

ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕВЕРО-ВОСТОЧНОГО РЕГИОНА ДОНБАССА

А.В.Остафийчук

аспирант Донбасской государственной машиностроительной академии

Розглянуто розвиток параметрів організаційної культури на сучасних промислових підприємствах, механізм формування організаційної культури. Проведено комплексний аналіз виконання основних функцій організаційної культури підприємств Північно-Східного регіону Донбасу.

Ключові слова: організаційна культура, цінності, оптимізація системи функцій, діагностика організаційного клімату.

Необходимость в структурных изменениях, в том числе в изменениях организационной культуры, на предприятии возникает при существенных изменениях рыночной ситуации, переопределении целей и корректировке стратегий, при достижении предприятием определенных этапов развития, когда существующая структура сдерживает дальнейший рост [1].

На практике организационная культура предприятия часто не оптимальна: внутренние взаимодействия противоречивы, управление неэффективно, цели и ценности руководства и исполнителей не согласованы. Это объясняется объективным отсутствием достаточного управленческого опыта у руководителей, внимания к практическому применению принципов корпоративной культуры. Неоптимальная оргкультура способна приносить определенный эффект для общего управления и обеспечивать выживание предприятия, поэтому и сохраняется в неизменном виде до наступления кризиса [2].

Целью статьи является анализ функций и структуры существующей организационной культуры на современных промышленных предприятиях. Оценка необходимости оптимизации и определение основных путей усовершенствования оргкультуры.

Оптимизация организационной культуры – это приведение культуры предприятия, его взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий [3].

Ядром оргкультуры являются ценности, в большей или меньшей степени разделяемые всеми членами организации. Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, так и негативными, которые отрицательно влияют на организационную эффективность (см. рис.1)



Рис. 1. Структура ценностей в организации

Главный критерий эффективности изменений оргкультуры – это то, в какой степени культивируемая оргкультура поддерживает стратегии развития бизнеса, реализуемые руководством, в какой степени она помогает достижению целей компании.

Как одно из важнейших условий эффективности изменений можно определить повышение ответственности и заинтересованности в эффективности рассматривать ответственность за исполнение функций культивируемой в компании оргкультуры. Причем ответственность руководства всех уровней и в первую очередь – высшего руководства. Если делегировать ответственность исполнителям, не имеющим рычагов управления, то возникнет угроза перехода к чисто формальному выполнению работы, которая не может дать желаемого результата [4].

Для оценки эффективности управления оргкультурой могут быть широко использованы те же методы, что и для изучения оргкультуры: опросы, анкетирование, изучение

устного фольклора, изучение документов, изучение сложившейся практики управления.

При формировании оптимальной организационной культуры не следует забывать, что самое сильное влияние на нее оказывает ежедневное поведение и поступки первых лиц компании, менеджеров и самих сотрудников. Безусловно, здесь первые лица компании должны

начать работу с себя. Практика показывает, что обратный путь — от сотрудников к руководству не работает.

В общем виде процесс формирования организационной культуры можно представить в виде последовательной схемы (см. рис.2)

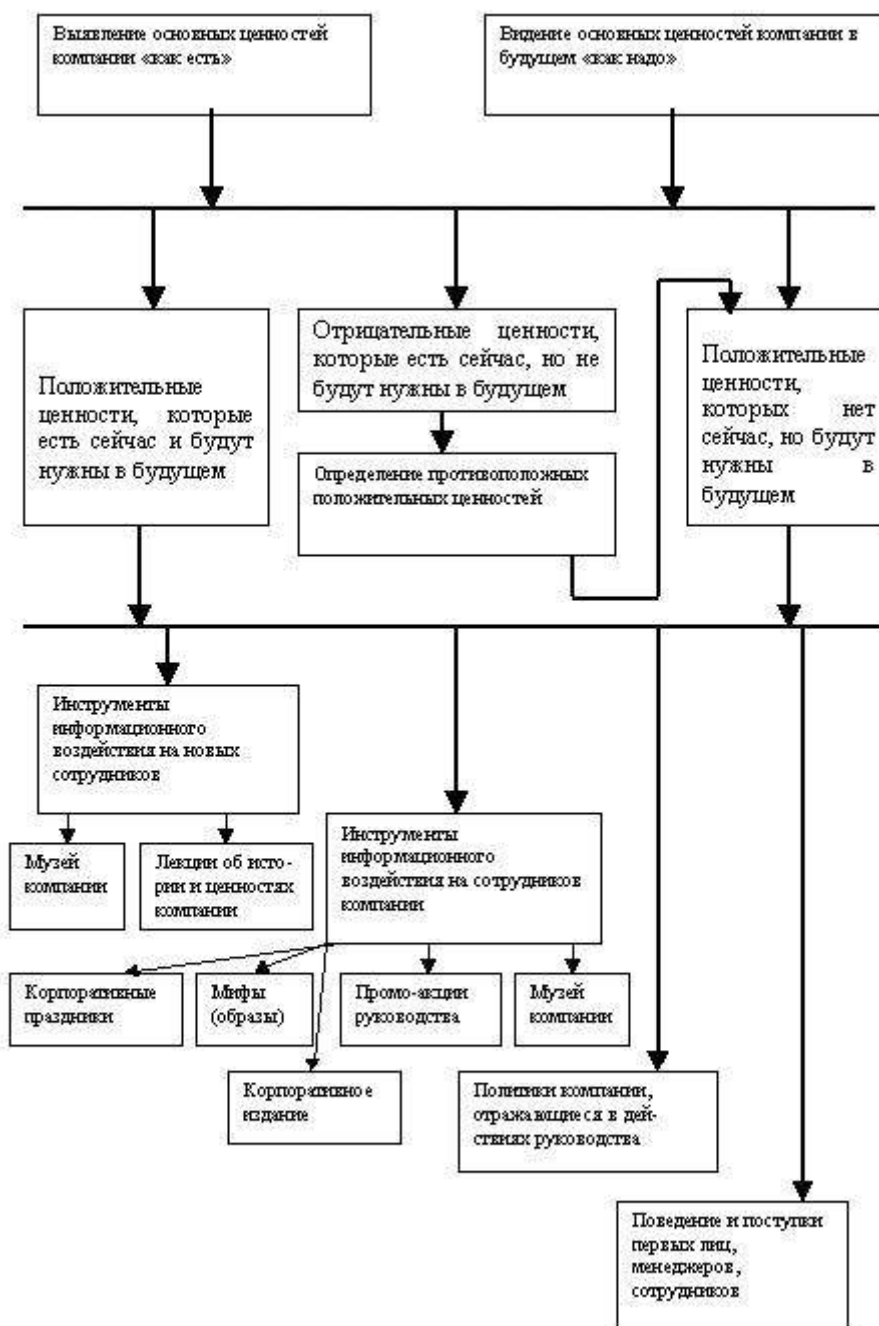


Рис.2. Механизм формирования организационной культуры

Существование любой системы анализируется и оценивается по совокупности функций, которые она выполняет или способна выпол-

нить. Безусловно, оргкультура является весьма сложной и многофункциональной системой. Приоритетность и значимость отде-

льных функций может меняться в зависимости от типа оргкультуры, ее целей, этапа развития, влияния параметров внешней среды и т.п. Вместе с тем, общая совокупность функций оргкультуры остается неизменной и включает в себя следующие функции:

1. *Познавательная.* Эта функция позволяет работнику реализовать в рамках оргкультуры такие личностные мотивы, как любознательность, склонность к анализу и научным исследованиям, желание лучше осознать «свой мир» и свое в нем предназначение, определить свое место и статус в определенном коллективе людей, познать свое «я», свои сильные и слабые стороны.

2. *Ценностнообразующая.* Ее назначение заключается в формировании у людей взглядов и отношений к смыслу жизни и правильному пониманию тех ценностей, которые предлагает окружающий человека мир.

3. *Коммуникационная.* Через познанные ценности, нормы делового поведения и этики общения осуществляется установление и использование эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразие в анализе и оценке любого вида информации, любого вида деятельности.

4. *Нормативно-регулирующая.* Эта функция благодаря своей интеграционной направленности ведет к идентификации работниками себя с организацией, задает регулирующие нормы поведения работников, делая это поведение предсказуемым и управляемым: Нормативно-регулируемая функция позволяет контролировать формы поведения и восприятия, вырабатывая наиболее целесообразные с точки зрения данной организации.

5. *Мотивирующая.* Принадлежность к сильной оргкультуре уже сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желанию действовать в интересах и на благо своей организации. Высокая миссия, великие цели, образцовые доброжелательные взаимоотношения, продуманная система материального и социального стимулирования.

При детальном анализе функций оргкультуры предприятия рассматриваются непосредственно производственные и организационные параметры деятельности руководителей и сотрудников.

Культура корпорации представляет собой как бы два организационных уровня (см. рис.3). На верхнем уровне представлены такие видимые чинники, как одежда, символы, организационные церемонии, рабочая обстановка. Верхний уровень представляет элементы культуры, имеющие внешнее видимое представление. На более глубоком уровне располагаются ценности и нормы, определяющие и регламен-

тирующие поведение сотрудников в компании. Ценности второго уровня тесно связаны с визуальными образцами (слоганами, церемониями, стилем деловой одежды и др.), они как бы вытекают из них и обозначают их внутреннюю философию. Эти ценности поддерживаются и вырабатываются сотрудниками организации, каждый работник компании должен разделять их или хотя бы показывать свою лояльность по отношению к принятым корпоративным ценностям.



Рис.3. Уровни организационной культуры

Оптимизируя существующую организационную культуру, необходимо сохранять и углублять исторически сложившуюся структуру ценностей и уровни культуры предприятий. Для этого первым этапом исследований должно стать проведение диагностики, выявляющей действительные проблемы предприятия и предшествующей непосредственно оптимизации.

Существуют два основных способа определения целесообразности оптимизации.

1. *На основе оценки основных функций организационной культуры.*

У конкурентов, использующих аналогичные стратегии, определяются весомость и оценка каждой функции. Показатели конкурентов и анализируемого предприятия сравниваются. Значительное отставание предприятия в взвешенных оценках является предпосылкой для проведения оптимизации.

2. *На основе внутренней информации.*

Используя первый метод исследований, на базовых предприятиях ЗАО «НКМЗ», ОАО «ЭМСС», ОАО «КЗТС», ОАО «ДМЗ», ОАО «Славтяжмаш» был проведен компле-

ксный анализ существующей организационной культуры. Независимо друг от друга руководители подразделений предприятий и ключевые сотрудники заполнили оценочную таблицу [5].

По предприятиям в целом была вычислена средняя оценка. Сравнительный анализ проводился в системе руководитель-сотрудник.

Следует отметить, что нахождение оценки в диапазонах 0-6 и 9-10 является предпосылкой к

проведению оптимизации. (Уровень 9-10 реально недостижим; простановка заведомо неверных оценок персоналом свидетельствует о наличии серьезных проблем).

Результаты сведены в таблицу (см. табл.1) и на ее основе построена сравнительная диаграмма (см. рис. 4).

Таблица 1.Оценочная таблица выполнения основных функций организационной культуры предприятий

Функции	Оценка	
	сотрудников	руководителей
Отношения к работе на всех уровнях	6,2	8,9
Финансовая заинтересованность в приверженности орг-культуре	7	7,5
Делегирование полномочий	6,7	7,2
Инициативность и инновационность	7,1	6
Информационная обеспеченность подразделений	6	4,9
Квалификация кадров предприятия	8,1	5,8

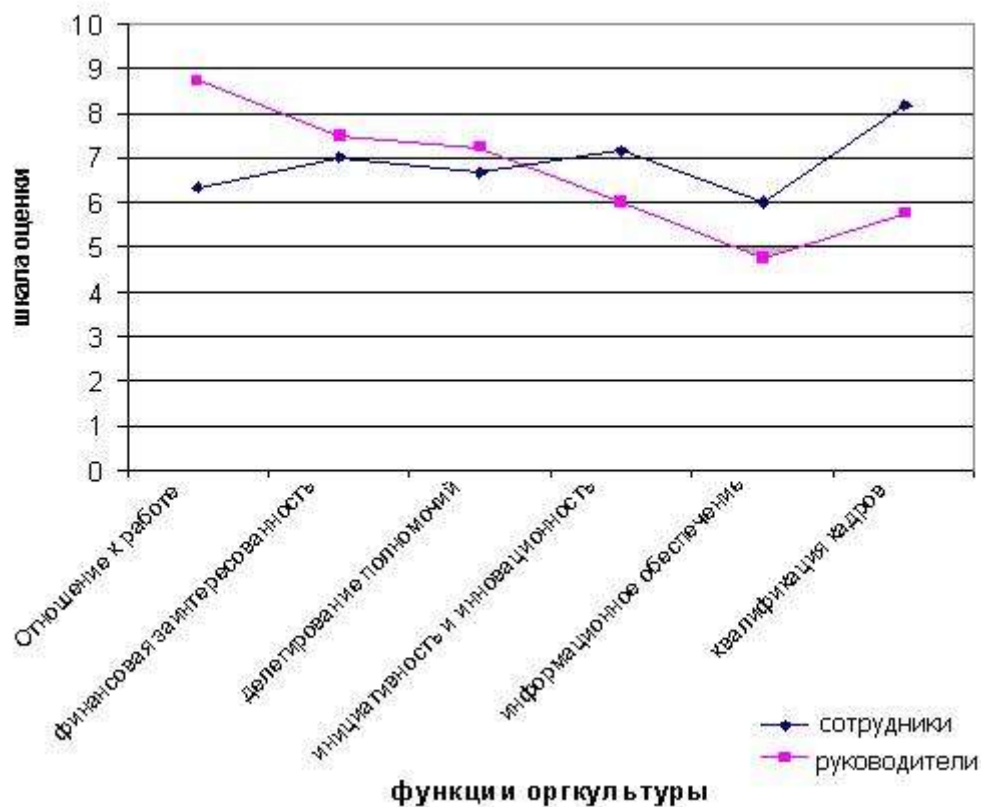


Рис.4. Анализ выполнения основных функций организационной культуры на предприятиях Северо-Восточного региона Донбасса

Следует отметить, что этот метод не оценивает эффективность взаимодействия предприятий с рынком. Неэффективное, но скоорди-

рованное взаимодействие покажет «хорошие» оценки.

Таким образом, на данном этапе предприятиям необходимо больше внимания

уделять оптимизации организационной культуры.

Это может происходить по следующим этапам:

- изменение в принципах оргкультуры на уровне высшего руководства
- формирование четких правил и норм, создание единых образцов поведения работников организации;
- внедрение групповых норм и ценностей;
- создание прогрессивных форм эмоционального представления принципов оргкультуры, которые могли бы послужить повышению включенности и позитивного отношения работников к политике руководства;
- изменения в требованиях к работникам, создание оптимизированных должностных инструкций и применение новых подходов к практике управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
2. *Гончарук В.А.* Алгоритмы преобразований в би знесе // Маркетинговое консультирование. – М.: Гнозис, 2001. – С. 58-69.
3. *Камерон К. С., Куинн Р. И.* Диагностика и изменение организационной культуры. – С.-Пб.: "ПИТЕР", 2001. – 301 с.
4. *Коваленко Г.А.* Корпоративное управление. Стратегия постоянных улучшений. Корпоративная культура фирмы как система ценностей: Учебное пособие. – Краматорск, ДГМА, 2004 – 124 с.
5. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез», 1997. – 194 с.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2007 р.

