

Організаційна культура як фактор формування ефективної діяльності підприємницьких структур

Сазонова Т. О., Шульженко І. В.

Полтавська державна аграрна академія

Організаційна культура (ОК) – це норми та цінності, які формує керівник (власник бізнесу) і які поділяються абсолютною більшістю членів організації або підприємства. ОК – це зовнішні прояви цінностей, місії організації, які реалізуються через організаційну поведінку. ОК, з одного боку сприяє адаптації організації до зовнішнього середовища, а з іншого – формує передумови для ефективного функціонування всіх елементів внутрішнього, визначає єдиний вектор поведінки керуючою та керованої підсистем.

ОК є системою, яка складається з взаємопов'язаних елементів (рис. 1).

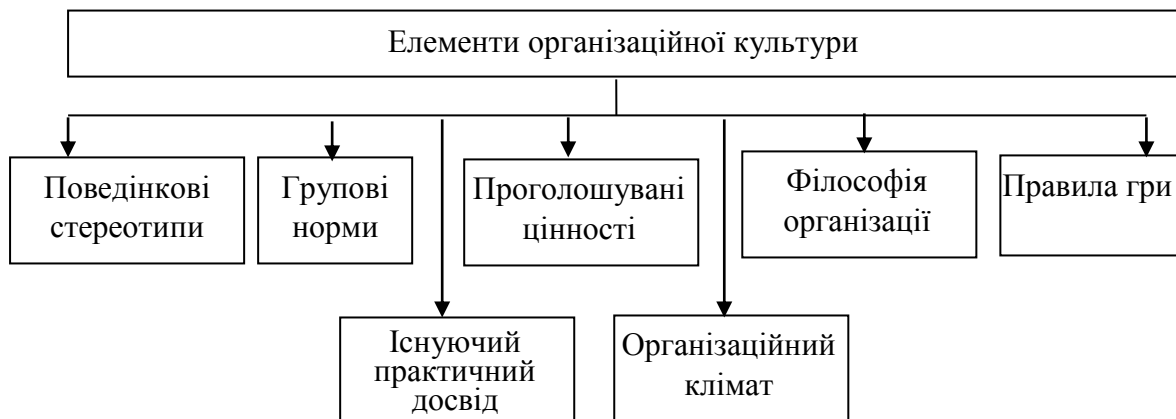


Рис. 1. Елементи організаційної культури

Джерело: складено на основі [1]

Відповідно кожен елемент має свій зміст (табл. 1).

Цінність організаційної культури для менеджменту полягає в тому, що при застосуванні правильного підходу до її формування, керівництво може розраховувати на бажану (для нього) поведінку персоналу.

¹ Организационная культура. Управление персоналом. Словарь-справочник : URL : <https://psyfactor.org/personal/personal14-03.htm>

1. Зміст елементів організаційної культури

Елемент	Зміст
Поведінкові стереотипи	сленг, який використовують члени організації; традиції і звичаї, ритуали
Групові норми	зразки і стандарти, які регламентують поведінку членів організації
Проголошувані цінності	загальновідомі і декларовані в організації цінності і принципи, яких дотримується і які реалізує організація
Філософія організації	загальні ідеологічні і навіть, можливо, політичні принципи, які визначають дії організації щодо службовців, клієнтів, посередників
Правила гри	правила поведінки при роботі в організації; традиції і обмеження, які слід засвоїти новачку для того, щоб стати повноцінним членом організації; «Заведений порядок».
Організаційний клімат	почуття, яке визначається фізичним складом групи і характерною манерою взаємодії членів організації один з одним, клієнтами або іншими сторонніми особами.
Існуючий практичний досвід	методи і технічні прийоми, використовувані членами групи для досягнення певних цілей; здатність здійснювати певні дії, що передається з покоління в покоління і не вимагає обов'язкової письмової фіксації

Джерело: складено на основі [2]

Формуючи таку модель поведінки (шляхом поширення відповідних цінностей, установок, норм тощо), менеджери можуть зіткнутися з проблемою відсутності очікуваного ефекту. Причина – в організації завжди складається «стихійна» ОК, яка формується особливостями діяльності, індивідуальними ознаками персоналу (важливо враховувати організаційну поведінку неформальних лідерів), минулим досвідом, звичкою. Таким чином, навіть прогресивно удосконалена, змінена ОК може зустріти супротив з боку керованої системи. Відбувається це частково тому, що штучно впроваджувані організаційні норми і цінності вступають в конфлікт з реально існуючими і тому активно відкидаються більшістю членів організації.

З огляду на зазначене, для підприємницьких структур пропонуємо формувати та удосконалювати ОК, застосовуючи процесний підхід (рис. 2).

Фактично, ОК підприємницьких структур має допомагати вирішити

² Организационная культура. Управление персоналом. Словарь-справочник : URL : <https://psyfactor.org/personal/personal14-03.htm>

два основних завдання: 1) сприяти як мінімум – виживанню, як максимум – ефективному функціонуванню організації у конкретному соціально-економічному середовищі; 2) забезпечувати внутрішню інтеграцію для досягнення поставлених керівництвом цілей.

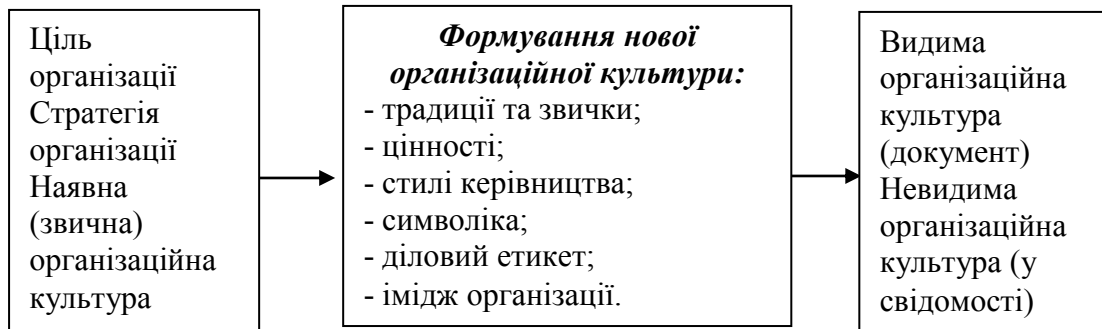


Рис. 2. Процесний підхід до формування (удосконалення) ОК

Джерело: власна розробка.

ОК має включати в себе ділову культуру, яка в контексті функціонування підприємницьких структур, відображає межі в системі «конкурентна поведінка – етична поведінка», визначає норми поведінки в бізнесі та спрямовує мотивацію персоналу на перманентний пошук шляхів отримання та нарощування прибутку.

Обираючи той чи інший тип ОК керівник керується власними знаннями, досвідом, поглядами, але який би шлях він не обрав, головне, на наш погляд, враховувати той факт, що сильна ОК має: формувати для персоналу чіткі орієнтири їх діяльності; створювати передумови для ефективної комунікації; сприяти прийняттю ефективних рішень; знижувати витрати на контроль; підвищувати лояльність персоналу; мотивувати персонал; забезпечувати стабільне функціонування організації.

Обираючи певний тип ОК, керівник застосовує ситуативне управління. Тому рецепту, щодо правильності обрання того чи іншого типу ОК не існує. Разом з тим, для підприємницьких структур найбільш універсальною, на наш погляд, є підприємницька культура. Адже, підприємницька культура застосовується організаціями [складено на

основі^{3,4,5,6}]:

1) які орієнтовані на постійне підвищення власної конкурентоздатності;

2) які спрямовують власні зусилля на постійне залучення інвестицій, тобто нарощування власної інвестиційної привабливості;

3) які формують менталітет співробітників як економічно активної складової підприємницької структури, здатними не лише продукувати та отримувати прибуток, але й брати на себе велику відповідальність та ризик;

4) які гарантують розвиток власному персоналу, заохочують виявлення креативності та інноваційності у виробничій та управлінській діяльності;

5) які формують внутрішньоорганізаційні відносини на основі виявлення ініціатив як збоку керуючої, так і збоку керованої підсистем;

6) які залучають персонал до управління, надають їм можливість приймати управлінські рішення в межах власних повноважень;

7) які широко використовують метод делегування повноважень, що сприяє не лише залученню персоналу до управління, але й сприяє задоволенню мотиваційних потреб в приналежності, у визнанні та повазі та самовираженні;

8) які розвивають та заохочують неформальне лідерство;

9) які більшою мірою орієнтовані не на колектив, а є індивідуально-центрованими: багатство організації – індивідуальний працівник, з високим рівнем прагнення до досягнень (неминує пов'язані з отриманням прибутків), конкурентоздатний, креативний, ініціативний, відповідальний та здатний до ризику. Формуючи подібне ставлення до кожного окремого працівника – у підсумку отримуємо персонал, який самомотивований, адже, створюються зовнішні умови для його розвитку та забезпечення задоволення його потреб.

³ О.В. Креденцер Підприємницький тип організаційної культури. *Актуальні проблеми психології* : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Київ – Алчевськ : ЛАДО, 2013. С. 11-15.

⁴ Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Прогресс, 1989. 519 с.

⁵ Стеклова О.Е. Организационная культура : учеб. пособие. Ульяновск : УлГТУ, 2007. 127 с.

⁶ Cole, D.W. Professional suicide – Or organizational murder. Cleveland : Organizational development institute of Ohio, 1989.

Враховуючи вище зазначене та в цілому специфіку функціонування підприємницьких структур в сучасному бізнес-середовищі, на наш погляд, їх ОК має включати наступні складові: принципи діяльності організації; інформацію про співробітників; систему інновацій в управлінні, діяльності, відносинах; систему норм та традицій, етика підприємця; ставлення до помилок; систему мотивації, заохочення персоналу; систему соціальної відповідальності бізнесу; підтримку ініціатив; прозорість організаційних процесів, довірчі відносини в колективі; корпоративні заходи.

Так, серед принципів діяльності організації, метою якої є отримання прибутку в довгостроковій перспективі, доцільно виокремити наступні: економічної свободи; наявності конкурентоздатності; гнучкості, швидкої адаптації до змін ринкового середовища; збільшення ефективності виробництва; зниження економічного ризику; орієнтації на споживача; оптимальності (прийняття оптимальних комерційних управлінських рішень); дотримання норм вітчизняного (і не тільки вітчизняного) законодавства; використання сучасних технологій.

Щодо інформації про співробітників, то індивідуально-центроване управління передбачає приділення достатньої уваги кожному працівникові, його відзначення, виокремлення. Наголос робиться на найсильніші сторони та найбільші досягнення працівника. Щоб сформована інформація була адекватна реальності та постійно поновлювалася, необхідно даному аспекту приділити увагу ще на першому етапі – залучення персоналу. Для цього доцільно визначитися заздалегідь з набором компетенцій, якими має володіти працівник (і надалі розвивати їх). До основних компетенцій, що сприяють ефективній підприємницькій діяльності, на наш погляд, доцільно віднести: здатність генерувати нові ідеї (креативність); вміння виявляти, ставити, вирішувати проблеми та приймати обґрунтовані рішення; здатність до адаптації та дії в новій ситуації, бути критичним та самокритичним; здатність до ефективної зовнішньої та внутрішньої комунікації; здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких структур; здатність проводити дослідження з

використанням теоретичних та прикладних досягнень в сфері підприємництва; здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва; здатність до вирішення проблемних питань і нестандартних ситуацій у професійній діяльності за умов невизначеності та ризиків; здатність до ініціювання та реалізації інноваційних проектів в підприємницькій діяльності.

Система інновацій в управлінні, діяльності, відносинах передбачає як зміну існуючої практики, так і створення нової практики принципово іншої, відповідно до безперервного розвитку управлінських та виробничих технологій.

Система норм та традицій, етика підприємця має бути не лише проголошена в усній формі, але й закріплена офіційно у вигляді Етичного кодексу організації. Даний Кодекс має включати розділи з корпоративної етики (норми відносин з державою, споживачами, постачальниками, персоналом); професійної етики (особливості поведінки, ставлення, взаємовідносин людей, що зумовлюються професійною діяльністю); ділової етики (правила поведінки в сфері комерційних операцій, взаємовідносин з іншими підприємцями, найманими працівниками, суспільством). Крім того, Етичний кодекс має висвітлювати питання іміджу. За умови втілення в собі вище зазначеного, Етичний кодекс зможе на постійній основі позитивно впливати на формування системи ефективної діяльності підприємницької структури. Адже, він «відіграє» одночасно три важливі ролі: 1) управлінську; 2) репутаційну, іміджеву; 3) формування та розвитку організаційної культури.

Ставлення до помилок – формування у кожного з учасників підприємницької діяльності чіткого переконання: «Не помиляється лише той, хто нічого не робить!». Правила, які допоможуть переформатувати власне ставлення до помилок (починаючи від власника і закінчуючи найменш кваліфікованим найманим працівником): 1) не боятися помилок; 2) змінити ставлення до помилок; 3) завчасно обмірковувати власну реакцію на помилку; 4) навчитися сприймати позитивно кожную невдачу (знаходити позитивні моменти, наприклад – досвід); 6)

намагатися отримати вигоду від помилки (наприклад підвищити власний професійний рівень, отримати консультацію тощо).

Система мотивації, заохочення персоналу має ґрунтуватися на індивідуалізованій системі оплати праці «за заслуги», яка базується на результатах діяльності та особистому внеску в загальну ефективність організації окремого працівника. Система має бути прозорою, зрозумілою для всіх, оціночні критерії – досяжними і відображати загальний напрямок стратегії розвитку організації. Система мотивації має враховувати реальні потреби працівники, бути максимально адресною. Такою системою є система KPI (Key Performance Indicator).

Система соціальної відповідальності бізнесу має охоплювати зовнішню соціальну відповідальність: спонсорство та благодійність; сприяння охороні навколишнього середовища; взаємодія з суспільством та місцевими органами влади; готовність допомогти в кризових ситуаціях (аварії, стихійні лиха тощо); відповідальність перед споживачем (виробництво якісних товарів, послуг) та внутрішню: безпечність умов праці; стабільна оплата праці, яка, до того ж, є соціально значимою; розвиток персоналу; мотиваційний, окрім базового, соціальний пакет; готовність допомогти працівникам в критичних обставинах їх життя тощо.

Підтримка ініціатив співробітників вимагає забезпечення керівництвом наступних умов: 1) стандартизація алгоритму нововведень; 2) стимулююча оплата праці; 3) усвідомлення безпечності наслідків висловлення ініціативи для працівника; 4) індивідуалізація функцій в поєднанні з командною роботою; 5) сприяння усвідомленню співробітником власної значимості, місця та ролі в організації та внеску в її ефективність; 6) наявність знань та повноважень для реалізації ініціатив; 7) усвідомлення кожним працівником цілей, які мають досягти спільними зусиллями всі члени організації.

Для забезпечення вище наведених умов, керівництво має: залучати, мотивувати та переконувати персонал; надихати та підбадьорювати підлеглих; допомагати у реалізації ініціатив; навчати, розвивати персонал.

Прозорість організаційних процесів, довірчі відносини в колективі – передбачає можливість відповідальних за прийняття рішень співробітників, моніторити, контролювати та керувати процесом, з метою забезпечення його продуктивності та успішного завершення. У співробітників, які приймають рішення, є можливість порівняти фактичні показники з плановими (нормативними) та виявити розбіжності, для усунення яких в подальшому розробляється план дій. В свою чергу вимоги до процесу та очікування зацікавлених осіб є основним критерієм оцінки. Вводячи в курс справ своїх підлеглих, керівництвом домагається розуміння працівниками того, як працює організація, за рахунок чого та визначає роль, обов'язки та взаємозв'язки кожного.

ОК передбачає регулярне проведення ряду корпоративних заходів, які мають закріплювати її положення, підвищувати лояльність та відданість персоналу (корпоративна програма з навчання іноземній мові; корпоративні свята; спільні екскурсії; медичне страхування, оплата медичних послуг; забезпечення трансферу персоналу; корпоративний спорт; дитячі свята тощо).

Підсумовуючи, зазначимо, що організаційна культура є невід'ємною частиною життєдіяльності організації. Вона формується і змінюється залежно від бачення, бажання, досвіду власника бізнесу. Але сильна ОК, в першу чергу, має відповідати місії організації, відображати глибинний зміст її існування; ОК розробляють для людей (персоналу) і їхніми ж зусиллями (точніше – зусиллями фахівців, які також є персоналом); ОК має бути культурою взаємодовіри та поваги, забезпечувати ефективний взаємний зв'язок; ОК має відображати стиль лідерства – лише тоді вона буде гармонійною, а не штучно придуманою. Ідеального типу організаційної культури не існує, але загальні правила побудови сильної ОК є теоретико-методологічно обґрунтованими та практично випробуваними.