

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАСОБАМИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Охарактеризовано організаційну культуру як інституційну матрицю. Окреслено методичні підходи до визначення напрямів удосконалення організаційної культури з позицій забезпечення інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. Окреслено завдання освітнього менеджменту у реалізації поставлених завдань.

An organizational culture as instituciynnu matrix is described. Outlined the methodical going is near determination of directions of improvement of organizational culture from positions of providing of innovative development of domestic enterprises. Outlined task of educational management in realization of the put tasks.

Ключові слова: організаційна культура, освітній менеджмент, економічний розвиток, інновації, інноваційний розвиток.

Вступ. Основним структурним джерелом економічного розвитку нині визнано інноваційні чинники. Лише систематичний і цілеспрямований процес створення й залучення інновацій на підприємство забезпечує формування й розвиток його конкурентних переваг, які, в свою чергу, створюють фундамент його кількісного зростання і якісного розвитку. Проте повноцінна реалізація інноваційних чинників можлива лише за наявності потужних рушійних сил, які забезпечуватимуть високу й стабільну мотивацію суб'єктів підприємництва до активної інноваційної діяльності, результатами якої б стали процесні чи продуктові інновації.

Постановка завдання. Проблеми підвищення ролі інноваційного чинника у структурі джерел економічного зростання були і є предметом наукового інтересу багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, в Україні значний внесок у розвиток даної проблеми зробили О.Амоша, І. Алексеев, В. Геєць, А.Гречан, Н. Гончарова, Ю. Гончаров, М. Йохна, Н. Краснокутська, Д. Стеченко, Л. Федулова, В. Хобта, Н. Чухрай, О. Ястремська та ін. Важливе місце у їх дослідженнях займають і проблеми мотивації інноваційної діяльності. Однак аналіз існуючого наукового доробку показав, що ціла низка теоретичних та прикладних аспектів, які стосуються виокремлення ролі мотиваційних чинників інноваційного розвитку у контексті діяльності вітчизняних підприємств, досі не отримала належного вирішення. Серед таких питань і дослідження внеску організаційної культури у забезпечення цього розвитку. І хоча доволі багато науковців досліджують вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємства (наприклад, [1; 2, с. 443-454; 3-5]), однак мотиваційні аспекти організаційної культури досліджені недостатньо повно. Це й визначило мету даного дослідження – окреслити методичні підходи до оцінювання мотиваційного потенціалу організаційної культури в контексті забезпечення інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, а також визначити напрями її удосконалення засобами освітнього менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Згідно органічної парадигми управління, основою життєвого потенціалу кожної підприємницької структури, її глобальним стратегічним ресурсом є людський капітал, повноцінне використання якого визначальним чином залежить від системи менеджменту, яка створюється з метою організації колективних дій, необхідних для реалізації стратегічних планів. Вона встановлює правила внутрішнього розпорядку, ієрархію відносин, стиль управління, процедури прийняття рішень, рівень регламентації робіт і процесів, систему інфорсменту (взаємоузгоджених процедур контролювання діяльності і реалізації санкцій та заохочень), впливає на формування організаційної культури.

Система менеджменту розглядається сучасними науковцями як «перевірені часом стійкі алгоритми організації й управління людською діяльністю», спрямовані на забезпечення адаптивності підприємницьких структур [6]. Оскільки усталеність певних правил людської діяльності є важливою ознакою інституцій, то можна говорити про систему менеджменту як інституційну матрицю підприємницької структури, абстраговану від матеріальних носіїв — людей, книг та інших джерел інформації. Це видається правомірним, оскільки система менеджменту повною мірою реалізує притаманні інституціям функції, такі як: узгодження і координування дій економічних агентів; мінімізація і компенсація втрат від зіткнення їх інтересів у процесі взаємодії; скорочення витрат часу, зусиль і ресурсів, пов'язаних з одержанням та обробкою інформації, обґрунтуванням і прийняттям рішень, укладанням угод та контролем за їх виконанням; забезпечення стабільності соціо-економічних систем; збереження і спадкова передача їх суттєвих ознак; виконання ролі інформаційних матриць для тиражування новацій; формування мотивів людської діяльності та системи стимулів [7, с. 66].

Визначальне місце у внутрішньому інституційному устрої кожного підприємства займає організаційна (корпоративна) культура, яка визначається багатьма дослідниками як сукупність таких правил і норм, цінностей і традицій, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються усіма членами колективу [8, с. 421] та є «ціннісно-орієнтаційною основою аналізу та прийняття рішень, а також вибору членами організації прийнятного способу дій» [9, с. 161].

Згідно теорії фірми, підприємницька структура є сукупністю об'єднаних взаємовигідною

співпрацюю учасників, які узгоджують свої дії через систему контрактів. Для ефективного функціонування підприємницької структури важливо, щоб її учасники чітко розуміли свої обов'язки і підпорядковувалися загальним правилам, нормам поведінки. Д. Крепс, який досліджував специфіку виробничих відносин, звернув увагу на те, що такі відносини у трудовому колективі ґрунтуються на «імпліцитних контрактах», тобто таких, що є неявними, не мають чіткого юридичного оформлення. Це дає змогу керівництву фірми не враховувати інтереси працівників за непередбачених обставин. Для фірми у такій ситуації вирішальну роль може відіграти готовність персоналу пожертвувати власними інтересами задля подолання тимчасових труднощів. Це можливо лише тоді, коли працівники будуть впевнені, що їх довірою не зловживатимуть. Щоб підтримати довіру працівників «фірма може сама зв'язати себе певними принципами, обіцяючи (у явній чи неявній формі) керуватися ними, пристосовуючись до непередбачених обставин» (цит. за [10]). Саме такі принципи й стають основою формування організаційної культури.

Серед моделей, які описують вплив організаційної культури на поведінку працівників, найбільш вдалою можна назвати модель Квіна-Рорбаха (рис. 1). У ній науковці конкретизували ідею Парсонса про те, що в основі успіху сучасної компанії лежать: здатність до адаптації; вміння досягати поставлених цілей; вміння інтегрувати діяльність усіх складових компанії; легітимність діяльності, тобто визнання й підтримка дій керівництва громадськістю, що свідчить про їх суспільну корисність [8, с. 448-451].

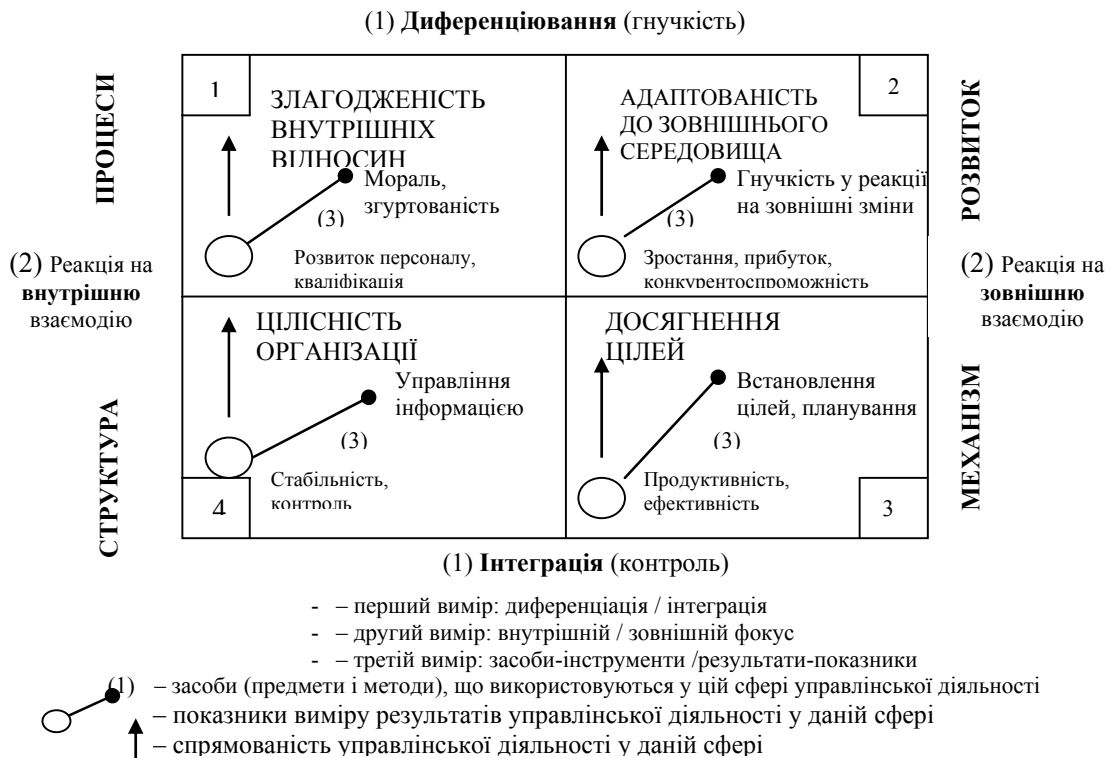


Рис. 1. Модель конкуруючих цінностей організаційної ефективності Квіна-Рорбаха

Згідно моделі Квіна-Рорбаха, вказані організаційні цінності можуть конкурувати між собою, формуючи різні моделі забезпечення організаційного успіху. Так, співвідношення «інтеграція – диференціація» вказує, на чому акцентується увага в організації – на усебічний контроль, який гарантує стабільність і передбачуваність, або ж на гнучкість, яка забезпечується нововведеннями. Співвідношення «внутрішній фокус – зовнішній фокус» відображає переважання в організації інтересу або до її внутрішнього устрою (забезпечення узгодженості і задоволення інтересів учасників організації), або до зміцненню позицій організації у зовнішньому середовищі. Співвідношення «засоби/інструменти – результати/показники» демонструє різницю в концентруванні уваги – з одного боку, на процесах і процедурах, а з іншого – на показниках їх вимірювання (продуктивність, ефективність тощо).

Критичне осмислення даної моделі показує, що у високо конкурентному середовищі ефективнішим буде фокусування на розвиток адаптивних властивостей підприємства, а у відносно стабільному – на внутрішній взаємодії. Проте реальнішою є картина, коли у різні періоди існування підприємницької структури основні цінності організаційної культури змінюються. На етапі народження і юності – увага зосереджується на зовнішньому середовищі, а на етапі зрілості – на внутрішньому устрої. І саме незмінність основних акцентів породжує організаційні кризи. Отже, на кожній стадії життєвого циклу підприємства необхідно коригувати організаційні цінності, розвиваючи ті, що більш адекватні його сучасному стану.

Зважаючи на завдання інноваційного розвитку, видається припустимим вважати, що формування

внутрішнього устрою вітчизняних підприємств має відбуватися таким чином, щоб забезпечувати здатність персоналу до оперативного реагування на нові ситуації і прийняття нетривіальних рішень, які б могли забезпечувати конкурентні переваги. Для цього рекомендовано [11, с. 148]:

- культивувати такі цінності організаційної культури, які б підтримували ініціативність працівників, націлювали їх на професійний розвиток, пошук шляхів удосконалення своєї роботи і організації загалом, формували відданість їй і заохочували їх до участі в управлінні;

- налагодити ефективні комунікаційні процеси як усередині організації, так і між нею і зовнішнім середовищем, що даватиме змогу своєчасно виявляти потребу в інноваційних змінах;

- насаджувати у середовищі менеджменту такий стиль управління, який би запобігав виникненню внутрішніх організаційних конфліктів, пов'язаних з порушенням балансу між інтересами учасників підприємницької структури.

Виходячи з цього, у опитувальний лист для оцінки організаційної культури внесені запитання, які, по-перше, відображають цільові установки менеджменту, по-друге, дають змогу зрозуміти, наскільки існуючі на підприємстві форми стимулювання діяльності відповідають завданням нарощування потенціалу розвитку і чи здатен персонал їх вирішувати, по-третє, оцінюють міру взаємовигідності організаційних відносин, що забезпечує умови для підтримки нових ініціатив через систему гнучкого лідерства. Запропоновані до розгляду характеристики описані таким чином, щоб можна було зменшити їх суб'єктивну оцінку, оскільки одна й та ж характеристика описується взаємодоповнюючими твердженнями. При опрацюванні результатів опитування такі характеристики згруповані за найхарактернішими ознаками.

Анкетування передбачало кількісне оцінювання експертами лінгвістично описаного рівня прояву характеристик організаційної культури, які відповідають завданням інноваційного розвитку. Для проведення експертної оцінки і аналізу сили прояву складових організаційної культури використано функцію бажаності Харрінгтона, за допомогою якої можна перетворити нечітко визначені характеристики аналізованих параметрів в однакову для всієї сукупності безрозмірну шкалу. Для її отримання використано таблиці відповідностей емпіричних та числових систем (табл. 1). Порівняльну оцінку характеристик організаційної культури за вказаними складовими низки підприємств Хмельницької області, які працюють у конкурентному середовищі та за економічною динамікою можуть бути віднесені до різних стадій життєвого циклу, наведено у табл. 2. Максимальна кількість підсумкового бала – 65. Вона може бути отримана тоді, коли опитувані виставлять оцінку «5» усім наведеним твердженням. Як правило, таке трапляється рідко. Тому уже сума в 52 бали і вище означає, що в організації існує організаційна культура, яка містить ознаки інноваційності: по-перше, вона формує лояльність працівників до організації, а по-друге, налаштовує їх на прояв ініціативності і професійного зростання, оскільки це відображається на їх соціальному статусі.

Таблиця 1

Стандартні позначення інтервалів шкали бажаності

Лінгвістичне позначення інтервалу прояву ознаки	Межі інтервалу	
	Стандартні за шкалою Харрінгтона	Варіант переведення у п'ятибальну шкалу
Ознака проявляється сильно	1 – 0,8	4,01 – 5,0
Помірно	0,79 – 0,63	3,16 – 4,0
Задовільно	0,62 – 0,37	1,86 – 3,15
Слабко	0,36 – 0,21	1,01 – 1,85
Дуже слабко	0,2 – 0	0 – 1,0

У таблиці розраховано ступінь досягнення бажаного рівня для досліджуваних підприємств, які відрізняються за своєю організаційно-правовою формою, стадією життєвого циклу, галузевою приналежністю і динамікою розвитку. Перші два підприємства відносяться до статусу малих, але ТОВ «Сніжинка» (хімчистка) працює ще за часів СРСР і реалізує стратегію виживання, залишаючись у зоні беззбиткового господарювання; ТОВ «Подол» є туристичною фірмою, яка спеціалізується на організації шопінг-турів (переважно до Китаю) і надає додаткові послуги, наприклад, допомагає в розмитненні товару тощо. Вона розвивається доволі динамічно, хоча функціонує на ринку всього 6 років. Решта підприємств мають статус середніх (ВАТ «Термопластавтомат») та великих (ДП «Новатор», ВАТ «Укрелектроапарат»). При цьому перше є тривалий час збитковим, хоча за часів СРСР займало майже монополіне становище з виготовлення термопластавтоматів і потужно розвивалось, а два інших показують непогану динаміку розвитку. ДП «Новатор» залишається у державній формі власності, повністю перепрофілювавши своє виробництво на виготовлення споживчих товарів (раніше належало до ВПК), а ВАТ «Укрелектроапарат» продовжує свою діяльність, не змінивши спеціалізацію і працюючи на замовлення не лише вітчизняних споживачів, а й на експорт. Це підприємство показує найкращу динаміку валових доходів, реалізуючи стратегію розвитку ринків, в тому числі зарубіжних.

Графічне відображення порівняльних характеристик організаційної культури досліджуваних підприємств без урахування їх вагомості наведено на рис. 2. Тут добре видно відмінності у організаційних цінностях, які майже для всіх підприємств оцінені їх працівниками як такі, що проявляються недостатньо (нижче 50% від бажаного рівня). Проте для тих підприємств, що динамічно розвиваються, орієнтація на

перспективу розвитку і підтримка ініціативності проявляються набагато більшою мірою, ніж у підприємств із поганою економічною динамікою.

Таблиця 2

Ступінь прояву характеристик організаційної культури, адекватної завданням інноваційного розвитку, на деяких підприємствах Хмельницької області

Згруповані характеристики організаційної культури	Підприємства, на яких проводили опитування				
	ТОВ "Подол"	ТОВ "Сніжинка"	ДП "Новатор"	ВАТ "Термопластавтомат"	ВАТ "Укрелектроапарат"
Блок 1. Визнання професіоналізму і заслуг працівників					
Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповіддю респондентів	6,87	6,73	8,60	7,07	11,13
Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик	15	15	15	15	15
Фактичний ступінь прояву характеристики, %	45,78	44,89	57,33	47,11	74,22
Блок 2. Підтримка ініціативності					
Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповіддю респондентів	9,07	7,20	11,80	8,67	12,00
Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик	20	20	20	20	20
Фактичний ступінь прояву характеристики, %	45,33	36,00	59,00	43,33	60,00
Блок 3. Орієнтація на перспективу розвитку					
Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповіддю респондентів	6,27	3,80	7,87	4,93	6,47
Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик	10	10	10	10	10
Фактичний ступінь прояву характеристики, %	62,67	38,00	78,67	49,33	64,67
Блок 4. Згуртованість у визнанні пріоритетів					
Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповіддю респондентів	9,27	7,60	11,47	9,40	15,33
Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик	20	20	20	20	20
Фактичний ступінь прояву характеристики, %	46,33	38,00	57,33	47,00	76,67
Загальний рівень організаційної культури	31,47	25,33	39,73	30,07	44,93
Ступінь досягнення бажаного рівня, %	48,41	38,97	61,13	46,26	69,13

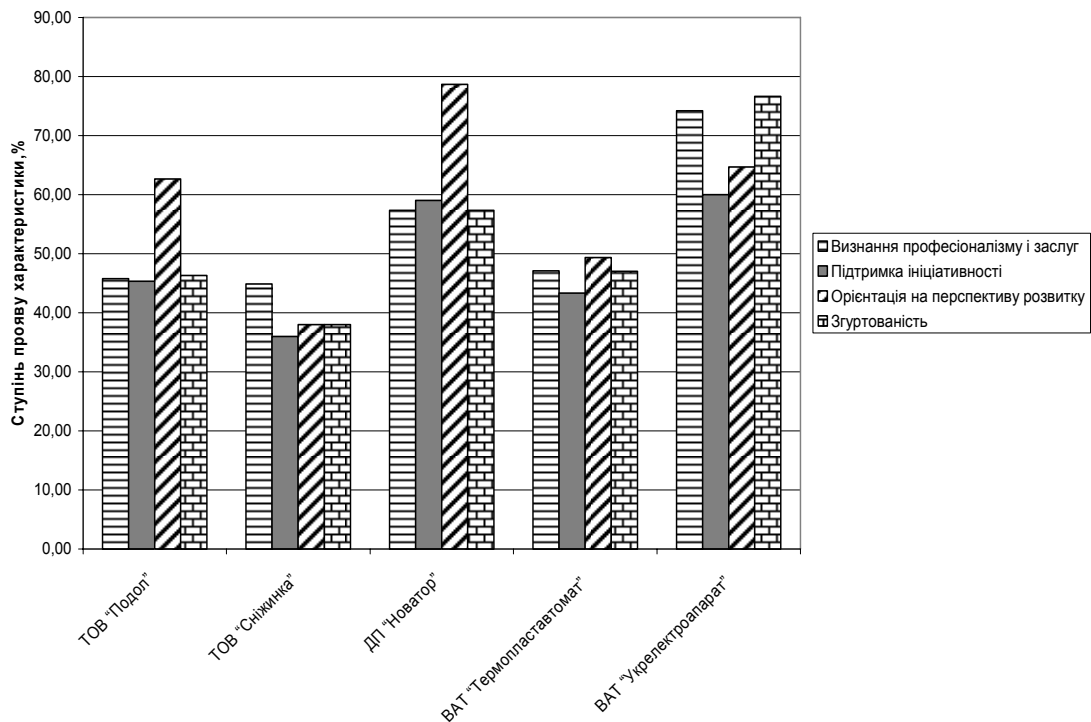


Рис. 2. Порівняльні характеристики організаційної культури за складовими, що формують здатність підприємства до інноваційного розвитку

Водночас при порівнянні складових організаційної культури «ДП «Новатор» і ВАТ «Укрелектроапарат» видно, що на першому більше цінуються ініціативність та орієнтація на перспективу розвитку, що дало змогу підприємству диверсифікувати виробництво продукції. Друге ж за цими характеристиками оцінено його співробітниками нижче, що й зрозуміло, оскільки підприємство тривалий час реалізує продукцію електротехнічного призначення, яке лише модифікується з огляду на вимоги замовника, проте принципів змін у виробничих процесах не відбувається.

З огляду на те, що зазначені характеристики організаційної культури можуть по-різному впливати на поведінку працівників, вирішено було оцінити здатність організаційної культури формувати мотиваційні переваги працівників в контексті інноваційної діяльності інтегральним показником, з урахуванням вагомості кожної характеристики. Вагомість визначали експертним методом шляхом опитування менеджерів усіх п'яти підприємств (по п'ять респондентів з кожного).

Ступінь узгодженості думок експертів оцінено за допомогою коефіцієнта конкордації, тобто загального коефіцієнта рангової кореляції для групи експертів. Результати розрахунків показали узгодженість думок експертів, оскільки коефіцієнт конкордації дорівнює 0,847. Експерти присвоїли наступні ранги основним характеристикам: визнання професіоналізму і заслуг – 1; підтримка ініціативності – 2; згуртованість – 3; орієнтація на перспективу розвитку – 4. Це відповідає вагомостям відповідно 0,4; 0,3; 0,2 і 0,1, які розраховані за формулою:

$$r_i = \frac{2(n-i+1)}{(n+1)n}, \quad (1)$$

де r – ранг i -тої характеристики; n – кількість характеристик, які підлягають ранжуванню.

На рис. 3 подано результуючу оцінку стану організаційної культури підприємств з урахуванням вагомості основних складових.

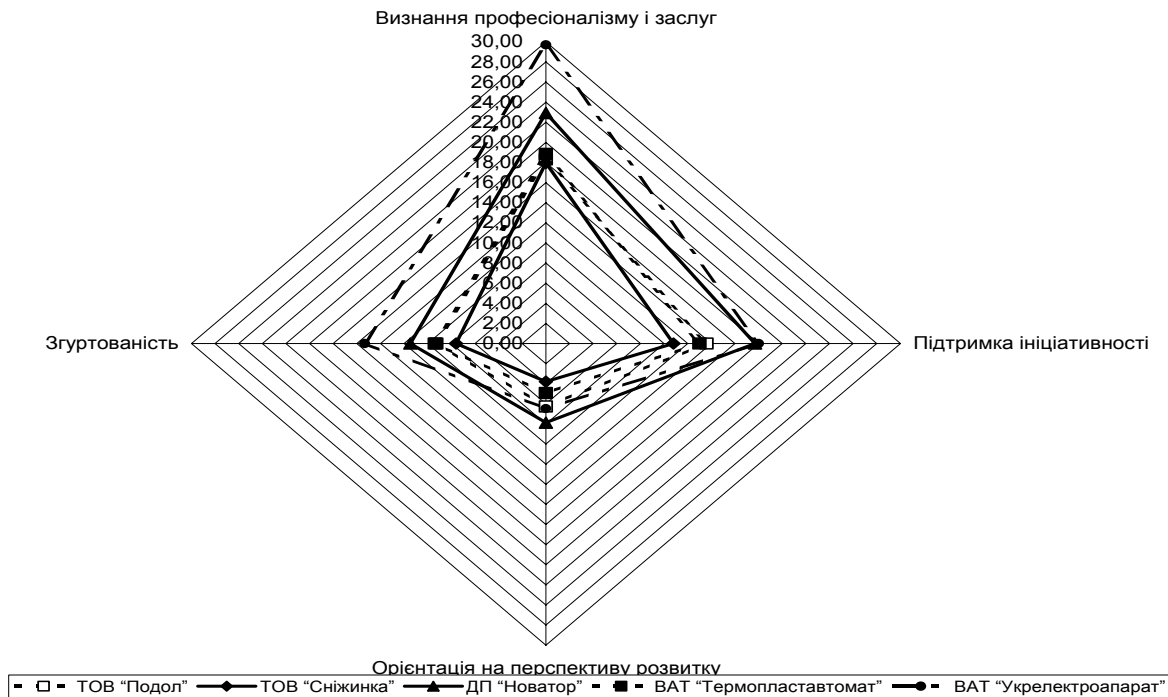


Рис. 3. Інтегральна характеристика інноваційної спрямованості організаційної культури досліджуваних підприємств

На усіх досліджуваних підприємствах профіль організаційної культури має чітку тенденцію до визнання її мотиваційного характеру як головного у забезпеченні інноваційного розвитку. У даному випадку мотивації проявляються через потреби вищого порядку – визнання заслуг, надання можливостей самореалізації, соціалізація відносин, яка сприймається як психологічно комфортна. Цінності організаційної культури підприємств з високою економічною динамікою також акцентують на заохоченні ініціативності персоналу, що відображається у високій оцінці відповідних тверджень респондентами. На підприємствах збиткових відповідні оцінки набагато нижчі.

Таким чином, дослідження складових організаційної культури вітчизняних підприємств за пропонуваною методикою дасть змогу зрозуміти, у якому напрямку слід її вдосконалювати з тим, щоб привести у більшу відповідність ті неформальні інституції, які лежать у її основі і визначають стереотипи поведінки більшості працівників, із вимогами сучасності, закладеними у формальних інституціях, що

регулюють поведінку суб'єктів ринку з огляду на інтереси суспільства. Це дасть змогу створити умови, за яких ініціативність працівників вважатиметься неодмінною складовою їх діяльності в межах організації. І першим кроком у цьому напрямі є проектування начальних програм (тренінгів) для того, щоб поліпшити здатність працівників функціональних служб підприємств до креативного мислення і генерування нових ідей. Опанування таким мисленням сприятиме підвищенню інноваційної активності вітчизняних підприємств.

Висновки. Дослідження сутнісних характеристик організаційної культури дає підстави стверджувати, що вона може розглядатись як один із типів інституційної матриці, що формує ціннісно-орієнтаційну основу аналізу та прийняття рішень працівниками організації, а також вибору ними прийнятного способу дій. Сукупний вплив елементів організаційної культури повинен культивувати в організації той тип поведінки, який даватиме змогу досягати організаційних цілей ефективніше, ніж у разі інших поведінкових стереотипів.

Для удосконалення організаційної культури в контексті стратегічних цілей підприємства необхідно сформувати систему оцінювання прояву тих цінностей, які складають зміст чинної організаційної культури і тих, розвиток яких планується. З огляду на складність формалізації елементів організаційної культури найбільш прийнятним методичним підходом до оцінювання їх впливу на здатність організації до розвитку, є метод нечітких множин. Показано можливості застосування цього підходу для аналізу організаційної культури низки підприємств Хмельницької області. з погляду завдань мотивації інноваційного розвитку. Виявлено закономірності у складі їх ціннісних орієнтирів та їх економічної динаміки, що свідчить про вірність висловленої гіпотези про мотиваційні можливості організаційної культури. Проектування навчальних програм (тренінгів) для підвищення здатності працівників підприємств до інноваційного мислення та розробка системи заохочень за ініціювання заходів з удосконалення діяльності підприємства участь у таких програмах і розробка методики оцінки мотиваційного потенціалу організаційної культури для реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства має стати предметом наступних досліджень.

Література

1. Аровина М.П. Организационная культура как внутреннее социально-экономическое пространство предприятия / М.П. Аровина // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: економічна. – Донецьк: ДонНТУ. – 2008. – Випуск 31-1 (128). – С. 17-24.
2. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культура / Ю.І. Палеха. К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. – 211 с.
3. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб: Питер, 2001. – 352 с.
4. Стоянова В.А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности / В.А. Стоянова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 3-9.
5. Тодорова О. Формализация элементов корпоративной культуры / О.Тодорова // PR Менеджер. – 2004. – № 6. – С. 2-7.
6. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг. – 2005. – № 2 (81). – С. 37-41.
7. Концепції інституціональної економічної теорії в управлінні розвитком соціально-економічних систем: монографія / М.А. Йохна, В.В. Стадник, П.Г Іжевський та ін.; за заг. ред. М.А. Йохни. – Хмельницький: ХНУ, 2007. – 313 с.
8. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 3-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 1998. – 528 с.
9. Економічна енциклопедія: у 3-х т. – Т.2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: Академія, 2002. – 848 с.
10. Капелюшников Р. Теория трансакционных издержек [Электронный ресурс] / Р. Капелюшников. – Режим доступа: <http://www.libertarium.ru/libertarium/kapelushnikov>.
11. Стадник В.В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур: монографія / В.В. Стадник. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – 271 с.

Надійшла 13.10.2010