

МЕТОДИ ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

В статті наведено результати досліджень щодо удосконалення ефективності організаційної культури сучасного підприємства методами швидкого маневрування, розвитку різних форм взаємодії, активізації менеджменту знань, посилення корпоративної відповідальності та моральної доброчесності. Виділено основні методи зміни культури підприємств, узагальнено наукові підходи до їх розуміння.

In the article the results of researches are resulted in relation to the improvement of efficiency of organizational culture of modern enterprise by the methods of the rapid manoeuvring, development of different forms of co-operation, activation of management of knowledges, strengthening of corporate responsibility and moral good works. The basic methods of change of culture of enterprises are selected, generalized scientific going near their understanding.

Ключові слова: організаційна культура, методи зміни організаційної культури.

Постановка проблеми. Сьогоднішня економіка, що динамічно розвивається, призводить до того, що фірми і організації вимушені постійно еволюціонувати, щоб не залишитися за бортом прогресу і бізнесу. Насичення абсолютне всіх ринків товарами такою мірою, що організаціям доводиться буквально битися за покупців, призводить до повного переосмислення принципів і завдань функціонування різних структур в рамках підприємства. Зміни, що відбуваються в суспільстві, настільки глобальні, що цього разу вже не обійтися простою реорганізацією праці. Сьогодні, щоб відповідати часу, його нормам і вимогам, керівники повинні почати стрімку перебудову – здійснити докорінну реформу в апараті управління-феноменом якого є організаційна культура [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В даний час проблемами вдосконалення структури організаційної культури займаються багато вчених. Серед зарубіжних можна виділити таких, як К. Камерон [2], Р. Куїнн, Т. Діл, А. Кеннеді, Д. Денісон, Е. Шейн, Г. Хофстед, які досліджують оцінку і управління організаційною культурою. Серед російських вчених-дослідників проблем видозміни організаційної культури можна виділити таких, як В. Співак, А. Радугін, М. Магура, М. Курбатова, І. Ладанов. В даний час проблемою вдосконалення організаційної культури підприємств займаються такі українські вчені, як Г. Дмитренко, С. Оборська, О. Синицька, З. Шершньова, В. Усачеві та ін.

Об'єкти та методика досліджень. Об'єктом дослідження є система наукових і теоретичних підходів до розуміння суті методів видозміни організаційної культури підприємств. В процесі дослідження використовуються такі методи пізнання: монографічний, системний підхід, метод аналізу.

Виклад основного матеріалу. Реалії життя вимагають проведення змін у культурі організації. Здійснення цих змін базується на світогляді і політиці керівництва підприємства, а також на їхній твердій волі дійсно реалізувати задумане. При наявності твердої волі до проведення намічених змін можна і потрібно починати процес, але не завжди легко знайти правильне рішення, тому що наслідки можуть бути важко передбачувані. Право здійснювати ті чи інші зміни в культурі залежить насамперед від фінансових наслідків і ризику, з яким це зв'язано для підприємства. Політика і цілі керівництва підприємства повинні бути спрямовані, в першу чергу, на збереження підприємства й одержання прибутку. З плином часу і під впливом обставин організаційна культура може зазнавати змін. Тому важливо знати, як проводити зміни такого роду. Методи зміни культури організації можна представити таким чином як:

- зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджера;
- зміна стилю управління кризою або конфліктом;
- перепроєктування ролей і зміна фокусу в програмах навчання;
- зміна критерію стимулювання
- зміна акцентів в кадровій політиці;
- зміна організаційної символіки і обрядовості [2].

Ціль змін - пошук, визначення, інтерпретація, формулювання реально здійсненних і прийнятних рішень. При наявності цілей їх можна використовувати як орієнтири для складання планів. План поділяється на фази, етапи і контрольні віхи. Для кожного розділу плану розробляються дії за часом, засоби досягнення цілей і терміни виконання. Дії керівництва на цьому етапі можна порівняти з пливучою качкою: спокій на поверхні і невидима робота під водою.

Організація процесу зміни культури повинна проходити у встановлених рамках, визначених стратегічною метою. Хто що повинен робити, хто несе яку відповідальність, який бюджет, які інші засоби і т.д. Для керування змінами на кожному напрямку необхідно призначити керівника, що за своїми знаннями, здібностями, досвідом й авторитетом в стані забезпечити досягнення поставлених цілей у зазначений термін, і за допомогою виділених засобів.

Слід зазначити, що зміни в поведінці можуть призвести до змін в культурі, і навпаки. Проте це відбувається не неминуче або автоматично. Це пов'язано з тією роллю, яку грає в цьому процесі «передача» культури і обґрунтування поведінки. Залежно від ситуації зв'язок між змінами в поведінці і організаційній

культури в ту або іншу сторону може виявитися протягом періоду, вимірюваного від декількох місяців до декількох років. Тому для аналізу важливо розрізняти зміни культури й інші організаційні зміни і досліджувати їх одночасно.

Існує три можливі поєднання змін в поведінці і культурі в організації. У разі першого поєднання відбуваються зміни в культурі без змін в поведінці. В цьому випадку працівники можуть змінити одне або декілька вірувань або цінностей, але при цьому вони не здатні змінити свою відповідну поведінку. Одні вірять, що палити шкідливо, але не можуть кинути палити. У комерційних організаціях люди міняють своє базове припущення про вплив зовнішнього середовища, проте для зміни поведінки їм не вистачає відповідних знань, навиків і умінь [3].

У всіх цих і подібних до них випадках головною проблемою є те, що люди в організації не володіють здібностями і підготовкою, потрібними для зміни поведінки в даних умовах. Як показує практика, вирішити цю проблему можна швидше шляхом навчання в організації (вчитися на своїх помилках), ніж навчанням поза нею.

Друге поєднання – це зміни поведінки без змін в культурі. В цьому випадку один або більш за членів організації, а може бути навіть група або групи працівників можуть бути переконані в тому, що організаційні зміни повинні відбутися, хоча при цьому окремі працівники можуть не хотіти цього. Залежно від статусу і впливовості прихильників змін в організації перетворення можуть відбуватися більш-менш успішно. Супротивники змін формально будуть вимушені слідувати вибраному курсу на зміни і навіть приймуть нові символи, але внутрішня незгода заважатиме перекладу нового в базові терміни організаційної культури (припущення, вірування і цінності). Так, зараз в багатьох комерційних організаціях працюють люди «старого загартування», сумлінно виконуючи свою роботу на професійному рівні в нових умовах, проте при цьому зберігаючи старий світогляд.

Головна проблема в такій ситуації – це відсутність прихильності і послідовності в перекладі своєї формальної поведінки в терміни нової культури, образно кажучи, в звичку. Люди міняють свою формальну поведінку або із-за боязні втратити отримувану компенсацію, або отримують задоволення від уміння підстроїтися до нового положення справ, а не тому, що вони насправді глибоко вірять і цінують те, що їх просять робити.

Третє поєднання – зміни відбуваються і в області поведінки, і в області культури. Це ситуація постійних змін в тому сенсі, що люди по-справжньому і щиро цінують те, що вони по-новому роблять свою роботу. Стійкість змін в цьому випадку забезпечується тим, що обидві сторони (поведінка і культура) взаємно підсилюють і підтримують один одного. Це, у свою чергу, підсилює внутрішнє задоволення внаслідок того, що люди дійсно все більше вірять в зміни і цінують їх, міняючи свою поведінку і далі. Широко відомо, що багато творчих груп і організацій в науці, освіті і мистецтві, що функціонують на вільній комерційній основі, багато в чому добилися своїх успіхів через іменні наведені вище обставини, повіривши в свої здібності робити справу по-новому і досягнувши для себе внутрішньої згоди з цим через ухвалення нової культури.

При проведенні змін в культурі організації виникає ряд труднощів. Особливо ці труднощі породжуються опором змінам культури. Це стає явно помітним, коли зміни починають зачіпати глибинний зміст організаційної культури (базові припущення, вірування і цінності). Відмічено, що проведення радикальних і швидких змін в змісті організаційної культури відбувається з великими труднощами і хворобливіше, ніж проведення повільних змін. Аналогічний взаємозв'язок виявляється при проведенні змін в організаціях з сильною і слабкою організаційною культурою. В цілому ступінь опору змінам в культурі організації пропорційній величині змін за змістом, тобто ступеню їх радикальності і силі переважаючої в організації культури.

Зміни в культурі можуть або передувати змінам поведінки, або слідувати за ними. Перше відбувається тоді, коли є безумовні докази значної переваги нових базових припущень в порівнянні з тими, що існують. В цьому випадку від людей вимагається одне – придбання нових знань, компетенції і навиків, необхідних для вироблення відповідних зразків поведінки.

У тому ж випадку, коли немає очевидних доказів переваги нових припущень, зміни культури, швидше за все, слідує за змінами поведінки. Може скластися і така ситуація, при якій зміни в культурі можуть відбутися набагато пізніше після змін поведінки або взагалі ніколи не відбутися. Фахівці рекомендують менеджерам, що потрапили в подібну ситуацію, «ловити момент». Якщо менеджери не можуть зробити цього самі, то слід використовувати послуги консультантів. І у тому, і в іншому випадку потрібний «агент» змін, який втрутиться в процес дії на бажані зміни культури. При цьому можливі два наступні підходи:

- добитися від людей в організації ухвалення нових вірувань і цінностей;
- включення і соціалізація нових людей в організації і звільнення колишніх працівників [4].

Дуже складно визначити факт зміни культури. Коли відбуваються зміни в поведінці членів організації, то їх можна побачити і «неозброєним оком». Що ж до змін культури людей, перебудови їх стосунків і цінностей, то вони не завжди помітні і не лежать на поверхні. Вірною ознакою змін організаційної культури є той факт, що навіть після відходу з організації лідера-новатора, співробітники як і раніше слідуєть привнесеним ним поглядам на працю, організацію і життя в цілому.

Зміни в культурі особливо важливі, коли культура, що існує в організації, не сприяє досягненню організацією необхідного рівня ефективності. Це, як правило, відбувається за наступних умов: 1) Необхідність підвищення організаційної ефективності і моралі; 2) ґрунтовна зміна місії організації; посилення міжнародної конкуренції; 4) значні технологічні зміни; 5) важливі зміни на ринку; поглинання, злиття, спільні підприємства; 7) швидке зростання організації.

Однією з найважливіших проблем, з якими стикається будь-яка організаційна система, є те, що в певний момент часу вона виявляється нездібною справитися із змінами зовнішнього середовища і відповідно вимушена шукати шляхи змін, здатних підвищити її ефективність і динамічність [5].

Робота над здійсненням змін в культурі організації означає творчий підхід, ретельну підготовку, хороше планування, вибір правильного шляху, добросовісну роботу і так далі. Це означає, що за умови ретельної підготовки ризик і опір зводяться до мінімуму. Від дирекції вимагається, що вона твердо відстоюватиме ухвалені рішення, успішно долатиме опір і керуватиме процесом змін.

Якщо керівництво підприємства раптом виявить, що реалізація проекту натрапляє на сильний опір або протирічить власним планам, то воно різко може припинити роботу над проектом. Зрозуміло, що співробітники відділів, яких зачіпає процес змін, бувають стурбовані і чинять опір у тому випадку, коли зміни виявляються не в їх користь або коли вони у гіршому разі позбавляються своїх робочих місць. До тих пір, поки зміни не пов'язані з скороченням чисельності, що працюють або можуть бути здійснені при природному відтоку робочої сили, проект є хорошим рішенням. Правда, важливою умовою завжди є регулярне спілкування дирекції із співробітниками і їх інформація про хід змін. Якщо заздалегідь можна передбачати, що бажані або необхідні реформи приведуть до звільнення значного числа співробітників або до непередбачуваних фінансових зобов'язань, то краще заздалегідь провести дослідження на предмет доцільності змін [6].

На початку або в ході роботи за впровадження змін, що зачіпають культуру підприємства, необхідно проводити порівняння з іншими підприємствами, які вже здійснювали подібні зміни.

Для успішної реалізації програмного планування зміни культури організації необхідне наступне:

1. Створення певного центрального керівництва з достатніми повноваженнями на ухвалення рішень, здатного діяти енергійно і цілеспрямовано.
2. Визначення і чітке формулювання цілей, виділення відмінностей між старим і новим, опис змін.
3. Оцінка економії, яка має бути досягнута.
4. Своєчасне навчання осіб, виділених для роботи над проектом змін, бажано провести навчання ще до початку реалізації проекту.
5. Виділення необхідних людських і фінансових засобів для здійснення планованих змін (краще за фахівців).
6. Необхідно поклопотатися про те, щоб зміни, що проводяться, відповідали інтересам більшості.
7. Забезпечення наявності в проекті таких аспектів, які зацікавили б всю організацію.
8. Підтримка колективу в курсі справ щодо реалізації проекту шляхом достатньо докладної інформації (періодичні повідомлення, наочна агітація, зв'язок з громадськістю, засоби масової інформації).
9. Забезпечення наявності консультативної і інформаційної мережі з чіткими розмежуваннями і здатністю вирішувати конфліктні ситуації (не залишати без уваги щонайменші сигнали).
10. Постійний контроль за вузькими місцями в проекті і швидке реагування на виникаючі складнощі.
11. Постійна корекція ходу реалізації проекту (планування, узгодження, інформація і навчання).
12. Корекція тимчасового графіка; проекти, розраховані на тривалий період часу, нерідко застарівають.
13. Постійний контроль за отриманими результатами, систематична оцінка ходу реалізації змін в культурі підприємства [7, 8].

Організація не може бути ефективною, якщо вона не буде адаптуватися до зовнішнього середовища, пристосовуватися до його змін розробляти найбільше ефективні методи реагування. З іншого боку, ми не зможемо говорити про організацію, якщо вона не буде створювати свого власного внутрішнього простору, особливої внутрішньої організаційної атмосфери і розв'язувати задачі внутрішньої інтеграції (створення цілісності). Саме організаційна культура фіксує основні задачі організації по зовнішній адаптації і внутрішній інтеграції [9].

Висновки. Багато організацій кожні декілька років вносять серйозні зміни до організаційної культури, процедур затвердження рішень і так далі, при цьому перевагу отримують ті організації, які не чекають виникнення необоротних негативних тенденцій, а поступово змінюють і оптимізують окремі функції і підрозділи, перетворюючи зміни в безперервний процес розвитку. Практика постійної реорганізації організаційної культури підприємств, наприклад, в компанії IBM, показує, що вигоди, пов'язані з цією системою, величезні. Система дозволяє реорганізувати культуру організації, підсилюючи її або видаляючи з неї зайве, а також, надаючи можливість безлічі людей розширити свій професійний досвід. Найважливіше, що вдається позбавитися від баласту, який неминуче накопичується в будь-якій організації.

Отже, організаційна культура є важливим чинником управління, причому уявлення про неї залежать і від уявлень про сучасні вимоги до управління. В умовах сьогодення необхідним є формування культур, відкритих до змін, які сприяють швидкому маневруванню, розвивають різні форми взаємодії, активізують менеджмент на основі знань, посилюють корпоративну відповідальність та моральну добросесність. Ключовим питанням при цьому є визнання чинників впливу та відповідальності керівництва за розвиток належної організаційної культури, яка сприятиме необхідним реформам та досягненню визначених цілей.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження будуть направлені на вивчення методів щодо вдосконалення структури організаційної культури підприємств.

Література

1. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией : [Пособие для руководителя] / Бойдел Т.; [пер. с англ.] – М. : ИНФРА-М, Премьер, 2005. – 204 с.
2. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / Камерон К. – СПб : Питер, 2001. – 320 с.
3. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / Стюарт Дж. — СПб : Питер, 2001. — 256 с.
4. Рубан Г.С. Работа с кадрами на производстве / Рубан Г.С. – К. : Техника, 2000. – 124 с.
5. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : [навчальний посібник] / Колот А.М. – К. : КНЕУ, 2008. – 224 с.
6. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників. / А.І. Кредісов, Е.Г. Панченко, В.А. Кредісов. – К. : Знання, 1999. – 556 с.
7. Кадровий менеджмент: [методичний посібник]. – Дніпропетровськ : Баланс-клуб, 2009. – 112 с.
8. Сацков Н.Л. Практический менеджмент: Методы и приемы деятельности руководителя / Сацков Н.Л. – Донецьк : Сталкер, 2008. – 448 с.
9. Броницький О.М. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук. 08.01.01 / Харк. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. — Х., 2003. — 20 с.

Надійшла 09.09.2010

УДК 338.67.339+685.34

С. С. ГАРКАВЕНКО

Київський національний університет технологій та дизайну

ПРОГНОЗУВАННЯ ПРИВАБЛИВОСТІ НІШ РИНКУ ВЗУТТЯ НА ОСНОВІ ЧИСЕЛ ВОЛЬФА

Робота присвячена вдосконаленню методології оцінювання привабливості ринкових ніш та прогнозуванню розмірного асортименту взуття з урахуванням фази сонячної активності на основі чисел Вольфа.

The paper is devoted to improving the methodology of evaluating the attraction of market recess and forecasting the size assortment of footwear up to the count of solar activity phase on the base of numbers of Volf.

Ключові слова: ринкових ніші, розмірний асортимент взуття, оцінювання привабливості.

Постановка проблеми

Дослідження українського ринку щодо пропозиції взуття різних розмірів, проведених нами [1, 2], а також представлених в роботі [3], дозволяють зробити припущення щодо можливості використання ринкових ніш взуття малих та великих розмірів як різновиду стратегії концентрації для невеликих взуттєвих фірм. Орієнтація більшості виробничих та торгівельно-виробничих фірм на виробництві взуття 5–7 розмірів визначається намаганням зменшити комерційні ризики, завдяки орієнтації на найбільш чисельний сегмент взуття середніх розмірів, що охоплює 70–85% потенційних споживачів.

Традиційно вважається, що концентрація на виробництві взуття великих і малих розмірів є комерційно виправданою. Проте кількісне підтвердження цієї тези носить фрагментарний досліджень окремих локальних робіт і вимагає підтвердження результатами комплексного дослідження привабливості зазначених ринкових ніш. Вирішенню цієї проблеми присвячено дану роботу.

Формулювання цілей

Об'єктом проведених досліджень є процес формування розмірного асортименту взуття, предметом дослідження – оцінювання привабливості ринкових ніш взуття великих і малих розмірів з урахуванням чисел Вольфа.

В даній роботі поставлено та вирішено наступні задачі дослідження:

- побудувати математичні моделі прогнозування розподілу ринку за розмірами взуття;
- визначити теоретичний розподіл взуття малих, середніх, великих розмірів, визначених на основі чисел Вольфа;