

УДК 331.103

М. О. Гладкий

*Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського, Україна*

РЕАЛІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ З ФОРМУВАННЯ Й ОЦІНКИ ЯКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Деталізовано та здійснено порівняльну характеристику методів реалізації організаційної функції з формування й оцінки організаційної культури підприємства. За результатами аналізу ступеня реалізації функції торговельними підприємствами Донецького регіону виокремлено недоліки та запропоновано шляхи підвищення її ефективності у розрізі регламентації, нормування, інструктування.

Ключові слова: організаційна культура, організаційна функція, регламентація, нормування, інструктування, Положення, Внутрішньофірмовий стандарт, організація, професіограма, персонаограма, інструкція.

Детализирована и осуществлена сравнительная характеристика методов реализации организационной функции по формированию и оценке организационной культуры предприятия. По результатам анализа степени реализации функции торговыми предприятиями Донецкого региона выявлены недостатки и предложены пути повышения ее эффективности в разрезе регламентации, нормирования, инструктирования.

Ключевые слова: организационная культура, организационная функция, регламентация, нормирование, инструктирование, Положение, Внутрифирменный стандарт, организграмма, профессиограмма, персонаограмма, инструкция.

A comparative analysis of the methods of realization of organizational role for the formation and evaluation of the organizational culture of the company is performed and elaborated. According to the results of the analysis of the degree of function realization by commercial enterprises of the Donetsk region, the shortcomings were pinpointed and ways of improving its efficiency in the context of regulation, standard-setting, instructions elaboration were suggested.

Keywords: organizational culture, organizational function, regulation, standard-setting, instructions elaboration, Provision, Internal company standard, organizational chart, job analysis chart, personal traits chart, instruction.

Соціально-економічний феномен організаційної культури (ОК) у контексті сучасної парадигми управління останнім часом усе більше привертає увагу науковців і практиків, оскільки дає можливість за рахунок внутрішнього потенціалу підвищити його економічну й інтелектуальну привабливість, забезпечити ефективну гармонізацію й мотивацію роботи персоналу у досягненні встановлених цілей та адаптацію підприємства до умов мінливого зовнішнього середовища. Задля досягнення цього необхідна, перш за все, належна реалізація організаційної функції з формування й оцінки якості ОК із врахуванням специфіки діяльності підприємства.

Суттєві напрацювання в області ОК щодо розкриття сутності та складових, типологізації, організації й мотивації праці персоналу, методики впровадження та управління ОК мають російські науковці (О. С. Виханський, Е. А. Капітонов, А. І. Кравченко, Ю. Красовський, С. П. Кукура, Т. А. Лапіна, Н. В. Левкін, А. Р. Лейбкінд, А. Радугін, Т. О. Соломандіна, В. Співак, В. Терентьєва, О. Г. Тихомирова, Г. Тульчинський).

В Україні дослідження цього явища розпочалися нещодавно – із 90-х рр. ХХ ст., із набуттям країною ознак ринковості, однак всі вони потребують комплексності

і масштабності (С. Архіреєв, Л. В. Балабанова, О. Бутнік-Сіверський, А. Воронкова, В. Головецький, М. Дороніна, А. Доронін, О. Драган, Г. Жаворонкова, Г. Захарчин, В. Ковальова, В. Кукуба, О. Медведева, Г. Тарасенко, Ю. Яковець). Окремо слід відзначити вітчизняні монографії, присвячені: корпоративному управлінню (Л. В. Балабанова, 2010 р.), діагностуванню якості ОК як складової системи управління (І. В. Сіменко, 2009 р.), формуванню ОК підприємств харчової промисловості (О. В. Харчишина, 2011 р.), машинобудівних підприємств (Г. М. Захарчин, 2009р.) [1–4].

Огляд літературних джерел за тематикою дослідження дає підстави стверджувати, що науковцями досить глибоко висвітлюються теоретичні питання з формування і розвитку ОК. Водночас час потребує поглиблення проблема практичної реалізації організаційної функції з формування й оцінки ОК із врахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств.

Метою статті є реалізація організаційної функції з формування і оцінки ОК торговельних підприємств.

Досягнення мети обумовило вибір таких задач, а саме:

- деталізувати та здійснити порівняльну характеристику методів реалізації організаційної функції з формування й оцінки ОК підприємства;
- на основі результатів аналізу ступеня реалізації функції торговельними підприємствами Донецького регіону виокремити недоліки та запропонувати шляхи підвищення її ефективності у розрізі регламентації, нормування, інструктування.

Реалізація організаційної функції з формування та оцінки ОК досягається шляхом поширеного використання регламентації, нормування й інструктування з питань розподілу функцій, повноважень, відповідальності, основ співробітництва, взаємодії між структурними підрозділами. Успішність втілення цієї функції є свідченням того, що:

- процес формування й оцінки якості ОК належно планувався на основі вивчення специфіки діяльності торговельного підприємства, врахування стадії його життєвого циклу, впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, за необхідності коригувалися стратегія і тактика підприємства;
- робота суб'єктів з формування й оцінки ОК велася згідно з встановленим графіком, її виконання контролювалося з боку старших посадових осіб;
- кваліфікація фахівців з розвитку ОК дозволяє створити (або відкоригувати) адекватну до сучасних умов ОК;
- висновки і пропозиції за результатами оцінки ОК мають обґрунтований характер.

Порівняльна характеристика методів реалізації організаційної функції з формування й оцінки ОК підприємства представлена в табл. 1.

Регламентація процесів передбачає складання обов'язкових для виконання всіма структурними підрозділами та окремими працівниками нормативних документів, що закріплюють статус структурних підрозділів та їхній взаємозв'язок з іншими ланками управління; визначають межу, зміст та правила поведінки персоналу. Зазначені факти знаходять відображення у Положеннях про структурний підрозділ, організаційній структурі, Кодексах, Посадових інструкціях тощо.

Нормування спрямоване на розробку та затвердження нормативів виконання робіт з процесу формування й оцінки ОК. Основною формою нормування є затверджені норми матеріальних, фінансових, трудових витрат, інформаційно-

психологічні моделі щодо характеру посади фахівця з розвитку ОК та особи, яка може на неї претендувати).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методів реалізації організаційної функції з формування й оцінки організаційної культури підприємства

Методи Критерій порівняння	Регламентация	Нормування	Інструктування
Сутність методу	Організаційне регламентування – це акти, що набувають риси правових норм, обов'язкових для всієї керуючої системи підприємства, що створює стійку основу для системи управління [6, с. 9]	Організаційне нормування передбачає розробку організаційних нормативів, що визначають межі розвитку певних процесів [6, с. 9]	Організаційно-методичне інструктування організаційно впливає на управління за допомогою методичних вказівок, інструкцій і нормативів. До них належать організаційні карти зв'язків і взаємодії служб і ланок керуючої системи підприємства. На підставі інформації кожної ланки розробляють раціональні потоки зв'язків між ланками, що становить вихідну базу для розробки нормативів [6, с. 9]
Мета	Документально закріпити статус структурних підрозділів та їхній взаємозв'язок з іншими ланками управління; визначити межу, зміст та правила поведінки персоналу	Документально затвердити нормативи виконання робіт з формування й оцінки ОК	Ознайомити суб'єктів формування й оцінки ОК із специфікою виконання роботи, їхніми правами, обов'язками, правилами поведінки; роз'яснити умови реалізації внутрішніх нормативних документів
Суб'єкт формування	Департамент з управління і розвитку персоналом, юридичний відділ	Департамент з управління і розвитку персоналом, бухгалтерія	Департамент з управління і розвитку персоналом
Форма реалізації	Положення про організаційну культуру. Положення про департамент з управління і розвитку персоналом. Оргструктура департаменту. Кодекс корпоративної етики. Посадова інструкція	Норми матеріальних, фінансових, трудових витрат (кошториси). Професіограма, персонорама фахівця з розвитку ОК	Внутрішньокорпоративний стандарт «Методика оцінки організаційної культури підприємства». Усний інструктаж

Джерело: авторська розробка.

Інструктування проводиться з метою ознайомлення суб'єктів формування й оцінки ОК із порядком виконання їхньої роботи. Письмовою формою інструктування є ознайомлення із змістом Внутрішньофірмових стандартів, що деталізують процес організації роботи з формування й оцінки ОК, застосування методики, порядку складання вихідних документів за результатами оцінки. Роз'яс-

нення можуть вестися і в усній формі у вигляді первісного, поточних і заключного інструктажів, які проводяться суб'єктами управління вищого рангу.

За результатами власного дослідження встановлено, що методи реалізації організаційної функції на десяти досліджуваних торговельних підприємствах шляхом використання регламентації, нормування процесів й інструктування суб'єктів з формування й оцінки ОК реалізуються не повною мірою (рис. 1).

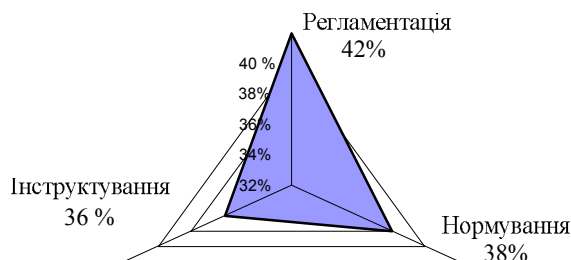


Рис. 1. Ступінь реалізації організаційної функції з формування й оцінки організаційної культури торговельними підприємствами Донецького регіону

Ступінь реалізації організаційної функції з формування й оцінки ОК торговельними підприємствами Донецького регіону оцінюємо як незадовільний: відсоток підприємств, що широко використовують методи реалізації організаційної функції, не перевищує 42%. Дослідження результатів регламентації, нормування й інструктування на торговельних підприємствах у вигляді Положення про ОК, Внутрішньо-корпоративного стандарту з методики оцінки ОК, професіограми, персонограми фахівця з розвитку ОК взагалі не знайшли втілення, інші розпорядчі документи у більшості випадків мають певні недоліки (зауваження).

Надалі розглянемо специфіку реалізації організаційної функції з формування й оцінки ОК у розрізі окремих методів.

Положення про організаційну культуру є внутрішнім (локальним) регламентним документом діяльності підприємства, що розкриває базові знання щодо сутності, мети, завдань і специфіки формування ОК. Проект Положення повинен мати такі структурні розділи: 1. Сфера застосування. 2. Основні терміни та визначення. 3. Загальні положення. 4. Принципи та вимоги до ОК. 5. Структурні елементи ОК та їхні прояви. 6. Функції ОК. 7. Основні завдання культури. 8. Об'єкти і суб'єкти формування ОК. 9. Фактори, що впливають на формування ОК.

Положення про департамент з управління та розвитку персоналом декларує і регламентує основні принципи, завдання, функції, права та відповідальність працівників цього відділу. Департаментом у документі визнано укрупнений структурний підрозділ апарату управління, що містить у собі кілька відділів взаємопов'язаних функціональних напрямків діяльності при загальній чисельності більше 15 осіб.

Положення, на нашу думку, повинне містити одинадцять розділів, а саме: 1. Сфера застосування. 2. Основні терміни та визначення. 3. Загальні положення. 4. Принципи та вимоги до департаменту з управління та розвитку персоналом. 5. Структура департаменту. 6. Основні завдання департаменту. 7. Функції департаменту. 8. Права департаменту з управління та розвитку персоналу. 9. Відносини із іншими структурними підрозділами. 10. Критерії оцінки діяльності. 11. Відповідальність.

Для торговельного підприємства «Х» із чисельністю працівників більше 200 осіб, запропоновано таке схематичне зображення оргструктури департаменту з управління та розвитку персоналом у вигляді органіграми (рис. 2).

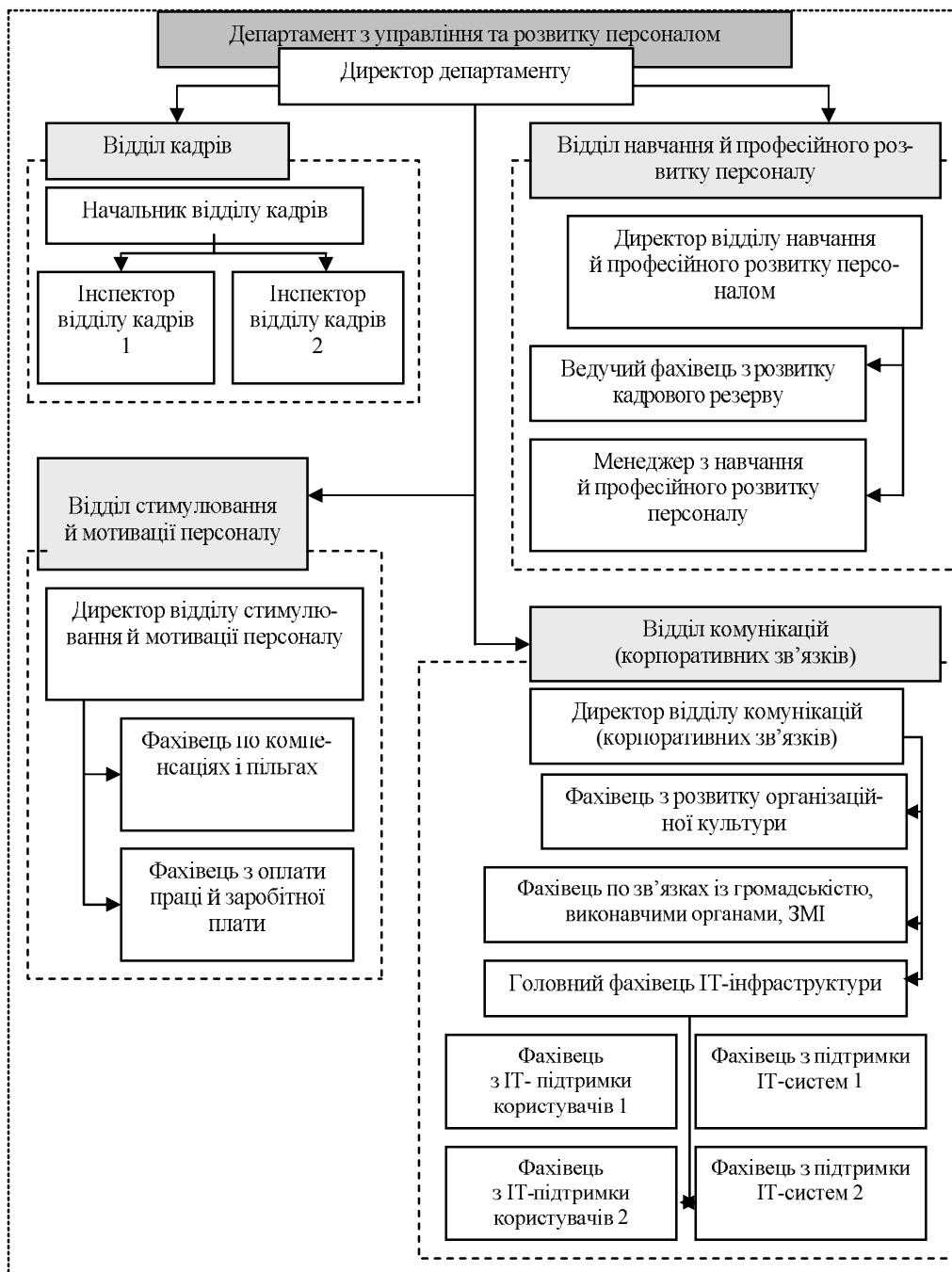


Рис. 2. Рекомендована органіграма департаменту з управління та розвитку персоналом (для торговельного підприємства «Х» із чисельністю працівників більше 200 осіб)

Такий підхід дозволяє максимально спростити існуючу оргструктуру управління, встановити єдину підлеглисть та підвищити контрольованість і оперативність передачі інформації, зворотний зв'язок, скоротити чисельність працівників з виконання завдань щодо ОК. Підтвердженням цього є зниження ступеня навантаження генерального директора за кількістю безпосередніх підлеглих на 2 посади (директор департаменту з управління та розвитку персоналу замість начальника відділу кадрів, директора відділу автоматизації й інформаційних технологій, директора відділу зв'язків з громадськістю), що скоротить до 17 максимальну кількість його можливих зв'язків з розвитку ОК [7, с. 441], та зниження коефіцієнта зайнятості* на 0,14–0,32 для виконання окремого завдання з формування й розвитку ОК, у якому брав безпосередню участь автор.

Специфіці складання Кодексу корпоративної етики як дієвого інструмента регламентації процесу формування ОК присвячено роботи [4; 8–11]. Досліджувані автором чотири Кодекси корпоративної етики торговельних підприємств Донецького регіону (на інших 6 підприємствах зазначений регламент відсутній) переважно мають вісім розділів, у розрізі яких установлено недоліки та запропоновано шляхи удосконалення (табл. 2).

До загальних недоліків належать: проект документа не виносився на обговорення трудового колективу; занадто об'ємності й офіційності, відсутність прикладів, що робить зміст Кодексу незрозумілим та «обтяжливим», особливо для працівників нижчої ланки управління; формальність, недієвість документа; крайності у розголошенні змісту (абсолютна відкритість і доступність у деталях або «комерційна таємниця»).

Для їхнього подолання фахівці пропонують таке:

- при викладанні змісту дотримуватися структурованості, чіткості, лаконічності, уникати зайвих пояснень «прописних істин»; додати зрозумілі приклади (бажано з історії діяльності підприємства), що сприятиме кращому розумінню й запам'ятовуванню регламенту;

- затвердити певний орган (посаду), в обов'язки якого входить відстеження дотримання норм Кодексу, врегулювання ситуацій, на які немає чіткої інструкції дій, розробка пропозицій щодо змістовного наповнення регламенту;

- оформити Кодекс у вигляді яскравої брошури, яку урочисто вручати новим співробітникам, розташувати її на видному й доступному місці у кожному відділі; окремі фрази цитувати біля входу у приміщення, канцелярських аксесуарах, рекламних плакатах тощо;

розмістити електронний варіант Кодексу на власному сайті, зміст супроводити яскравими фотографіями із життя підприємства згідно з контекстом; додати стислі й зрозумілі приклади, пояснення;

- залучити трудовий колектив до розробки або доопрацювання регламенту (провести загальну нараду, конкурс ідей із заохоченнями та призами із формування загальної місії, стратегії, рекламного лозунгу, стилістики оформлення приміщень, символіки підприємства тощо), що є додатковою мотивацією для подальшого дотримання Кодексу;

- періодично проводити внутрішньофірмові тренінги й семінари із обговоренням етичних проблем, конфліктних ситуацій та шляхів їх недопущення із посиленням на відповідні норми Кодексу;

*Коефіцієнт зайнятості для реалізації завдання розраховувався, як чисельність працівників, які виконують поставлене завдання/ Загальна чисельність працівників, які реалізують функцію з формування й оцінки ОК.

**Результати контент-аналізу Кодексів корпоративної етики торговельних підприємств
Донецького регіону у розрізі окремих розділів та шляхи удосконалення**

Розділ Кодексу корпоративної етики	Встановлені недоліки	Шляхи удосконалення
Місія і корпоративні цінності	Копіювання місії і корпоративних цінностей успішних компаній без врахування власної специфіки бізнесу і політики керівництва. Далекі від реальності (високоідейні), «розмиті» цінності компанії	Залучення до процесу розробки місії і встановлення цінностей компанії трудового колективу. Анкетування трудового колективу та інших зацікавлених сторін для визначення ключових цінностей. Розкриття основних етапів створення та функціонування підприємства (у т. ч. нагороди та досягнення)
Відносини підприємства і співробітників	Форма викладання у вигляді зведення важко виконуваних (далеких від реальності) правил. Занадто деталізоване викладання вимог до зовнішнього вигляду, правил поведінки, спілкування, стану робочого місця співробітників	Застосовувати гнучкий підхід з формування вимог до співробітників
Відносини із конкурентами	Далекі від реальності принципи відносин із конкурентами	Формування більш реальних, враховуючих специфіку діяльності підприємства, принципів відносин із конкурентами
Відносини із контрагентами	Занадто затеоретизовані вимоги до потенційних контрагентів	Формування більш реальних, враховуючих специфіку діяльності підприємства, вимог до потенційних контрагентів
Відносини із акціонерами	Далекі від реальності принципи відносин із акціонерами	Формування більш реальних, враховуючих специфіку діяльності підприємства, принципів відносин із акціонерами. Залучення до формування змісту розділу акціонерів
Конфлікт інтересів	Незрозумілість/відсутність пояснень щодо ризиків, які виникають при конфлікті інтересів	Наведення прикладів виникнення конфлікту інтересів та їхнього попередження. Розбір конфліктних ситуацій на періодичних внутрішніх тренінгах, семінарах та шляхи їх недопущення
Розповсюдження інформації	«Розмитість» у визнанні конфіденційної інформації	Чіткість визначення інформації, що визнається конфіденційною. Конкретний перелік інформації, яка має статус конфіденційної
Відповідальність	Відсутність визначення санкцій за порушення Кодексу співробітниками	Чіткість визначення спеціального органу або відповідальної особи за своєчасне виявлення порушень норм Кодексу. Розробка механізму заохочень за виконання норм Кодексу. Введення «листів ознайомлення» із змістом Кодексу. Працівник письмово підтверджує, що ознайомлений зі змістом Кодексу і попереджений про санкції за його порушення

Джерело: авторська розробка.

– забезпечити зворотний зв'язок щодо виконання норм Кодексу («телефон довіри», скринька скарг і пропозицій) на підставі дотримання суворої конфіденційності.

Наступною формою реалізації регламентації є Посадова інструкція фахівця з розвитку ОК, що встановлює кваліфікаційні вимоги, функціональні обов'язки, права, відповідальність, умови роботи та взаємовідносини (зв'язки) за професією, посадою.

Метод нормування знаходить відображення у затверджених нормах матеріальних, фінансових, трудових витрат (кошторисах), професіограмі, персонограмі фахівця з розвитку ОК.

Інформаційно-професійну модель посади фахівця з розвитку ОК з точки зору професійних здібностей, які повинна мати особа, котра претендує на зазначену посаду, дисертантом побудовано у вигляді професіограми. Інформаційно-психологічну модель характеру особистості, що розкриває психологічні якості, які притаманні особі, що займатиме посаду фахівця з розвитку ОК, зображено у вигляді персонограми.

Для цього автор склав психологічний і професійний паспорти посади фахівця з розвитку ОК, що, відповідно, містять у собі перелік 30 особистих якостей, здібностей і 20 професійних. Формалізовані робочі професіограма й персонограма мають вигляд проранжованих експертами (30 керівників різних рівнів управління) за значимістю професійно-особистісних якостей і компетенцій фахівця з розвитку ОК, з яких надалі обрано 10 найважливіших. Погодженість думок експертів вважається високою, оскільки коефіцієнт конкордації $0,78 > 0,6$, а коефіцієнт кореляції Пірсона $r = 0,68$ (рис. 3, 4).

Серед основних якостей, притаманних особі, яка претендує на посаду фахівця з розвитку ОК, є високі комунікативні здібності, наявність лідерських якостей та аналітичний склад розуму, вміння працювати в режимі численних завдань; серед професійних здібностей – вміння працювати з людьми, вміння консолідувати результати аналізу, робити висновки, навички розробки та супроводу внутрішньофірмових документів з розвитку ОК, досвід роботи з анкетування, опитування, фокус-групових дискусій, спостереження, інтерв'ю.

Загальне ознайомлення суб'єктів формування й оцінки ОК із порядком виконання їхньої роботи краще проводити у вигляді письмової форми інструктування через ознайомлення під підпис із змістом Внутрішньокорпоративного стандарту «Методика оцінки організаційної культури підприємства». З метою поточної координації роботи та роз'яснення спірних моментів, не викладених детально у стандарті, доречно проведення інструктажів (первісного, поточного, заключного) в усній формі.

Таким чином, розробка й затвердження наведених у питанні документів (табл. 1) є основою організації процесу формування й оцінки ОК, дієвість механізму якого залежатиме від вищого керівництва. Зауважимо, що перелік зазначених форм, з одного боку є неостаточним, а з іншого, – доречність затвердження всіх документів, в повинна оцінюватися, враховуючи чисельність персоналу, масштаби діяльності підприємства, стадію життєвого циклу.

Порушення балансу між необхідною кількістю організаційних документів та їхньою фактичною кількістю може негативно вплинути на процес формування й оцінку ОК. З цієї метою доречним є розрахунок коефіцієнта нормативного забезпечення ОК.



Рис. 3. Персонограма фахівця з розвитку організаційної культури (рангова значимість особистих якостей та здібностей)

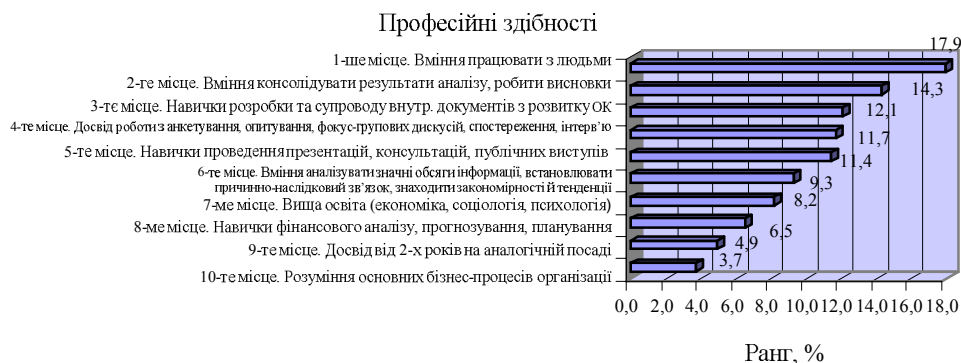


Рис. 4. Професіограма фахівця з розвитку організаційної культури (рангова значимість професійних здібностей)

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Підсумовуючи вищесказане, зазначимо: реалізація організаційної функції досягається шляхом регламентації, нормування й інструктування процесу формування й оцінки якості ОК. Автором проведено порівняльну характеристику методів за сутністю, метою, суб'єктом формування й формою реалізації. Ступінь реалізації організаційної функції торговельними підприємствами Донецького регіону загалом оцінено як незадовільний, що дало змогу запропонувати шляхи підвищення її ефективності у розрізі регламентації, нормування, інструктування.

З метою успішного втілення функції розкрито специфіку складання внутрішньофірмових документів з формування й оцінки ОК, а саме: Положення про ОК, Положення про департамент з управління та розвитку персоналом, Органіграма організаційної структури департаменту з управління та розвитку персоналом, Посадова інструкція фахівця з розвитку ОК, Персонограма й Професіограма

фахівця з розвитку ОК. Розробка й затвердження зазначених документів є основою успішної організації процесу формування й оцінки культури підприємства.

Перспективами у подальшому напрямку є розробка та апробація методики оцінки якості ОК торговельних підприємств.

Бібліографічні посилання

1. **Захарчин Г. М.** Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г. М. Захарчин. – Львів : Львівська політехніка, 2009. – 276 с.
2. **Балабанова Л. В.** Корпоративне управління : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, Л. А. Лутай; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., каф. маркетинг. менедж., каф. економіки і менедж. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2010. – 307 с.
3. **Харчишина О. В.** Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія / О. В. Харчишина. – Житомир : Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. – 289 с.
4. **Сіменко І. В.** Якість системи управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія / І. В. Сіменко; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2009. – 394 с.
5. **Захарчин Г. М.** Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г. М. Захарчин. – Львів : Львівська політехніка, 2009. – 276 с.
6. Автоматизированная система управления предприятием : учеб. пособ. для техн. спец. вузов / Б. В. Власов [и др.] ; ред. Б. В. Власов. – М. : Высш. школа, 1977. – 224 с. : ил. – Библиогр. : с. 223.
7. **Осовська Г. В.** Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.
8. **Тесакова Н.** Миссия и корпоративный кодекс / Н. Тесакова. – М. : РИП-холдинг, 2003. – 188 с.
9. **Ульяновский А. В.** Корпоративный имидж : технологии формирования для максимального роста бизнеса / А. В. Ульяновский. – 2-е изд., дораб. – М. : Эксмо, 2008. – 400 с.
10. **Петрунин Ю. Ю.** Корпоративная культура и корпоративная этика / Ю. Ю. Петрунин, В. К. Борисов // Этика бизнеса. – М., 2000. – С. 92–120.
11. **Баюра Д. О.** Система корпоративного управління в Україні : стан та перспективи розвитку : монографія / Д. О. Баюра // К. : Вид-во-поліграф. центр «Київський університет», 2009 – 288 с.

Надійшла до редколегії 09.10.2013