

ВИБІР ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЇЇ ОЦІНКИ

Білорус Т.В.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

У статті запропоновано методичні рекомендації до оцінки рівня організаційної культури підприємства. Ці рекомендації дозволяють визначити вплив кожної підсистеми та складової на загальний стан організаційної культури. Використання запропонованого інструменту дозволяє визначити пріоритетні напрями управління організаційною культурою. Заслужує на увагу представлений у статті алгоритм аналізу та оцінки рівня організаційної культури підприємства. **Ключові слова:** організаційна культура, підсистеми та складові організаційної культури, оцінка рівня організаційної культури, цілі управління організаційною культурою підприємства.

Постановка проблеми. В сучасних кризових умовах господарювання в Україні існує гостра необхідність в нових інструментах та методах, здатних допомогти підприємствам стати більш ефективними. Одним з таких інструментів, що є достатньо дієвим сьогодні, є організаційна культура підприємства. Вважається, що організаційна культура підприємства може формуватися спонтанно та усвідомлено. Поряд з цим незаперечним є той факт, що управління організаційною культурою неможливе без здійснення всебічної оцінки її фактичного стану.

Більшість сучасних методик, що дозволяють оцінити стан (рівень) організаційної культури, розроблені західними науковцями та практиками. Система управління вітчизняними підприємствами дещо вирізняється від західної системи управління, тому і сукупність складових, і їх вагомість, і методи визначення мають носити адаптований до сучасних вітчизняних умов характер.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом багатьох років питання формування та оцінювання рівня організаційної культури підприємства є предметом наукових досліджень як зарубіжних так і вітчизняних вчених: Е. Шейна [1], К. Камерона та Р. Куїна [2], Д. Денісона [3], Т. Соломанідіної [4], Г. Хаєта [5], Г. Захарчина [6], О. Харчишиної [7], К. Лопухова [8] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте в наукових працях відсутні адаптовані до сучасної практики управління методичні підходи до оцінки рівня організаційної культури. Аналіз публікацій за даною тематикою лише підтверджує слабе опрацювання проблем оцінювання рівня організаційної культури особливо в галузевому аспекті. Практичні відсутні ґрунтовні дослідження організаційної культури підприємств сфери послуг.

Метою статті є розробка методичних рекомендацій щодо обґрунтування цілей управління організаційною культурою підприємства та визначення можливості практичного застосування цих рекомендацій на практиці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того, щоб процес прийняття рішень стосовно вибору цілей управління організаційною культурою був об'єктивнішим і систематичним, треба застосувати формальний аналіз рішень, який об'єднує судження та оцінки респондентів (експертів) в одне ціле і передбачає застосування ряду моделей рішень. У теорії прийняття рішень це були моделі, які пов'язані з вибором кращої альтернативи із наперед визначеної сукупності альтернатив. Дотримання такого принципу, щодо прийняття рішення при формуванні цілей управління організаційною культурою дає саме застосування методу аналізу ієрархій.

Метод аналізу ієрархій є математичною процедурою для ієрархічного представлення елементів, які визначають суть будь-якої проблеми, тому для дослідження був обраний саме цей метод. Метод складається з декомпозиції проблеми на простіші складові частини і подальшої обробки суджень особи, яка приймає рішення, по парним порівнянням. В результаті може бути відображено відносний ступінь (інтенсивність) взаємодії елементів в ієрархії. Ці судження потім відображаються в вигляді чисел [9].

Метод передбачає проведення аналізу ієрархій в декілька етапів.

Першим етапом застосування методу аналізу ієрархій є структурування проблеми у вигляді ієрархії або сітки. В найбільш елементарному вигляді ієрархія будується з вершини (цілі – з точки зору управління), через проміжкові рівні (критерії, від яких залежать наступні рівні) до самого нижчого рівня, який в загальному випадку є набором альтернатив.

У нашому випадку – це вибір напрямку цілей управління організаційною культурою. Виділяють такі основні напрями наступним чином:

1. Розвиток організаційної культури підприємства.
2. Збереження існуючого стану організаційної культури.
3. Реструктуризація організаційної культури підприємства.

Факторами, які впливають на досягнення цих цілей, є підсистеми організаційної культури підприємства, які в свою чергу представлені певним набором складових. За основу визначення підсистем організаційної культури підприємства та їх складових візьмемо класифікацію, розроблену О.В. Харчишиною [10]. Згідно з цією класифікацією структура організаційної культури підприємства має наступний вигляд:

1. Ціннісна підсистема: цінності, місія, філософія компанії.
2. Символічна підсистема: звичаї і традиції, обряди та ритуали, легенди та символи.
3. Нормативна підсистема: процедури, правила, критерії.
4. Комунікативно-управлінська підсистема: стиль управління, система мотивів та стимулів, система комунікацій, система управління персоналом.
5. Ідентифікаційна підсистема: фірмовий стиль (одяг, діловодство, товарний знак тощо), імідж та бренд, архітектура та оформлення приміщень.

На наступному етапі виокремленні підсистеми порівнюються попарно по відношенню до їх дії на організаційну культуру підприємства. Система попарних порівнянь приводить до результату, який може бути представлений у вигляді зворотньосиметричної квадратичної матриці. Елементом матриці $a(i, j)$ є інтенсивність прояву елементу ієрархії i

Обробка результатів матриць (таблиця 1 та таблиця 2) дозволяє отримати основні параметри матриці суджень та побудувати вектор пріоритетів (таблиця 3).

Таблиця 3
Результати розрахунку вектору пріоритетів

Складова	Вектор пріоритетів	Вагомість
Ціннісна підсистема	X1	0,3313
Цінності	Y1	0,4806
Місія	Y2	0,4054
Філософія підприємства	Y3	0,1140
Символічна підсистема	X2	0,0548
Звичаї і традиції	Y1	0,6370
Обряди і ритуали	Y2	0,2583
Легенди і символи	Y3	0,1047
Нормативна підсистема	X3	0,1755
Процедури	Y1	0,4000
Правила	Y2	0,4000
Критерії	Y3	0,2000
Комунікативно-управлінська підсистема	X4	0,3341
Стиль управління	Y1	0,4618
Тип поведінки	Y2	0,0595
Система мотивів та стимулів	Y3	0,2976
Система комунікацій	Y4	0,0537
Система управління персоналом	Y5	0,1274
Ідентифікаційна підсистема	X5	0,1043
Фірмовий стиль	Y1	0,4286
Імідж та бренд	Y2	0,4286
Архітектура та оформлення приміщень	Y3	0,1428

Спираючись на отримані результати можна зробити висновок, що домінуючими (найбільш вагомими) підсистемами, які треба враховувати для вибору цілей управління організаційною культурою, є комунікативно-управлінська та ціннісна підсистеми.

На наступному етапі побудовано матрицю парних порівнянь, яка демонструє порівняльні характеристики визначених напрямів прийняття рішень по відношенню до підсистем організаційної культури підприємства (табл. 4).

Останнім етапом процесу оцінки напрямку вибору цілей є розрахунок глобального пріоритету, на основі якого приймається рішення (табл. 5).

На основі отриманих значень пріоритетів можна зробити висновок що найбільше значення в діяльності підприємства має розвиток складових його організаційної культури. Також спираючись на результати методу аналізу ієрархій, можна сказати, що залежно від того, яку мету переслідує керівництво підприємства стосовно ставлення до організаційної культури, йому необхідно звертати більшу увагу на ту чи іншу підсистему організаційної культури. Так, за результатами аналізу можна побудувати наступну ієрархічну структуру пріоритетних підсистем у взаємозв'язку з цілями підприємства (рис. 1).

Наступним етапом нашого дослідження є визначення ступеню досяжності цілей управління організаційною культурою залежно від стану її підсистем. З цією метою нами було проведено опитування керівників та працівників готельно-ресторанного комплексу, які виставили бальну оцінку (за 5-ти бальною шкалою) кожній зі складових організаційної культури. Отримані результати опитування представлено в табл. 6.



Рис. 1. «Дерево» підсистем організаційної культури підприємства

Достатньо важливим та практично необхідним є визначення якісної характеристики рівня організаційної культури. Нами запропоновано викремлення чотирьох граничних інтервалів із гра-

Таблиця 4
Матриця 3-ого рівня порівняння підсистем організаційної культури

Ціннісна підсистема					Символічна підсистема				
Напрямок	1	2	3	Вектор пріоритетів	Напрямок	1	2	3	Вектор пріоритетів
1	1	7	6	0,766	1	1	5	7	0,715
2	1/7	1	3	0,166	2	1/5	1	5	0,218
3	1/6	1/3	1	0,068	3	1/7	1/5	1	0,067
Нормативна підсистема					Комунікативно-управлінська підсистема				
Напрямок	1	2	3	Вектор пріоритетів	Напрямок	1	2	3	Вектор пріоритетів
1	1	1/3	5	0,265	1	1	1/3	7	0,304
2	3	1	7	0,618	2	3	1	7	0,633
3	1/5	1/7	1	0,117	3	1/7	1/7	1	0,063
Ідентифікаційна підсистема									
Напрямок	1	2	3	Вектор пріоритетів					
1	1	5	7	0,715					
2	1/5	1	5	0,218					
3	1/7	1/5	1	0,067					

дацією на низький, середній, підвищений і високий табл. 7 (в основу покладено градацію, запропоновану М. Овчаренко та С. Червяковою [11]).

Таблиця 5

Визначення глобального пріоритету

Підсистема організаційної культури підприємства	Пріоритет		
	Розвиток	Збереження	Реструктуризація
Ціннісна підсистема (0,3313)	0,766	0,166	0,068
Символічна підсистема (0,0548)	0,715	0,218	0,067
Нормативна підсистема (0,1755)	0,265	0,618	0,117
Комунікативно-управлінська підсистема (0,3341)	0,304	0,633	0,063
Ідентифікаційна підсистема (0,1043)	0,715	0,218	0,067
Глобальний пріоритет	0,6047	0,3208	0,0755

Таблиця 6

Оцінка рівня організаційної культури підприємства

Підсистема організаційної культури підприємства	Вагомість	Значення рівня розвитку організаційної культури підприємства на думку керівників		Значення рівня розвитку організаційної культури підприємства на думку працівників	
		факт	факт* ваг	факт.	факт* ваг
Ціннісна підсистема	0,3313	4,4054	1,4595	3,2914	1,0904
Цінності	0,4806	4	1,9224	3	1,4418
Місія	0,4054	5	2,0270	4	1,6216
Філософія підприємства	0,1140	4	0,4560	2	0,2280
Символічна підсистема	0,0548	3,6370	0,1993	2,6370	0,1445
Звичай і традиції	0,6370	4	2,5480	3	1,9110
Обряди і ритуали	0,2583	3	0,7749	2	0,5166
Легенди і символи	0,1047	3	0,3141	2	0,2094
Нормативна підсистема	0,1755	4,000	0,7020	5,0000	0,8775
Процедури	0,4000	4	1,6000	5	2,0000
Правила	0,4000	4	1,6000	5	2,0000
Критерії	0,2000	4	0,8000	5	1,0000
Комунікативно-управлінська підсистема	0,3341	4,4787	1,4963	2,7619	0,9227
Стиль управління	0,4618	4	1,8472	3	1,3854
Тип поведінки	0,0595	4	0,2380	4	0,2380
Система мотивів та стимулів	0,2976	5	1,4880	2	0,5952
Система комунікацій	0,0537	5	0,2685	3	0,1611
Система управління персоналом	0,1274	5	0,6370	3	0,3822
Ідентифікаційна підсистема	0,1043	5,0000	0,5215	5,0000	0,5215

Фірмовий стиль	0,4286	5	2,1430	5	2,1430
Імідж та бренд	0,4286	5	2,1430	5	2,1430
Архітектура та оформлення приміщень	0,1428	5	0,7140	5	0,7140
Рівень організаційної культури			4,3786		3,5566

Таблиця 7

Граничні інтервали оцінки стану організаційної культури підприємства

Рівень	Граничні інтервали	Характеристика
Високий	[4,2 – 5]	Такі підприємства характеризуються високоефективною організаційною культурою: наявністю кодексу корпоративної поведінки, що відповідає вимогам; високою часткою прибутку, що спрямовується на підтримку всіх підсистем та складових організаційної культури
Підвищений	[3,4 – 4,2)	Такі підприємства характеризуються середньою увагою до організаційної культури: кодекси поведінки розроблені, але не завжди охоплюють всі необхідні аспекти; забезпечують досить інтенсивний розвиток в цілому, проте з окремих підсистем допущене деяке відставання
Середній	[2,6 – 3,4)	Рівень організаційної культури оцінюється як задовільний. Це може бути викликане наступними факторами: керівництво не вважає питання організаційної культури пріоритетними або стандарти починають тільки розроблятися
Низький	[0 – 2,6)	Ефективність організаційної культури досить низька: не дотримуються норми ведення бізнесу, інформація про діяльність підприємства непрозора та взаємодія з такими підприємствами пов'язана зі значним ступенем ризику

Як бачимо із табл. 7. фактичний рівень організаційної культури готельно-ресторанного комплексу за оцінками його керівників та працівників значно відрізняється. Керівники вважають що на підприємстві питанням організаційної культури приділяється достатньо уваги та оцінили її рівень як високий. Працівники ж підприємства оцінюють рівень організаційної культури як підвищений.

Бажаний рівень організаційної культури, визначений експертним шляхом набуває значення вище за 4,7 бали.

Співвідношення фактичного рівня до бажаного дозволить зробити висновок про вибір напрямку управління організаційною культурою за наступною шкалою:

- більше 95% – збереження існуючого рівня організаційної культури;

- 50 – 95% – розвиток організаційної культури підприємства;

- менше 50% – реструктуризація підсистем та складових організаційної культури.

Розрахунок співвідношень (за оцінками керівників – 0,9316; за оцінками працівників – 0,7567)

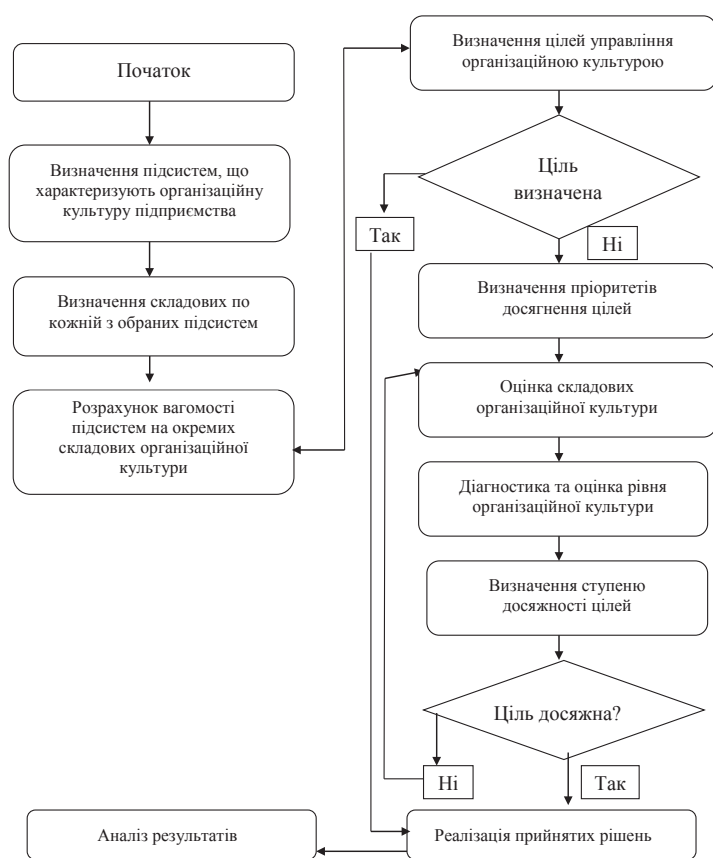


Рис. 2. Алгоритм аналізу та оцінки рівня організаційної культури підприємства

говорить про те, що керівництву готельно-ресторанного комплексу, що аналізувався, необхідно звернути увагу на розробку стратегії розвитку організаційної культури підприємства.

На основі проведеного дослідження було розроблено алгоритм аналізу та оцінки рівня організаційної культури, який представлений у вигляді блок-схеми на рис. 2.

Умовою використання єдиного блоку показників є виключення заміни показників в процесі паралельного використання декількох методик.

Висновки. Таким чином проведені дослідження дозволили:

- оцінити фактичний рівень організаційної культури підприємства;
- визначити пріоритети досягнення цілей підприємства за рахунок ефективного використання складових організаційної культури;
- прийняти більш ефективні управлінські рішення щодо підвищення рівня організаційної культури підприємства.

Проведення аналізу та оцінки рівня організаційної культури було ускладнене недосконалістю інформаційного забезпечення (відсутність практично будь-якої інформації про реальний стан окремих складових організаційної культури). Також недоліком проведеної оцінки є використання бальних оцінок, що є доволі суб'єктивним та неточним. Тому ми вважаємо за необхідне зосередити увагу в наступних дослідженнях саме на цих напрямках роботи.

Список літератури:

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; [пер. с англ.] / под. ред. Т.Ю. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
3. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона [Електронний ресурс] / Denison Consulting. – Режим доступу: www.denisonconsulting.com
4. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина. – М. – ООО Журнал «Управление персоналом», 2003. – 456 с.
5. Корпоративна культура: навч. посіб. / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г. Хаєт та інш. / За заг. ред. Г.Л. Хаєта. – Київ: Центр навч. літератури, 2003. – 403 с.
6. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства [Текст]: [монографія] / Г.М. Захарчин. – Львів: видавництво нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.
7. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості [Текст]: [монографія] / О.В. Харчишина. – Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. – 289 с.
8. Лопухова К.О. Особливості формування системи показників рівня корпоративної культури підприємств / К.О. Лопухова // Всеук. наук. конф. з між нар. 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.
9. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М.: Радио и связь, 1993.
10. Харчишина О.В. Структура організаційної культури підприємства / О.В. Харчишина // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 2(52). – С. 295-298.
11. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства / М.І. Овчаренко, С.В. Червякова // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. – № 2. – С. 130-139.

Белорус Т.В.

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

ВЫБОР ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ЕЁ ОЦЕНКИ

Аннотация

В статье предложены методические рекомендации по оценке уровня организационной культуры предприятия. Эти рекомендации позволяют определить влияние каждой подсистемы и составляющей на общее состояние организационной культуры. Использование предложенного инструмента позволяет определить приоритетные направления управления организационной культурой. Заслуживает на внимание представленный в статье алгоритм анализа и оценки уровня организационной культуры предприятия.

Ключевые слова: организационная культура, подсистемы и составляющие организационной культуры, оценка уровня организационной культуры, цели управления организационной культурой предприятия.

Bilorus T.V.

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORGANIZATIONAL CULTURE MANAGEMENT OBJECTIVES SELECTION BASED ON ITS EVALUATION

Summary

Guidelines for assessment of organizational culture of the company are offered. These recommendations can determine the impact of each subsystem and component on the overall organizational culture. Using the proposed instrument helps to determine priority directions of organizational culture management. Algorithm of analysis and evaluation of the organizational culture of the company that is presented in the article is also noteworthy.

Keywords: organizational culture, subsystems and components of organizational culture, organizational culture assessment, management objectives of organizational culture of enterprise.

УДК 656.13

РОЗВИТОК МІСЬКОЇ МОБІЛЬНОСТІ У СВІТІ

Вороніна Р.М.

Національний університет «Львівська політехніка»

Досліджено сучасний стан міської мобільності у світі. Проаналізовано проблеми і загрози, які виникають внаслідок поганої мобільності у містах. Висвітлено основні показники оцінки міської мобільності. Визначено цілі і завдання сталої міської мобільності. Запропоновано стратегії розвитку міської мобільності.

Ключові слова: міська мобільність, стала мобільність, урбанізація, міська логістика, транспортна система.

Постановка проблеми. Міська мобільність є однією із найскладніших завдань і викликів для міст, їх функціонування і розвитку. Населення міст зростає швидкими темпами та, за прогнозами ООН, досягне 67% у 2050 р. [11, с. 7]. На сьогодні 64% усіх поїздок відбуваються на території міських агломерацій, а до 2050 року, прогнозується, що їх величина збільшиться втричі [7, с. 5].

Потреби у міській мобільності не лише зростають, а й еволюціонують, оскільки змінюються звички жителів міст, види їх подорожей, зростають вимоги щодо якості пересування, його швидкості та прогнозованості, а також щодо захисту навколишнього середовища.

Якщо місто виявиться не готовим до зростання кількості мешканців, кількості транспортних засобів та вимог його мешканців і підприємств щодо мобільності, то його може очікувати як економічний так і екологічний колапс.

Доведений і популярний метод реалізації рішень у сфері міської логістики полягає у адаптації успішного досвіду відповідно до детермінант даного

міста. Цей підхід дозволяє уникнути частих помилок, які можуть бути зроблені на етапі планування, підготовки до здійснення, а також в ході реалізації відповідних заходів. Таким чином, для впровадження стратегії сталої міської мобільності в українських містах необхідно вивчати досвід успішних європейських міст.

Аналіз останніх досліджень і публікацій вітчизняних науковців у галузі логістики, транспортних технологій та управління містом свідчить про високу увагу до питань міської логістики. Проте більшість публікацій стосуються лише окремих аспектів розвитку сітілогістики [2; 3], проблем і перспектив розвитку пасажирського транспорту [1], створення логістичних парків [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на зростання уваги науковців до окремих аспектів міської логістики, ця тематика залишається ще недостатньо дослідженою. Аналіз міської мобільності вітчизняними науковцями не проводився взагалі і, відповідно, стратегій щодо її розвитку немає.