі організаційне оточення налаштоване більш конкурентно по відношенню до окремої людини, що примушує її працювати інтенсивніше. Політична нестабільність особливо сильно впливає на людей із нестійким психологічним типом та великими амбіціями. Їхня поведінка може ставати малокерованою і навіть антагоністичною щодо цілей організації.



Окремо слід зупинитися на таких факторах впливу на поведінку людини, як інституціональні, особливо тих, що стосуються неформальних інституцій. До них відносяться – морально-етичні цінності, що домінують у суспільстві, звичаї, традиції, усталені практики, пануюча ідеологія та ментальні моделі дійсності, в тому числі уявлення про типову поведінку, яка гарантує успіх у тій чи іншій діяльності. Вони можуть стосуватися як безпосереднього оточення працівника у конкретній організації, так і мати опосередковану дію, а проявлятися через ментальність людини як такої, що належить до певної нації, релігії чи культури. Наприклад, американцям притаманне прагнення до матеріального успіху, рішучість, схильність до ризику, індивідуалізм; японці відомі своїм “трудоголізмом” та груповою активністю; західноєвропейські працівники націлені на індивідуалізм у певних структурних межах, в яких працює команда, очолювана лідером (при цьому такі межі – стандарти, правила – засвоюються працівниками на рівні ментальності і реалізуються як обов’язкова запорука успіху). Отже, між поведінкою окремої людини та менталітетом народу існує глибокий сутнісний взаємозв’язок. За визначенням, *менталітет* – це підсвідома соціально-психологічна “програма” дій і поведінки окремих людей, нації в цілому, що проявляється в свідомості і в практичній діяльності людей. З цієї точки зору менеджмент можна розглядати як одну з форм виявлення внутрішньої глибинної соціально-психологічної програми, що закладена в людині. Тому зрозуміло, що при вивченні можливості управляти поведінкою людей в організації велику увагу слід приділити виявленню характерних рис, які визначають особливості їх менталітету. Такі риси можуть проявлятися у різних аспектах: ставленні до керівництва та підлеглих, відношенні до роботи, дотриманні загальноприйнятих моральних норм, визнанні суспільних цінностей тощо. Зокрема, при дослідженні ментальності трудових відносин, що проводились вітчизняними науковцями у 1996-1997 рр. [2], були виявлені наступні риси, що є притаманними типовому українському працівнику:

- безвідповідальність та лінощі; відсутність прагнення цінувати робочий час;
- зневага до інструкцій, стандартів, правил;
- неповага до чужих інтересів, егоїзм;
- несамостійність та інертність, безініціативність;
- прагнення працювати в колективі, а не індивідуально;
- зневага до оточуючого середовища, власного здоров’я тощо.

Зрозуміло, що ці дослідження дають дещо односторонню характеристику пересічного українця, якому з давніх часів були притаманні працьовитість, толерантність, прагнення до господарювання. Але ці позитивні риси були пригнічені радянською тоталітарною системою, яка викорінювала будь-які прояви ініціативи та ділової активності. Натомість вона насаджувала свою систему цінностей, їй потрібні були працівники, що виконували б чийсь розпорядження, не задумуючись над їх доцільністю, навіть всупереч здоровому глузду. І оскільки мотивація ефективної праці була відсутньою, формувалась звичка уникати відповідальності, працювати лише з примусу, обходити недолугі закони. Звідси лицемірство, імітація роботи, крадіжки тощо. Але ринкові умови господарювання вимагають створення іншої системи цінностей, за якої домінували б здорові суспільні відносини, при яких працівнику було б об’єктивно не вигідно займати пасивну позицію.

У цьому аспекті цікавими є роботи, проведені І. Каганцем та Г. Дмитренком [3; 4], які запропонували застосовувати технології кваліметричних оцінок якостей працівника, що визначають його професійну придатність. Автори пропонують оцінювати складові характеру працівника за такими блоками: інтелектуально-професійні фактори; соціально-особистісні фактори; модель поведінки; системна функція. Наведені фактори дають змогу досить повно визначити цінність працівника для організації, підготувати його до розвитку своїх потенційних можливостей. Однак при застосуванні такої моделі має



місце деяка суб'єктивність в оцінках співробітників, оскільки практично завжди діє фактор конкуренції або приятельських стосунків тощо. Разом з тим, ці методологічні підходи несуть на собі деякий відбиток старих тоталітарних традицій. Це проявляється у перебільшенні значення всеохоплюючого обліку всіх особистісних параметрів працівника і надто пильного контролю за його поведінкою, що робить систему управління надміру централізованою. Це мало узгоджується із тими тенденціями розвитку менеджменту у бік лібералізації та демократизації, які мають місце сьогодні і обумовлюються необхідністю переходу до постіндустріального суспільства. Такі тенденції проявляються у наступному:

- як у масштабах однієї фірми, так і у масштабах всього суспільства менеджмент обов'язково враховує соціально-культурні передумови та національні особливості народу;

- сучасний менеджмент все інтенсивніше набуває гуманітарного змісту, переходячи від стадії технократизму (з основною вимогою - кількість, масовість) до соціально-культурних новацій, що забезпечуються персонал-орієнтованими технологіями, врахуванням інтересів окремих індивідів та суспільства в цілому, перенесенню акцентів із спонукання на взаєморозуміння, зі стимулювання на мотивацію;

- все більш очевидною є обставина підвищення вимог до управлінської компетентності працівника, його професіоналізму, здатності залучати у сферу своїх інтересів технологічні та інформаційні новації тощо;

- сучасний менеджмент постає скоріше як своєрідна культура зі своїми цінностями і традиціями. Цілі фірми набувають вторинності щодо цієї системи цінностей, за шкалою яких конкретні цілі і визначаються.

Названі тенденції вказують на підвищення ролі людського фактору у діяльності організацій, що дає підстави для висновку про необхідність формування в кожній із них певної **організаційної культури**, яка б поєднувала її працівників і обумовлювала бажаний тип виробничих відносин.

У мінливому зовнішньому середовищі організація повинна бути максимально гнучкою, а це можливо не лише за рахунок ініційованих керівництвом реструктуризації, зміни технології та кваліфікації працівників, але і за рахунок набутих цінностей, корпоративного духу, організаційної поведінки. Образно кажучи, організаційна культура виступає ніби «душею» організації, завдяки якій встановлюються невидимі важелі, що спрямовують дії її членів у потрібному напрямку. Організаційна культура – це могутня сила, яка може працювати на організацію або проти неї. Її феномен досліджувався багатьма науковцями. Більшість із них сходиться на тому, що організаційна культура є “складною композицією важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються усіма членами колективу” [5, 421]. В межах теорії менеджменту організаційна культура розглядається як “потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку” [6, 736]. Організаційна культура визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, можливості використання ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрямки розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації членів з організацією.

Крім формування цих загальних поглядів, культура організації забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників. У рамках організаційної культури кожен працівник підприємства усвідомлює свою роль у загальній системі виробничих стосунків і те, що від нього очікують як від виконавця певної роботи. У свою чергу, кожен знає, що він отримає від підприємства, якщо належним чином виконуватиме свої обов'язки. Нарешті, кожен відчуває, що коли він порушить “писані”



або “неписані” норми підприємства, то буде покараний, причому не обов'язково керівництвом, але і колегами по роботі. Таким чином, організаційна культура – це свого роду закрита мораль, яка покликана зміцнювати згуртованість членів даної соціальної групи, спрямовувати їх діяльність у потрібному напрямку, який забезпечує успішну діяльність і розвиток організації. Організаційна культура є логічним завершенням роботи менеджерів підприємства з іншими компонентами внутрішнього середовища, свого роду «відображенням» їхніх змін і удосконалення.

Вважається, що організаційна культура складається із таких елементів:

- філософія, яка задає сенс існування організації і її ставлення до співробітників і клієнтів;
- домінуючі цінності, на яких базується організація і які стосуються мети її існування або ж до засобів досягнення цієї мети;
- норми, що приймаються членами організації і визначають принципи стосунків у ній;
- правила, за якими ведеться «гра» в організації;
- психологічний клімат в організації, який проявляється у характері стосунків між її членами та при контактах із зовнішнім середовищем;
- поведінкові ритуали (проведення в організації певних церемоній, використання певних виразів тощо).

Зазвичай виділяють три рівні організаційної культури (рис. 2), при цьому кожен наступний є все менш очевидним [7, 98].

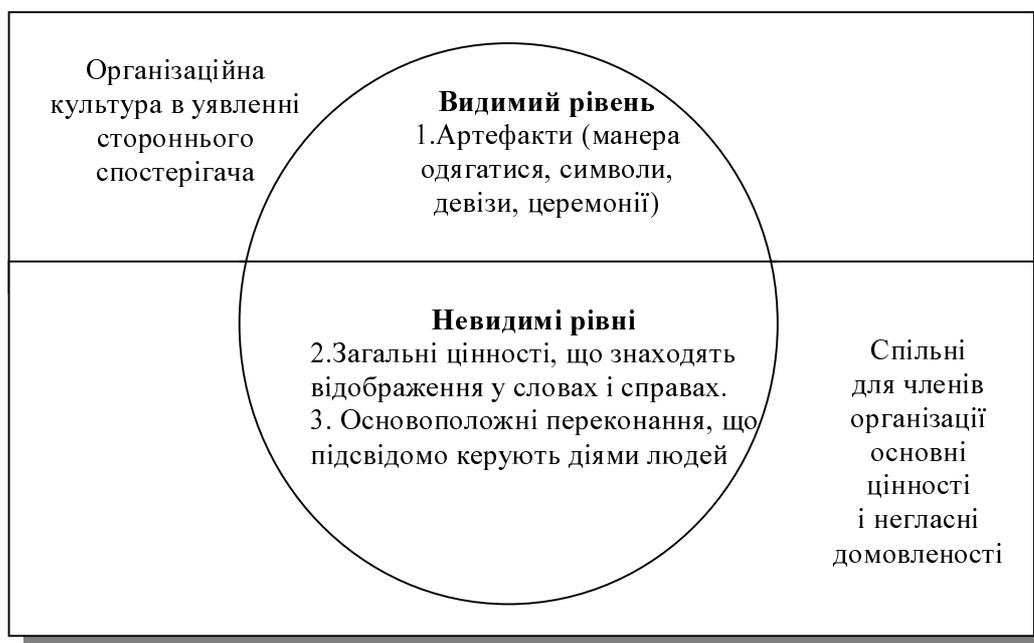


Рис. 2. Рівні організаційної культури

Найвищий рівень, який відразу кидається у вічі, включає у себе видимі об'єкти, артефакти культури: манеру одягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн і розміщення офісів. Так, фірма ІВМ ввела у широку практику використання девізів, які показують співробітникам, що повинно спрямовувати їх дії у тому чи іншому випадку. Це такі девізи, як “Експериментуй першим”, “Соромно, якщо гарне обслуговування є винятком”, “У кожному працівникові треба бачити джерело ідей, а не тільки пару рук”, “Не починай справу, якщо не знаєш, як її вести” тощо. Другий рівень – це загальні цінності, що знаходять відображення у словах



і справах співробітників організації, ними поділяються і свідомо культивуються. Наприклад, фірма “Toyota” свідомо насаджує своїм працівникам такі цінності [8, 14]:

1. “Toyota” буде розвиватися, збираючи всі сили всередині і поза компанією.
2. Гарантуємо якість кожному автомобілю “Toyota”.
3. Будуємо автомобіль “Toyota” для епохи, що змінюється.

Фірма – це я.

Їй вторить компанія “Sony”:

1. Прогресуючи, служити всьому світові.
2. Завжди прагнути до незвіданого.
3. На кожне робоче місце людину, яка дійсно хоче на ньому працювати.
4. Постійне вдосконалення виробництва.
5. Орієнтація на працівника.

Дослідження, проведені інститутом Бателле [9] у 1984 р., вказують на появу нових тенденцій у розвитку організаційної культури. Із системи цінностей західних фірм усе більш виключаються такі колись загально визнані цінності, як дисципліна, слухняність, ієрархія, досягнення, кар'єра, достатність, влада, централізація і т. д. Замість них обираються самовизначення, участь, колектив, орієнтування на потреби, розкриття особистості, творчість, здатність йти на компроміси, децентралізація і т. п., тобто цінності, орієнтовані на якість людських ресурсів.

Деякі цінності вкорінюються у організаційній культурі настільки глибоко, що співробітники просто перестають їх помічати. Ці базові, основоположні переконання і є сутністю організаційної (фірмової) культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні. Наприклад, на багатьох українських підприємствах основним припущенням, на якому ґрунтується ставлення керівників до своїх робітників, є переконання, що всі люди мають глибоку антипатію до праці, а значить, вони при будь-якій нагоді будуть ухилятися від її виконання. На такому підприємстві панує загальна підозрілість, обмежується свобода дій підлеглих, встановлюється жорсткий контроль за виконанням дорученої роботи. У тих же організаціях, де керівництво переконано, що кожна людина прагне бути відповідальною, співробітники мають більшу свободу, довіряють один одному і працюють спільно. Базові припущення, як правило, мають у своїй основі глибокі переконання засновників фірми чи її перших керівників.

Формування і зміна організаційної культури відбувається під впливом багатьох факторів. Які саме образи і об'єкти будуть втілювати культуру компанії, вирішують її керівники. Вважається, що формування організаційної культури відбувається під впливом наступних чинників [5, 435]:

1. Точки концентрації уваги вищого керівництва.
2. Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації.
3. Ставлення до роботи і стиль поведінки керівників.
4. Критеріальна база заохочень співробітників.
5. Критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації.
6. Структура організації.
7. Система передачі інформації і організаційні процедури.
8. Зовнішній і внутрішній дизайн і оформлення приміщення, в якому розміщується організація.
9. Міфи та історії про важливі події та осіб, які відігравали та відіграють ключову роль в житті організації.
10. Формалізоване положення щодо філософії та сенсу існування організації.

Таким чином, свідоме використання менеджментом підприємства наведених чинників дозволяє сформувати у ньому ту організаційну культуру, яка буде адекватною оточенню, в якому працює дана фірма і сприятиме реалізації її стратегії.



Зрозуміло, що організаційна культура підприємств різних країн має свої особливості. Що ж стосується українських підприємств, то поняття “організаційна культура” ще не зайняло належне йому місце у переліку важливих категорій, якими оперують керівники. Цілеспрямованому формуванню організаційної культури не надається великого значення. Основними рисами, що найперше цінуються керівниками у своїх підлеглих, є скоріше виконавчість, аніж ініціативність. У розряд міфів переходять оповіді про те, як спритно той чи інший керівник “обійшов” закон, обіграв партнера чи довірливого клієнта. Між керівниками та підлеглими не налагоджуються стосунки, що ґрунтуються на взаємній довірі. Так, дослідження у рамках вивчення моделі Хофстиди в ряді країн показали, що дистанціювання від влади в Україні дуже високе (70 балів) в той час, як у США, Німеччині – 35-40 балів [10, 88]. Це свідчить про схильність українських керівників до централізації, яка в умовах мінливого зовнішнього середовища робить підприємство, що працює на таких засадах, неповоротким, негнучким, а отже, недостатньо конкурентоспроможним. Велике бажання українців уникати невизначеності (63 бали) спричиняє їх покірність у стосунках із керівництвом при виникненні проблемних виробничих ситуацій, небажання відстоювати власні позиції, щоб уникнути загрози звільнення. А звідси і гальмування розвитку підприємств, оскільки останній великою мірою обумовлюється протистоянням різних інтересів. Тому першочерговим завданням при формуванні організаційної культури вітчизняних підприємств повинно бути культивування цінностей, що притаманні розвиненим цивілізованим економічним відносинам – “не обходити закон, а враховувати його”, “бути чесним у ділових стосунках”, “нести соціальну відповідальність за результати своїх дій”, “культивувати ініціативу”, “ставлення до працівника як до члена сім’ї” тощо. Ці та подібні цінності дозволять сформуванню нову економічну мораль, яка стане стрижнем організаційної культури українських підприємств і забезпечить їм необхідні передумови для економічного розвитку.

1. Цит. за Жулинський М. Україна: перспективи ліберальної демократії //Дзеркало тижня, 22 вересня 2001 р.

2. Хміль Ф. Про шляхи формування менеджменту в Україні // Економіка України.- 1999.- № 11.- С. 92-94.

3. Каганець І. Украинская модель менеджмента// Персонал.- 1999.- № 3.- С. 38-47.

4. Гошко А., Дмитренко Г.Формирование украинской модели менеджмента // Персонал.- 1997.- № 5.- С. 3-17.

5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : Учебник - 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999г. - 528 с.

6. Соціологія: Короткий енциклопедичний словник. За ред.В.І.Воловича. – К.: Укр. Центр дух. культури, 1998. – 736 с.

7. Дафт Р.Л. Менеджмент – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 832 с.

8. Глухов В.В. Основы менеджмента. СПб, «Специальная литература», 1995. – 328 с.

9. Денисов В., Назарьева Н., Власова Н. Роль организационной культуры в обеспечении конкурентоспособности предприятия на внешнем рынке // Вісник Тернопільської академії народного господарства. Ч.IV. – Тернопіль. “Економічна думка”, 2000, с. 16-17.

10. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культура. К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. – 211 с.

