

УДК 331.103

М.О. Гладкий,

Донецький національний університет економіки і торгівлі
ім. М.Туган-Барановського, м. Донецьк

**ПЕРЕШКОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ
КУЛЬТУРИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
ТА МЕТОДИ ЇХ ПОДОЛАННЯ**

Анотація

Досліджується процес формування організаційної культури із врахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств. Класифіковано причини й прояви опору впровадженню елементів організаційної культури за природою виникнення (об'єктивні, суб'єктивні) та за змістом (організаційні, професійні, ресурсні, особистісні). Згруповано причини і прояви суб'єктивних перешкод щодо формування елементів організаційної культури та запропоновано методи їх подолання. Узагальнено оцінку ступеня впливу окремих суб'єктивних перешкод щодо формування елементів організаційної культури торговельного підприємства. Результати експертної оцінки дозволили встановити неоднозначність думок щодо ступеня впливу суб'єктивних перешкод на формування окремих елементів культури. Для суб'єктів інституціонального рівня найбільш важливими виявилися ресурсні та організаційні перешкоди, для суб'єктів управлінського рівня – організаційні, для суб'єктів професійно-кваліфікаційного рівня – професійні перешкоди.

Ключові слова: організаційна культура, об'єктивні перешкоди, суб'єктивні перешкоди, опір, організаційні зміни.

Н.А. Гладкий,

Донецкий национальный университет экономики и торговли
им. М.Туган-Барановского, г. Донецк

**ПРЕПЯТСТВИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО ФОРМИРОВАНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
И МЕТОДЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ**

Аннотация

Исследуется процесс формирования организационной культуры с учетом специфики деятельности торговых предприятий. Классифицированы причины и проявления сопротивления внедрению элементов организационной культуры по природе возникновения (объективные, субъективные) и по содержанию (организационные, профессиональные, ресурсные, личностные). Сгруппированы причины и проявления субъективных препятствий относительно формирования элементов организационной культуры и предложены методы их преодоления. Обобщена оценка степени влияния отдельных субъективных препятствий относительно формирования элементов организационной культуры торговых предприятий. Результаты экспертной оценки позволили установить неоднозначность мнений относительно степени влияния субъективных препятствий на формирование отдельных элементов культуры. Для субъектов институционального уровня наиболее важными оказались ресурсные и организационные препятствия, для субъектов управленческого уровня – организационные, для субъектов профессионально-квалификационного уровня – профессиональные препятствия.

Ключевые слова: организационная культура, объективные препятствия, субъективные препятствия, сопротивление, организационные изменения.

Nikita A. Gladkiy,

Donetsk national university of economics and trade
named after Mykhail Tugan-Baranovsky, Donetsk

**OBSTACLES CONCERNING FORMATION OF ELEMENTS
OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF TRADE ENTERPRISES
AND METHODS OF THEIR OVERCOMING**

Annotation

Process of formation of organizational culture taking into account specifics of activity of trade enterprises is investigated. The reasons and manifestations to resistance to introduction of elements of organizational culture are classified by the emergence nature (objective, subjective) and by the contents (organizational, professional, resource, personal). The reasons and manifestations of subjective obstacles concerning formation of elements of organizational culture are grouped and methods of their overcoming are offered. The assessment of extent of influence of separate subjective obstacles concerning formation of elements of organizational culture of trade enterprises is generalized. Results of an expert assessment allowed to establish ambiguity of opinions concerning extent of influence of subjective obstacles on formation of separate elements of culture. For subjects of institutional level resource and organizational obstacles, for subjects of administrative level - organizational, for subjects of vocational level - professional obstacles appeared the most important.

Keywords: organizational culture, objective obstacles, subjective obstacles, resistance, organizational changes.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У системі управління торговельним підприємством організаційна культура (ОК) виступає як об'єкт управління, так і самостійна підсистема системи управління. Ключовим об'єктом впливу ОК і, одночасно, її носієм (суб'єктом формування) є персонал від інституціонального до професійно-кваліфікаційного рівнів управління. Тому робота з персоналом – це основний системоутворюючим захід з формування культури, ефективність якого залежатиме від вчасного подолання менеджерами опору організаційним змінам з боку працівників різного посадового статусу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зміст, склад і структура процесу формування елементів ОК досліджувалася такими науковцями як М. І. Магура, Е. Г. Молл, Ю. О. Коновалов, М. І. Курбатова, О. Г. Тихомирова, Т. О. Соломандіна, О. В. Харчишина, Г. Л. Хаєт тощо [1-3]. Проблема виокремлення перешкод на шляху формування елементів ОК та визначення методів їх подолання розглядалася в роботах В. С. Дудченко, А. П. Гаврилова, Л. П. Гончаренко, В. О. Кравченко, І. В. Конєва, Я. А. Плужника, Ю. В. Щербатих, З. В. Шекшні [4-7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Огляд літературних джерел за тематикою дослідження дає підстави стверджувати, що науковцями достатньо глибоко висвітлюються прояви опору організаційним змінам. В той же час потребує поглиблення проблема класифікації причин і проявів опору впровадженню елементів ОК із врахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств, визначення методів подолання суб'єктивних перешкод.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження перешкод щодо формування елементів ОК торговельних підприємств та визначення методів їх подолання.

Досягнення мети обумовило вибір наступних завдань, а саме:

- класифікувати причини й прояви опору впровадженню елементів ОК;
- систематизувати суб'єктивні перешкоди з формування елементів ОК підприємства та запропонувати методи їх подолання.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Формування елементів ОК підприємства може супроводжуватися виникненням опору з боку працівників різного посадового статусу. Якщо впровадження окремих елементів культури здійснюється примусово, без усвідомлення робітниками інноваційної цінності ОК, то досягнення загальної ефективності діяльності підприємства можливе лише у короточасній перспективі.

Опір змінам за своєю силою і спрямованістю може бути різним: від пасивного, прихованого неприйняття змін до активного і навіть агресивного.

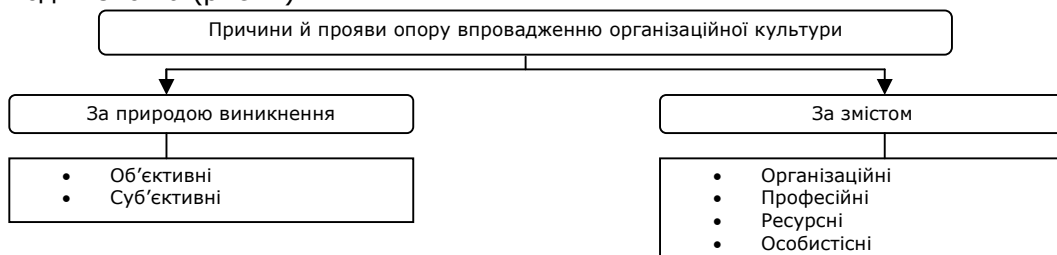
Ставлення до організаційних змін (згода або незгода на їх прийняття) залежить від:

1) відносної вигідності організаційних змін – це ступінь вигідності пропонувананих змін порівняно з існуючою організацією, а також ступінь підвищення соціально-економічної ефективності організації;

2) сумісності організаційних змін (узгодженість, придатність) – це ступінь сумісності організаційних змін із поглядами та досвідом працівників організації. Зміни, які не відповідають звичним для працівників нормам, сприймаються важче, ніж зміни, які узгоджуються з нормами, оцінками та звичками;

3) складності організаційних змін – це ступінь труднощів у сприйнятті змін, їх використанні чи пристосуванні до них [9, с. 178; 10].

За природою виникнення причини й прояви опору впровадженню ОК (так звані «бар'єри» на шляху формування ОК) на торговельних підприємствах поділяємо на (рис. 1):



*Рис. 1 Класифікація причин і проявів опору впровадженню організаційної культури на підприємстві**

*Джерело: власна розробка

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- об'єктивні, що не залежать від професіоналізму і дій суб'єкта формування ОК, і тому не можуть бути повністю усунені (національний менталітет, релігійні погляди, галузева специфіка тощо);

- суб'єктивні, які підлягають коригуванню, елімінуванню з боку суб'єкта формування ОК, при цьому маючи домінуючий характер над об'єктивними.

За змістом суб'єктивні перешкоди щодо формування елементів ОК можна згрупувати наступним чином:

- організаційні, що залежать від якості структурування елементів підсистеми ОК регламентного забезпечення, організації контрольного середовища (у т.ч. внутрішньої дисципліни, трудового розпорядку, дієвості систем стимулювання і покарання);

- професійні, які стосуються професійних і компетентісних знань, умінь і навичок персоналу підприємства;

- ресурсні, що характеризують якість інформаційного, методичного, технічного, кадрового, фінансового забезпечення;

- особистісні, які відображають психологічний стан суб'єктів і об'єктів (персонал) формування ОК.

Розуміння сутності та причин виникнення перешкод щодо формування ОК допоможе суб'єкту її формування визначитися із мотиваційними заходами для забезпечення ефективності зазначеного процесу. У табл. 1 систематизовано суб'єктивні перешкоди щодо формування елементів ОК підприємства та методи їх подолання.

Таблиця 1

Суб'єктивні перешкоди щодо формування елементів організаційної культури торговельного підприємства та методи їх подолання*

Перешкоди	Причини і прояви перешкод	Методи подолання
1	2	3
Організаційні	<ul style="list-style-type: none">- Побоювання можливості погіршення стимулювання (матеріальне та нематеріальне), обмеження частини соціальних пільг;- інертність складних організаційних систем при впровадженні організаційних змін;- негативний досвід у минулому.- відсутність умов для самореалізації потенціалу працівників;- формальна політика щодо створення і функціонування ОК;- безініціативність (інертність) працівників управлінської ланки;- відсутність реального лідера або його поведінкова м'якість.	<ul style="list-style-type: none">- Командна робота осіб з достатніми повноваженнями і можливостями для того, щоб провести підприємство через процес формування і удосконалення елементів ОК;- надання допомоги при адаптації до нововведень;- своєчасне інформування про стан формування елементів ОК, досягнення та здобутки підприємства;- зміна стилю керівництва (авторитарний на демократичний);- постановка конкретних завдань і делегування розв'язання проблем для виконавців;- підвищення погодженості і координованості дій виконавців.

Продовження табл. 1

1	2	3
Професійні	<ul style="list-style-type: none"> - Страх втрати звичайних соціальних контактів або кола спілкування; - страх втрати робочого місця; - невідповідність кваліфікаційним вимогам (страх не впоратися з роботою, скоїти помилку, бути «обійденим» іншими); - недостатній професійний рівень суб'єктів формування ОК. 	<ul style="list-style-type: none"> - Заохочення удосконалювання майстерності робітників; - виховання особистісної спрямованості працівника; - роз'яснювальна робота серед персоналу; - тестування персоналу; - підвищення професійної майстерності персоналу шляхом проведення тренінгів, семінарів.
Ресурсні	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність або недосконалість методичного, технічного, фінансового, інформаційного забезпечення. 	<ul style="list-style-type: none"> - Вослідження міжнародного та національного досвіду з проблем формування ОК; - розробка та дотримання регламентних документів.
Особистісні	<ul style="list-style-type: none"> - Невміння розділити сімейну і професійну рольову стратегію поведінки; - сімейні конфлікти; - перевтома, тривала робота без відпочинку; - небажання змінювати власні звички, норми поведінки; - небажання навчатися новому; - острах невизначеності, труднощів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Заохочення та підтримання ініціативності, творчості, саморозвитку й самовдосконалення, організаторських здібностей, конструктивного сприйняття критики; - введення посади психолога (доречно лише на великих корпораціях); - контроль за дотриманням трудового розпорядку та оплатою понаднормової роботи.

*Джерело: складено із врахуванням: [5,6,7,8].

ОК повинна сприяти мінімізації впливу демотивуючих факторів інноваційного розвитку й реалізації інноваційного потенціалу співробітників підприємств, тобто нести в собі креативну складову, спрямовану на зниження опору інноваціям [7, с.100].

Зазначимо, що працівники різного посадового статусу (інституціонального, управлінського, професійно-кваліфікаційного рівнів) по-різному оцінюють значущість впливу зазначених у табл. 1 перешкод на формування елементів ОК.

Для оцінки значущості впливу суб'єктивних перешкод щодо формування елементів ОК було здійснено анкетування 50 працівників, з них 15 осіб – інституціонального, 15 – управлінського, 20 – професійно-кваліфікаційного рівнів за вісімнадцятьма питаннями (рис. 2).

З метою забезпечення репрезентативності вибірки досліджено торговельні підприємства Донецького регіону різних організаційно-правових форм, масштабів діяльності та ступеня розвитку ОК. Опитування здійснювалося за п'ятибальною шкалою (найменш важливому фактору присвоювався 1 бал, найбільш важливому – 5 балів) (табл. 2).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

№ п/п	Запитання	Оцінка експерта
	Організаційні перешкоди	
1.	Побоювання можливості погіршення стимулювання (матеріальне та нематеріальне), обмеження частини соціальних пільг	
2.	Інертність складних організаційних систем при впровадженні організаційних змін	
3.	Негативний досвід у минулому	
4.	Відсутність умов для самореалізації потенціалу працівників	
5.	Формальна політика щодо створення і функціонування ОК	
6.	Безініціативність (інертність) працівників управлінської ланки	
7.	Відсутність реального лідера або його поведінкова м'якість	
	Професійні перешкоди	
8.	Страх втрати звичайних соціальних контактів або кола спілкування	
9.	Страх втрати робочого місця	
10.	Невідповідність кваліфікаційним вимогам (страх не впоратися з роботою, скоїти помилку, бути «обійденим» іншими)	
11.	Недостатній професійний рівень суб'єктів формування ОК	
	Ресурсні перешкоди	
12.	Відсутність або недосконалість методичного, технічного, фінансового, інформаційного забезпечення	
	Особистісні перешкоди	
13.	Невміння розділити сімейну і професійну рольову стратегію поведінки	
14.	Сімейні конфлікти	
15.	Перевтома, тривала робота без відпочинку	
16.	Небажання змінювати власні звички, норми поведінки	
17.	Небажання навчатися новому	
18.	Острах невизначеності, труднощів	

Рис. 2 Фрагмент анкети опитування щодо ступеня впливу суб'єктивних перешкод на формування елементів організаційної культури підприємства*

*Джерело: власна розробка

Для кількісної оцінки ступеня погодженості думок респондентів було розраховано коефіцієнт конкордації, який для суб'єктів інституціонального рівня становить 0,74, для суб'єктів управлінського рівня – 0,78, для суб'єктів професійно-кваліфікаційного рівня – 0,81, що підтверджує високу достовірність результатів опитування.

Таблиця 2

Узагальнена оцінка ступеня впливу окремих суб'єктивних перешкод щодо формування елементів організаційної культури торговельного підприємства*

Суб'єктивні перешкоди щодо формування елементів ОК	Середній бал		
	Суб'єкти інституціонального рівня	Суб'єкти управлінського рівня	Суб'єкти професійно-кваліфікаційного рівня
Організаційні	4,4	4,8	4,4
Професійні	2,8	4	4,6
Ресурсні	4,6	3	2,4
Особистісні	2,4	2,2	2,6

*Джерело: власна розробка

Результати експертної оцінки свідчать про неоднозначність думок щодо ступеня впливу суб'єктивних перешкод на формування окремих елементів ОК. Для суб'єктів інституціонального рівня найбільш важливими виявилися ресурсні (відсутність або недосконалість методичного, технічного,

фінансового, інформаційного забезпечення) та організаційні перешкоди (безініціативність (інертність) працівників управлінської ланки визнали ключовим фактором 82% респондентів), для суб'єктів управлінського рівня – організаційні (78% респондентів визнали найбільш значним побоювання можливості погіршення стимулювання (матеріальне та нематеріальне), обмеження частини соціальних пільг), для суб'єктів професійно-кваліфікаційного рівня – професійні перешкоди (43% респондентів визнали найбільш суттєвим страх втрати робочого місця, 36% – невідповідність кваліфікаційним вимогам (страх не впоратися з роботою, скоїти помилку, бути «обійденим» іншими)).

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Отже, класифікація за змістом і природою виникнення причин і проявів опору впровадженню ОК на торговельних підприємствах допоможе суб'єкту з формування елементів ОК визначитися із мотиваційними заходами їх подолання.

Результати експертної оцінки дозволили встановити неоднозначність думок щодо ступеня впливу суб'єктивних перешкод на формування окремих елементів ОК. Для суб'єктів інституціонального рівня найбільш важливими виявилися ресурсні та організаційні перешкоди, для суб'єктів управлінського рівня – організаційні, для суб'єктів професійно-кваліфікаційного рівня – професійні перешкоди.

Перспективами подальших досліджень є обґрунтування інструментарію і технології оцінки якості ОК підприємства.

Список використаних джерел:

1. Соломандина Т. О. Организационная культура компании: уч. пос./ Т.О. Соломандина. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 455с.
2. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебник для вузов / О.Г. Тихомирова. – Санкт-Петербург : Изд-во ГУ ИТМО, 2008. – 160 с.
3. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія / О.В. Харчишина. – Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І.Франка, 2011. – 289 с.
4. Магура М. И. Управление персоналом в условиях организационных изменений/ М.И. Магура // Персонал. – 2003. – №4. – С.14–19.
5. Плужник Я. А. Організаційні зміни на підприємстві як причина організаційно-управлінських стресів менеджерів / Я.А. Плужник // Актуальні проблеми психології. – 2011. – Том 7. – Вип.19. – С.183–188.
6. Щербатых Ю. В. Психология стресса и методы его коррекции/ Ю.В. Щербатых. – СПб.: Питер, 2006. – 256 с.
7. Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова інноваційної поведінки персоналу/ В.О. Кравченко // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2010. – Вип. 3 (51). – Серія «Економіка». – С.98–104.
8. Шекшня З. В. Лідерство в сучасному бізнесі/ З.В. Шекшня. – М.: ЗАТ «Бізнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – 348 с.
9. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підр. / Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2005. — 608 с.
10. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г.М. Захарчин. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.