

DASHKEVICH T.V. Subcontracting as a way of integration of small and large business

In modern economy the essential role is played with small enterprises. However support is necessary for the further becoming and development for them. The enterprises of large business can carry out the given support.

As the basic form of interaction of the large companies at adjustment of cooperation communications with fine firms, contract cooperation (subcontracting) acts. Higher step of contract cooperation is represented with performance large and small firms of joint projects and programs. Thus between participants there are attitudes of strategic partnership that brings to both parties benefits.

Subcontracting during forming market bases of managing stimulates a constancy in interaction large and small enterprises. That positively affects an economic condition of economic systems. Besides the technical help within the limits of subcontracting can sharply raise equipment and competitiveness of the big number of small enterprises, opening before them the opportunity having got stronger in the financial and technological attitude to leave from subcontract dependence, becoming an average on size the enterprise, capable in current of long time independently to maintain a market competition.

УДК 331.103

Будурян Т.А., Пипко Е.В.

ДИАГНОСТИКА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Введение. Наряду с основными факторами, которые в значительной мере определяют эффективность функционирования предприятия, сегодня имеет большое значение и организационная культура. Она представляет собой условную систему, которая состоит из набора определенных правил и стандартов, определяющих согласованность и взаимодействие всех членов коллектива, управленческого звена, структурных подразделений и основных факторов развития организации.

Культура организации считается главным фактором ее конкурентоспособности, в том случае, если она согласована со стратегией. Культура системна, охватывает все стороны жизни организации. Она есть тот контекст, в рамках и под влиянием которого протекают все организационные процессы.

Современный менеджмент рассматривает культуру организации как один из мощных стратегических инструментов, позволяющий ориентировать все подразделения и каждого работника на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и формировать эффективные коммуникации. Менеджеры стремятся создать собственную культуру для своей организации так, чтобы все работники понимали и поддерживали её.

Главной целью диагностики организационной культуры является создание инструментария и базы для принятия управленческих решений в сфере текущих стратегических задач бизнеса.

Диагностика оценивает в комплексе организацию бизнес-процессов и эффективность взаимодействия сотрудников в них. Диагностика культуры необходима также перед планированием изменений в самой культуре.

Исследования организационной культуры имеют важное практическое значение, в том числе и для предприятий Республики Беларусь. В данной области существует большое количество практических проблем: недооценка важности управления организационной культурой; недостаточная подготовка специалистов в области управления; отсутствие практического опыта рассмотрения организационной культуры как объекта управления на отечественных предприятиях; отсутствие единой методики исследования организационной культуры. Поэтому было проведено ее практическое исследование на одном из предприятий Республики Беларусь, в частности ОАО «Савушкин продукт».

Понятие организационной культуры. Организационная культура – это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми неписаными правилами, определяющими, как должны работать и вести себя люди в данной организации. Организационная культура является основой жизненного потенциала предприятия. Если можно сказать, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура [1].

Культура присуща любой форме человеческого существования и

выступает в качестве необходимого атрибута всякого общества. Она рассматривается как специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах духовного и материального труда, а также в системе духовных ценностей, социальных норм и в отношении людей к природе, к самим себе и между собой. В организационной культуре воплощается стиль поведения лидеров и ценности. Совокупность убеждений и ценностей, формируемая руководителями, проистекает как из общепсихологических и реалистических ценностей менеджеров, так и из представлений участников деятельности предприятий (сотрудников, рыночных партнеров, держателей акций и т.д.).

Организационная культура может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. В этом случае можно говорить о существовании бюрократической, предпринимательской, органической и других организационных культур, а также об организационной культуре в определенных сферах деятельности, например, при работе с потребителями, и прочее.

Культура играет очень важную роль в жизни организации, поэтому она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. У менеджмента крупных организаций есть достаточно ресурсов и средств, чтобы оказать влияние на формирование и развитие организационной культуры, но не всегда хватает знаний, как ее анализировать и изменять в желательном направлении.

Организационная культура имеет определенную структуру. Можно выделить три ее уровня: символический, сознательный и глубинный [2]. Изучение и анализ ее структуры начинается с первого «символического» уровня, который включает внешние факты, такие как: применяемая архитектура и технология процессов, видимое поведение работников, лозунги, вербальные коммуникации и т.п. На этом уровне возникают сложности в интерпретации явлений в терминах организационной культуры.

На следующем, сознательном уровне, изучаются ценности, которые разделяются и поддерживаются всеми членами организации. Эти ценности носят сознательный характер, зависят от желания людей и выражаются в кодах, символах и языке. На этом уровне часто дальнейшие исследования ограничиваются, потому что на третьем уровне изучения структуры организационной культуры возникают непреодолимые трудности.

Третий, глубинный уровень, включает базовые предположения, которые трудно осознать без специального сосредоточения на этом вопросе даже самим членам организации. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения, тем не менее, направляют поведение людей.

Некоторые исследователи предлагают более подробную структуру организационной культуры, выделяя ее следующие компонен-

Будурян Т.А., старший преподаватель кафедры менеджмента Брестского государственного технического университета.

Пипко Е.В., ассистент кафедры менеджмента Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

ты: мировоззрение; организационные ценности, стили поведения, характеризующие работников конкретного предприятия; психологический климат в коллективе; совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам (нормы).

Перечисленные выше компоненты в отдельности не могут быть отождествлены с культурой организации, однако в совокупности могут дать довольно полное представление об организационной культуре.

Существует множество подходов к выделению типов организационной культуры и, соответственно, методам их диагностирования [1]. На основе их изучения были определены следующие направления анализа организационной культуры: исследование психологического климата; определение фактического стиля управления; расчет ценностно-ориентированного единства коллектива; анализ по методике Г.Хофштеде; выявление типа организационной культуры.

Диагностика организационной культуры. Далее представлены результаты исследования на примере одного из ведущих предприятий Республики Беларусь - ОАО «Савушкин продукт».

Психологический климат на эмоциональном уровне отражает сложившиеся в коллективе взаимоотношения, характер делового сотрудничества, отношение к значимым явлениям жизни. Для общей оценки некоторых основных проявлений психологического климата коллектива данного предприятия была использована карта-схема Л.Н.Лутошина [2]. По его результатам можно судить о том, что в целом на предприятии преобладают доброжелательность, взаимные симпатии, уважение и справедливое отношение друг к другу.

Для исследования *стиля управления* руководства использована методика определения, разработанная В.П.Захаровым на основе опросника А.Л. Журавлева [3]. Основная методика состоит из 27 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. По результатам проведенного исследования сделан вывод о наличии демократического стиля управления, который характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения, стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Ценностно-ориентационное единство (ЦОЕ) – один из основных показателей сплоченности группы. Он фиксирует степень совпадения позиций и оценок членов группы по отношению к целям деятельности и ценностям, наиболее значимым для группы в целом. Высокая степень ценностно-ориентационного единства выступает важным источником интенсификации внутригруппового общения и повышения эффективности совместной деятельности. Оно не предполагает обязательного совпадения в понимании способов достижения общих для всех членов группы целей.

Всем членам группы нужно было указать десять положительных и отрицательных характеристик значимого для группы явления (например, своего лидера, особенности своего коллектива, своей совместной деятельности, перспектив группы и т. п.). На основе их ответов составлены два набора положительных и отрицательных характеристик таким образом, чтобы в них оказались включенными характеристики, названные хотя бы одним из членов группы.

Каждому члену группы предложено было выбрать из этих наборов по пять положительных и отрицательных характеристик, которые они считают наиболее положительными (ценными) и наиболее отрицательными (ненужными).

Затем было подсчитано количество выборов, приходящихся на каждую характеристику, и выделено по пять положительных и отрицательных характеристик, получивших максимальное количество выборов. Кроме того, подсчитывается общее количество выборов, сделанных членами данной группы из каждого предложенного набора. Показатели ценностно-ориентационного единства (ЦОЕ), сплоченности отдельно по выборам положительных и отрицательных характеристик определены по формуле:

$$ЦОЕ = (n-m)/N \cdot 100, \quad (1)$$

где *ЦОЕ* – сплоченность группы в отношении данного объекта оценки, %;

n – сумма выборов, приходящихся на пять характеристик, получивших максимальное количество выборов;

m – сумма выборов, приходящихся на пять качеств, получивших минимальное количество выборов;

N – общее количество выборов, сделанных членами данной группы.

Группа с максимально возможным *ЦОЕ* – все участники выбирают одни и те же характеристики. Группа с минимально возможным *ЦОЕ* (полное отсутствие ценностно-ориентационного единства) – участники не отдают предпочтения ни одной из характеристик исходного набора. В нашем случае *ЦОЕ* = 58,64%

Следует отметить, что наиболее необходимыми были признаны следующие качества: организованность; целеустремленность; коллективизм; выдержка; аккуратность.

Большой популярностью пользуется подход к изучению организационной культуры, разработанный Г. Хофштеде и основанный на четырех переменных: дистанция власти; индивидуализм; мужественность; стремление избежать неопределенности [4].

Так, под переменной, названной *дистанцией власти*, понимается степень неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной. При этом низкая степень характеризуется относительным равенством в обществе, а высокая – наоборот. Индекс «дистанция власти» рассчитан по формуле:

$$ИДВ = 135 - 25a + b - c, \quad (2)$$

где *a* – средневзвешенное значение ответов на вопрос о частоте несогласия с руководителем;

b – средневзвешенное значение ответов тех, кто в качестве предпочтительного типа руководителя выбрал автократический;

c – средневзвешенное значение ответов тех, кто в качестве желаемого выбрал консультативный стиль.

Значение данного индекса довольно велико (69,0), что говорит о том, что организации присущи: тенденция к централизации; подчиненные рассматривают своих руководителей как «других» людей; подчиненные рассчитывают на то, что им скажут, что нужно сделать.

Вторая переменная характеризуется *индивидуализмом*, или степенью, с которой люди данной страны предпочитают действовать как индивиды, а не как члены какой группы. Высокая степень этой переменной предполагает, что человек, находясь в условиях свободных социальных связей в обществе, сам заботится о себе и своих близких в семье, равно как несет за все свои действия полную ответственность. Эта же переменная характеризуется как коллективизм.

Индекс «индивидуализм-коллективизм» (*ИИК*) рассчитан по формуле:

$$ИИК = 76a - 46b + 30c - 27d - 29, \quad (3)$$

где *a* – средневзвешенное значение ответов на вопросы о важности достаточного времени для личной и семейной жизни;

b – средневзвешенное значение ответов на вопросы о необходимости приемлемых условий труда;

c – средневзвешенное значение ответов на вопросы о значении работы с людьми, которые друг с другом взаимодействуют;

d – средневзвешенное значение ответов на вопросы о важности жизни в районе, приемлемом для респондента и его семьи.

На основе величины данного индекса (31,5) можем сделать следующие выводы: сотрудники не желают вмешательства организации в их личную жизнь; для персонала важно иметь достаточно времени для личной и семейной жизни.

Третья переменная – индекс «мужественность–женственность» (*ИМЖ*) – имеет два полюса: *мужественность* и *женственность*. Они отражают, как члены организации относятся к ценностям, которые ассоциируются в большей мере с ролью мужчины.

Роль женщины в «жестких» обществах отличается значительно больше, чем в «нежных».

$$ИМЖ = 60a - 66b + 36c - 39 + 7d, \quad (4)$$

где a – средневзвешенное значение ответов на вопрос о значимости работы с людьми, хорошо взаимодействующими друг с другом;

b – средневзвешенное значение ответов на вопрос о важности карьерного роста;

c – средневзвешенное значение ответов на вопрос о возможности стабильной и долгой работы на данном месте. В зависимости от своего желания;

d – средневзвешенное значение ответов на вопрос о возможности быть в курсе научно-технического прогресса.

Значение индекса (28,0) свидетельствует о том, что организации присуща «мужская культура». Она характеризуется следующими ценностями: интерес к проблемам, решение которых направлено на получение нового; важным являются деньги и хорошие материальные условия.

Четвертая переменная получила название «стремление избежать неопределенности» и может быть определена как степень, к которой общество проявляет желание допустить существование неопределенности и работать в условиях неопределенности.

Индекс «стремление к избеганию неопределенности» рассчитывается по формуле:

$$ИСИН = 300 - 30a - b - 40, \quad (5)$$

где a – средневзвешенное значение ответов на вопрос о возможности нарушения инструкций;

b – процентное распределение выбравших первый или второй вариант ответа на желаемую длительность работы на предприятии;

c – средневзвешенное значение вопроса о стрессах во время работы.

Значение данного индекса (40,5) свидетельствует о следующем: существует устойчивая мотивация на достижение целей; соперничество и конкуренция между работниками (это нормальное продуктивное явление).

Следует отметить высокую степень единодушия персонала, что свидетельствует о схожести восприятия организационной культуры представителям различных категорий. Единственное различие касается параметра мужественности. Это расхождение связано со структурой работников по полу.

В основу исследования вида организационной культуры ОАО «Савушкин продукт» была положена типология Д.Коула, который выделяет бюрократическую, органическую, предпринимательскую и партиципативную культуру организаций. Различия обусловлены различным отношением к работникам предприятия в аспектах контроля и мотивации. На основе проведенных исследований определен тип организационной культуры предприятия (таблица 1). В таблице цветом выделены характеристики, присущие организационной культуре ОАО «Савушкин продукт».

Анализ данных позволяет сделать вывод о преобладании характеристик, свойственных органическому типу организационной культуры, хотя и отмечается проявление черт партиципативной и в меньшей степени предпринимательской культуры.

Работники предприятия стремятся к взаимодействию с другими членами коллектива, стремятся к удовлетворению социальных нужд, потребности в общественном признании; если цели организации четко оформлены, занятые гибко сочетают свои цели и цели команды; в первую очередь работники склонны реагировать на воздействие своих товарищей, прежде чем на инициативу руководства. Взаимодействие всех членов команды основаны на следующих принципах: активное участие в анализе проблем, выборе перспектив и планировании; групповое мнение является источником морального авторитета; проявление инициативы со стороны работников органи-

зации; возможность самореализации работников, которая становится эффективным способом мотивации работников.

На основе проведенного исследования можно выделить следующие проблемы: недостаточная приверженности рабочих к делам организации; слабое внимание к личностным проблемам работников.

Пути совершенствования организационной культуры. В направлении совершенствования организационной культуры предприятия можно выделить два способа.

Первый способ вызывает у большинства членов организации энтузиазм и предполагает оценку у лидера наличия личных, искренних обязательств по отношению к ценностям.

Второй способ предполагает, что, начиная с нижних уровней, руководители должны отслеживать, что происходит в организации и воздействовать на культуру организации шаг за шагом, в соответствии с моделью «рамочной конструкции конкурирующих ценностей» (OCAI) [1]. Этот инструмент позволяет диагностировать те аспекты организации, которые определяют фундамент ее культуры.

В процессе совершенствования организационной культуры предприятия можно выделить шесть этапов.

Первый этап – анализ текущего состояния организационной культуры. Необходимо выявить ведущих специалистов, которым предстоит сделать индивидуальную оценку в области нынешнего состояния организационной культуры. Эти оценки в дальнейшем согласовываются с мнениями лиц, которые представляют себе организацию иной и вырабатывают общий взгляд на культуру, сложившуюся в организации в настоящий момент.

Второй этап – диагноз и построении картины будущего понимания культуры организации. Необходимо сосредоточить внимание на желаемой культуре. Обсуждения будущего состояния культуры должно происходить в отдельности от мнений специалистов, дающих оценку текущему состоянию. В противном случае их мнение может повлиять на видение предпочтительной культуры в будущем.

Третий этап – анализ и подведение результатов исследований на первых двух этапах. Результатом будет является так называемый профиль организационной культуры, который содержит набор утверждений, описывающих предполагаемые будущие организационные ценности и существующие. В случае их совпадения нельзя отказываться от изменений, так как даже небольшие, несущественные сдвиги в направлении совершенствования организационной культуры могут принести значительный результат. Положения профиля организационной культуры основываются на нормах, ожиданиях людей относительно специфических отношений и поведения.

Четвертый этап – разработка программы действий. На этом этапе можно предложить:

- мероприятия, направленные на усиление проявления характеристик органической и партиципативной культуры;
- повышение ЦОЕ в коллективе;
- улучшение социально-психологического климата;
- усиление внимания к личностным проблемам работников: разработка мероприятий, которые способствуют переходу к интегрально-демократическому стилю принятия управленческих решений;
- информирование посредством историй о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в развитии организации;
- работа по созданию внешнего и внутреннего дизайна помещения, в котором располагается организация.

Планируемые мероприятия увязываются со сроками их реализации с указанием точек отчетности.

Пятый этап – этап реализации. В процесс реализации необходимо вовлечь всех членов организации, заручиться их поддержкой, иначе трансформации организационной культуры не произойдет. При полной вовлеченности сотрудников достигается синергический эффект, при котором совокупный результат коллективной работы существенно превосходит сумму результатов отдельных исполнителей.

Таблица 1. Типология организационных культур

Типы организационной культуры			
1	2	3	4
Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Партиципативная
Организация направляется			
Общей идеей	Свободной инициативой	Сильным руководством	Всеобщими обсуждениями
Проблемы решаются на основе			
Исходного согласия с целями и задачами	Индивидуального творчества	Ясного и сосредоточенного обдумывания	Открытого взаимодействия
Лидерство основывается на основе			
Разделяемых взглядах о направлении движения	Наличия признания и авторитета	Власти и положении	Содействия контактам и сотрудничеству
С хроническими проблемами справляются с помощью			
Отказа от обсуждения и непридания им значения	Поиска новых творческих подходов	Укрепление руководства и следования правилам	Напряженного обсуждения, выработки способов решения
Повседневная работа			
Осуществляется при минимальном вмешательстве в нее	Каждый по-своему выполняет и видоизменяет	Зависит от активности руководства и неизменности курса	Постоянно перепроверяется для большего совершенства
Функции и ответственность			
Реализуются очень точно	Получаются такими, какими их делают люди	Предписываются и закрепляются	Разделяются, сменяются при необходимости
Желания и интересы отдельных людей			
Оцениваются по степени их согласованности с целями организации	Предпочтительнее, чем интересы организации	Интересы организации предпочтительнее	Путем договоренности согласуются с интересами организации
Руководство			
Задаёт контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	Дает людям возможность делать так, как они считают нужным	Определяет лидеров и возможные направления развития	Действует как катализатор группового воздействия
Разногласия и конфликты			
Отражают факт расхождения с общими целями и задачами	Являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий	Угрожают стабильности организации и мешают работе	Считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
Коммуникации			
Ограниченны и несущественны	Меняются по интенсивности и непредсказуемости	Формальны и подчиняются правилам	Открыты и насыщены
Информация и данные			
Знание, которое не нужно выносить вовне	Используются для индивидуальных достижений	Контролируются, и доступ к ним ограничен	Оцениваются и распределяются открыто
ИТОГО:			
6	2	1	3

Заключение. Организационная культура сегодня – один из определяющих факторов достижения долгосрочной эффективности организаций, поэтому необходимо, чтобы специалисты, на которых возлагается изучение или управление организационной культурой, смогли определить ее ключевые измерения, были в состоянии разработать стратегию изменения культуры и могли приступить к реализации самого процесса изменений.

Изменение организационной культуры требует больших временных усилий. Необходимо суметь обратить внимание почти на все стороны жизни организации, которые поддерживают ее существование и создают уверенность в ее соответствии предпочтительной культуре. Совершенствование организационной культуры ОАО «Савушкин продукт» происходит под влиянием многих факторов, среди которых выделяются: реакция руководства на критические ситуации; отношение к работе и стиль руководства; социально-психологический климат в коллективе; система передачи информации; точки концентрации вни-

мания высшего руководства. Изменение в основных факторах создают условия, требующие культурной адаптации любого предприятия.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие / П.В.Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. – 2-е изд. стер.-Москва: Издательство «Омега-Л», 2008. – 406 с.
2. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э.Шейн. – 3-е изд.; пер. с англ.; под ред. Т.Ю.Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.
3. Большая энциклопедия психологических тестов. – М.: Эксмо, 2007. – 416 с.
4. Пул, М. Управление человеческими ресурсами / М.Пул; под ред. М.Пула. – М.: Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 120 с.

Материал поступил в редакцию 31.05.10

BUDURIAN T.A., PIPKO E.V. Diagnostics and perfection of organizational culture of the enterprise

The essence of concept "organizational culture" is determined. The modern management considers culture of organization as the powerful strategic tool allowing to focus of all division and each worker on general purposes, to mobilize the initiative of the employees and to form the effective communications. The managers aspire to create own culture for the organization so that all workers understood and supported this.

The results of the analysis of organizational culture of the concrete enterprise on such parameters as a psychological climate, actual style of management, characteristic of organizational culture on a technique G. Hofstede are submitted. The type of organizational culture is revealed and the directions of its perfection are determined.