

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**С.О. ПОТОРОЧИН,***ДВНЗ «Донецкий национальный технический университет»***ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЯК ОСНОВА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ**

Розробка концептуальних підходів до управління розвитком організаційної культури у ринкових умовах є одним із інтересних та актуальних напрямів дослідження в сучасній вітчизняній та зарубіжній економічній науці. Він пов'язаний з тим, що в умовах ринкової економіки та нечіткої промислової політики як наслідок невідрегулювання загального економічного механізму в державі підприємства змушені постійно пристосовуватися до мінливих умов внутрішнього і зовнішнього середовища. Практика показує, що будь-які стратегічні рішення та заходи, розроблені програми не працюють, якщо вони не відображають реальну соціально-економічну ситуацію і не враховують сформовану систему інтересів не тільки учасників ринкових відносин, але в першу чергу учасників соціально-трудова відносин. Тому проблема виявлення таких об'єктивних закономірностей і розробка рекомендацій для забезпечення високих темпів ефективного соціально-економічного зростання є актуальною та не обходить стороною безпеку праці.

Незважаючи на численність розроблених методичних підходів з питання дослідження організаційної культури на підприємстві рядом таких авторів, як Ч. Хенді [1], Е. Шейн [2], В. Усачева [3], І. Качан [4], Г. Хаст [5], К. Камерон та Р. Куїнн [6], А. Ксенік та А. Фернхем [7], Р. Кук та Дж. Лафферт [8], воно все ще потребує подальших, більш детальних досліджень, які значною мірою залежать від глибини та різноманітності наукових уявлень про оптимальні параметри елементів організаційної культури.

Метою даної роботи є обґрунтування та апробація розробленої методики з діагностики організаційної культури на підставі основних показників системи управління охороною праці в умовах промислових підприємств, з наданням подальших рекомендацій з удосконалення організаційної культури в контексті безпеки праці. Рішення даної задачі можливе в рамках проведення діагностики організаційної культури. З огляду на універсальні принципи управління та специфіку діяльності на кожному підприємстві, на підставі діагностики мож-

на виявити здатність системи (в тій чи іншій її сфері) до змін і безпечна трудова діяльність тому не є винятком.

Останніми роками промислові підприємства країн з розвинутою ринковою економікою стикаються з проблемами гармонізації та поєднання інтересів працівників і роботодавців у різних сферах бізнесу. При цьому однією з проблем організаційної культури є дослідження та використання законів ефективного регулювання і управління господарською діяльністю, яка також стосується проблем безпеки праці в цілях досягнення оптимальних результатів.

Підхід до оцінки управління розвитком організаційної культури на основі оцінки ефективності системи управління охороною праці обумовив розробку способу оцінки ефективності організаційної культури на промислових підприємствах, що містить у собі діагностику організаційної культури підприємства й аналіз отриманих профілів культурного розриву спрямованого на безпечну трудову діяльність. Розроблений метод оцінки управління розвитком організаційної культури був апробований на промислових підприємствах, що дало можливість визначити рівень розвитку окремих елементів їх організаційної культури й оцінити стан охорони праці та ефективність заходів спрямованих на безпечну трудову діяльність на промислових підприємствах. Основна мета оцінки – одержання об'єктивної інформації про реальний стан організаційної культури, спрямованої на безпечну трудову діяльність на промислових підприємствах, розробка на її основі якісних управлінських рішень щодо удосконалення процесу розвитку організаційної культури та управління системою охорони праці на підприємстві.

Важливе значення для управління розвитком організаційної культури має врахування галузевої специфіки, тому розроблена анкета для оцінки організаційної культури була адаптована до промислових підприємств, а саме, вугільна галузь, металургійна галузь та галузь

© С.О. Поторочин, 2010

машинобудування. На підставі проведеного дослідження було виявлено загальну проблематику наведених галузей – безпечна трудова діяльність.

Проводити оцінку розвитку організаційної культури у сфері охорони праці необхідно, для того щоб визначити ефективність заходів, спрямованих на забезпечення безпечної трудової діяльності. Підхід до виділення набору елементів організаційної культури на основі безпечної трудової діяльності на промислових підприємствах дозволив розглядати елементи організаційної культури, які наведені вище, як інструменти оцінки. Ступінь розвитку елементів і буде характеризувати рівень розвитку організаційної культури та її ефективність на промисловому підприємстві. Розроблена методика оцінки управління розвитком організаційної культури, спрямованої на визначення ефективного функціонування системи управління охороною праці, містить: формування цілі дослідження; вибір інструментів оцінки; обробку та інтерпретацію отриманих результатів дослідження.

Достоїнства запропонованої методики полягають в наступному: хронометраж – базується на історичному розвитку підприємства, життєвому циклі; системність процесу підтримки – на підставі виявлених цінностей, сприяє подальшому їх формуванню на підставі управління фундаментальними змінами; доступність – процес діагностики і змін не вимагає удаватися до допомоги сторонніх фахівців; комплексність – враховуються як внутрішні чинники, що впливають на розвиток організаційної культури, так і зовнішні.

Наведені переваги є важливими у швидкозмінних ринкових умовах. Розроблена методика була використана на промислових підприємствах Донецької області, дослідження здійснювалося за трьома галузями: вугільна, металургійна та машинобудування. Головна мета дослідження полягала в одержанні об'єктивної інформації про реальний стан організаційної культури та виявлення її домінуючого типу з наступним виробленням управлінських рішень з удосконалення процесу її розвитку. Кожен інструмент пропонувалося оцінити за п'ятибальною шкалою, використовуючи наступні варіанти оцінки: 5 – дуже високий рівень; 4 – високий рівень; 3 – середній; 2 – низький; 1 – дуже низький. Необхідно було оцінити як рівень фактичного стану елементів організаційної культури підприємства, так і рівень бажаного стану. Після оцінки елементів організа-

ційної культури необхідно було вказати, реалізація яких заходів буде сприяти зменшенню розриву між бажаним і реальним рівнями організаційної культури підприємства.

Як метод дослідження використане анкетування, яким було охоплено двісті вісімдесят осіб, що представляють персонал двадцяти восьми промислових підприємств таких галузей, як вугільна, металургійна та машинобудівна, у тому числі: у віці до 30 років – 15% опитаних, від 30 до 40 років – 20%, від 40 до 50 років – 50%, понад 50 років – 15%. Серед опитаних 65% мають вищу освіту, 35% – середню спеціальну. Стаж роботи в діапазоні від 3 до 35 років, у тому числі: до 10 років – 30% опитаних, від 10 до 20 років – 25%, від 20 до 30 років – 30%, понад 30 років – 15% опитаних. Розробка і інтерпретація результатів дослідження проводилися з використанням моделі профілю культурного розриву Кілмана-Сакстон [9]. У табл. 1 наведені бали, що виражають різницю між бажаним і реальним станом кожного з елементів організаційної культури. Як основні виділені такі елементи організаційної культури в контексті безпеки праці: стан охорони праці та управління охороною праці, наявність нормативно-правових документів, якість планових заходів з охорони праці у нормативно-правових документах, діюче типові положення про навчання з питань охорони праці, необхідність внесення змін у нормативно-правові документи з охорони праці, рівень виробничого травматизму, професійної та загальної захворюваності, зміни у стані охорони праці та здоров'я працівників, умови стимулювання за дотримання правил з охорони праці, ефективність реалізації програми з охорони праці, рівень управління охороною праці, перешкоди при реалізації програми з охорони праці, діяльність органів нагляду та контролю з охорони праці.

На графіку по осі абсцис відкладаються виділені елементи організаційної культури досліджуваних підприємств; на осі ординат – бали, що виражають різницю між бажаним і реальним станом кожного з елементів організаційної культури. Чим нижче бал, який відповідає даному елементу, тим більше він розвинутий, і управлінська діяльність відносно безпечної трудової діяльності ефективніша. Складання профілю культурного розриву показує різницю між бажаним і дійсним станом організаційної культури на підприємстві, а його аналіз дозволяє визначити та розробити інструменти для ефективного управління безпечною трудовою діяльністю.

Таблиця 1

Різниця між бажаним і реальним станом інструментів оцінки управління розвитком організаційної культури

№ п/п	Учасники опитування за галузевою ознакою	Середній бал елемента організаційної культури												
		Стан охорони праці	Зміни в управлінні охороною праці	Присутність нормативно-правових документів	Перешкоди при реалізації програми з охорони праці	Діяльність органів нагляду та контролю з охорони праці	Ефективність реалізації програми з охорони праці	Якість планових заходів з охорони праці	Зміни в охороні праці і здоров'я працівників	Зміни у нормативно-правові документи з охорони праці	Необхідність внесення змін у нормативно-правові документи з охорони праці	Типове положення про навчання з питань охорони праці	Умови стимулювання за дотримання вимог з охорони праці	Рівень виробничого травматизму, професійної і загальної захворюваності
1	Вугільна галузь (начальники ділянок, їхні заступники, помічники, механіки, їхні заступники, робітники): 120 осіб	1,5	1,7	1,6	3,1	2,9	1,9	1,8	2,5	1,7	1,6	3,1	2,7	1,6
2	Металургійна галузь (начальники ділянок, їхні заступники, помічники, механіки, їхні заступники, робітники): 80 осіб	1,6	1,9	1,8	3,3	2,7	2,1	1,7	2,8	1,5	1,9	2,8	2,3	1,8
3	Машинобудівна галузь (начальники ділянок, їхні заступники, помічники, механіки, їхні заступники, робітники): 80 осіб	1,7	1,8	2,1	3,2	2,6	1,8	1,9	2,3	1,7	1,8	2,9	2,2	1,7
4	Загальний середній бал за всіма галузями	1,6	1,8	1,8	3,2	2,7	1,9	1,8	2,5	1,6	1,8	2,9	2,4	1,7

На рис. 1 зображено порівняння отриманих профілів організаційної культури за галузями. На рис. 2, наведено загальний середній профіль культурного розриву, отриманий у результаті діагностики організаційної культури за галузями, судячи з нього можна побачити, що найбільший розрив між бажаним і реальним станом мають такі елементи організаційної культури, як перешкоди при реалізації програми з охорони праці та умови стимулювання за дотримання вимог з охорони праці.

Найменший розрив між бажаним і реальним станом мають такі елементи, як загальний стан охорони праці на підприємстві та необхідність внесення змін у нормативно-правові документи з охорони праці. Загальногалузевий середній вид оцінки розриву профілю організаційної культури за її елементами, які розташовані у порядку від найбільш розвинутого до найменш розвинутого (зверху до низу), наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Загальногалузевий середній вид оцінки розриву профілю організаційної культури за її елементами

Елементи організаційної культури	Розрив профілю організаційної культури, бали
Стан охорони праці	1,6
Необхідність внесення змін у нормативно-правові документи з охорони праці	1,6
Рівень управління охороною праці	1,7
Зміни в управлінні охороною праці	1,8
Присутність нормативно-правових документів	1,8
Якість планових заходів з охорони праці	1,8
Типове положення про навчання з питань охорони праці	1,8
Ефективність реалізації програми з охорони праці	1,9
Рівень виробничого травматизму, професійної і загальної захворюваності	2,4
Зміни в охороні праці і здоров'я працівників	2,5
Діяльність органів нагляду та контролю з охорони праці	2,7
Умови стимулювання за дотримання вимог з охорони праці	2,9
Перешкоди при реалізації програми з охорони праці	3,2

Таким чином, отримані в ході дослідження результати є основою для прийняття рішень щодо удосконалення управління розвитком організаційної культури на підприємстві і підвищення ефективності системи управління охороною праці. При оцінці організаційної культури було виявлено факт неефективного функціонування системи управління охороною праці, про що свідчить розбіжність та протиріччя економічних інтересів працівників та роботодавця. Мова йде про відсутність у роботодавця достатньої мотивації до формування ефективної системи управління охороною праці, що проявляється у розбіжностях між існуючим та бажаним станом елементів організаційної культури, спрямованої на безпечну трудову діяльність. Вищевикладене визначає напрямки управління розвитком організаційної культури з боку роботодавця: по-перше, визначення факторів, які впливають на ступінь мотивації роботодавця до формування ефективної системи управління охороною праці на підприємстві;

по-друге, визначення впливу інституціональних та ринкових умов перехідної економіки; по-третє, визначення напрямків трансформації інституту власності з метою підвищення його соціально-економічної ефективності. Так Р. Коуз стверджує, що окремі люди та організації, переслідуючи свої власні інтереси, здійснюють певні дії, які полегшують або утруднюють дії інших [10, с.28]. Як приклад можна навести вислів Херрманна-Піллата: «Кожний підприємець прагне до владної позиції, що дозволяє йому максимізувати прибуток, перевищуючий той, який він може отримати у вільній та рівноправній конкурентній боротьбі» [11, с.49]. Що у свою чергу має пряме відображення у проблемі здійснення вибору між ефективним та неефективним, формування системи управління охороною праці і має економічний прояв у проблемі співвідношення розміру витрат, які роботодавець повинен нести при формуванні ефективної системи управління охороною праці на підприємстві.

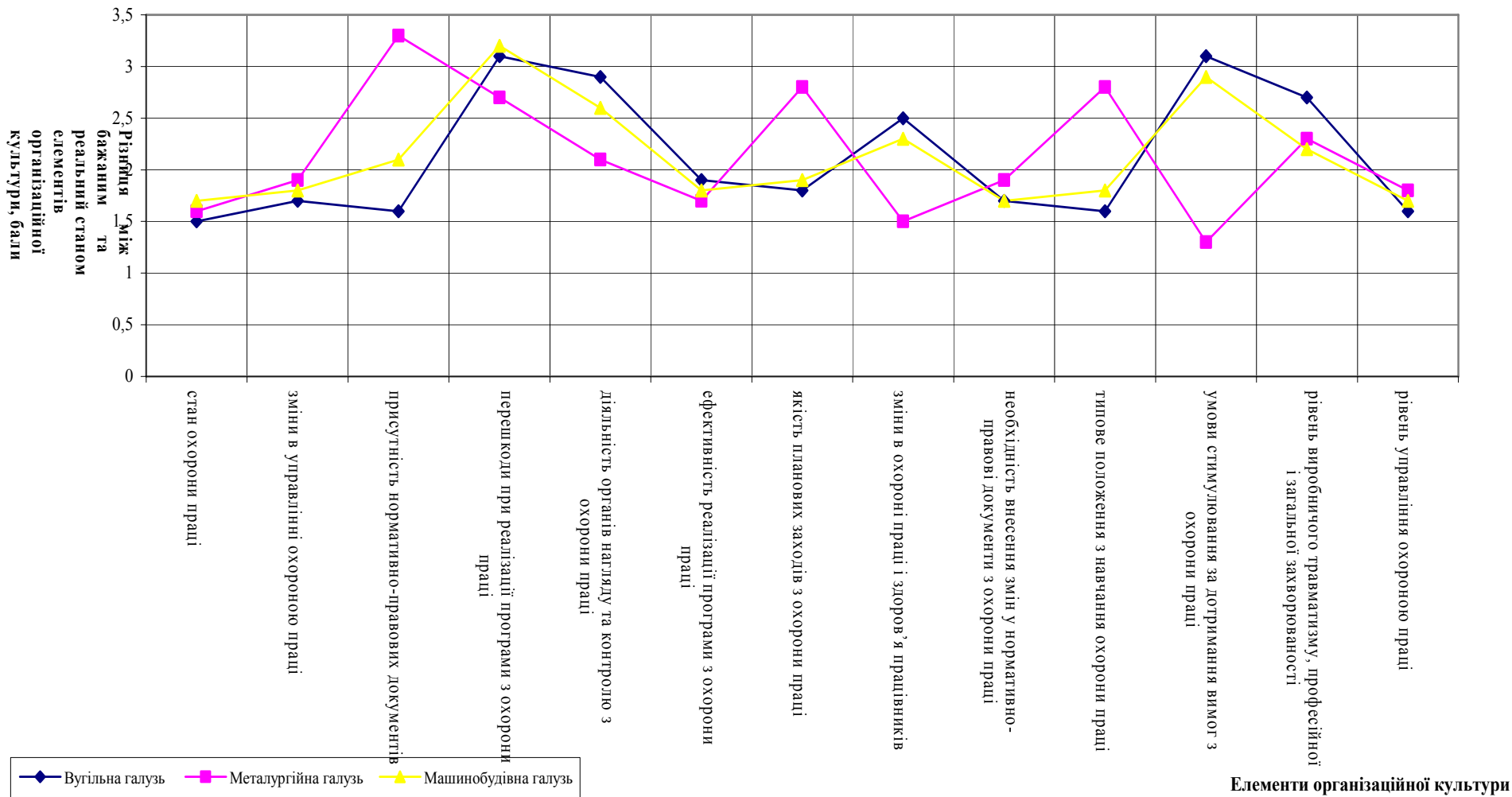


Рис.1 . Порівняння профілів культурного розриву елементів організаційної культури на підприємствах за галузями

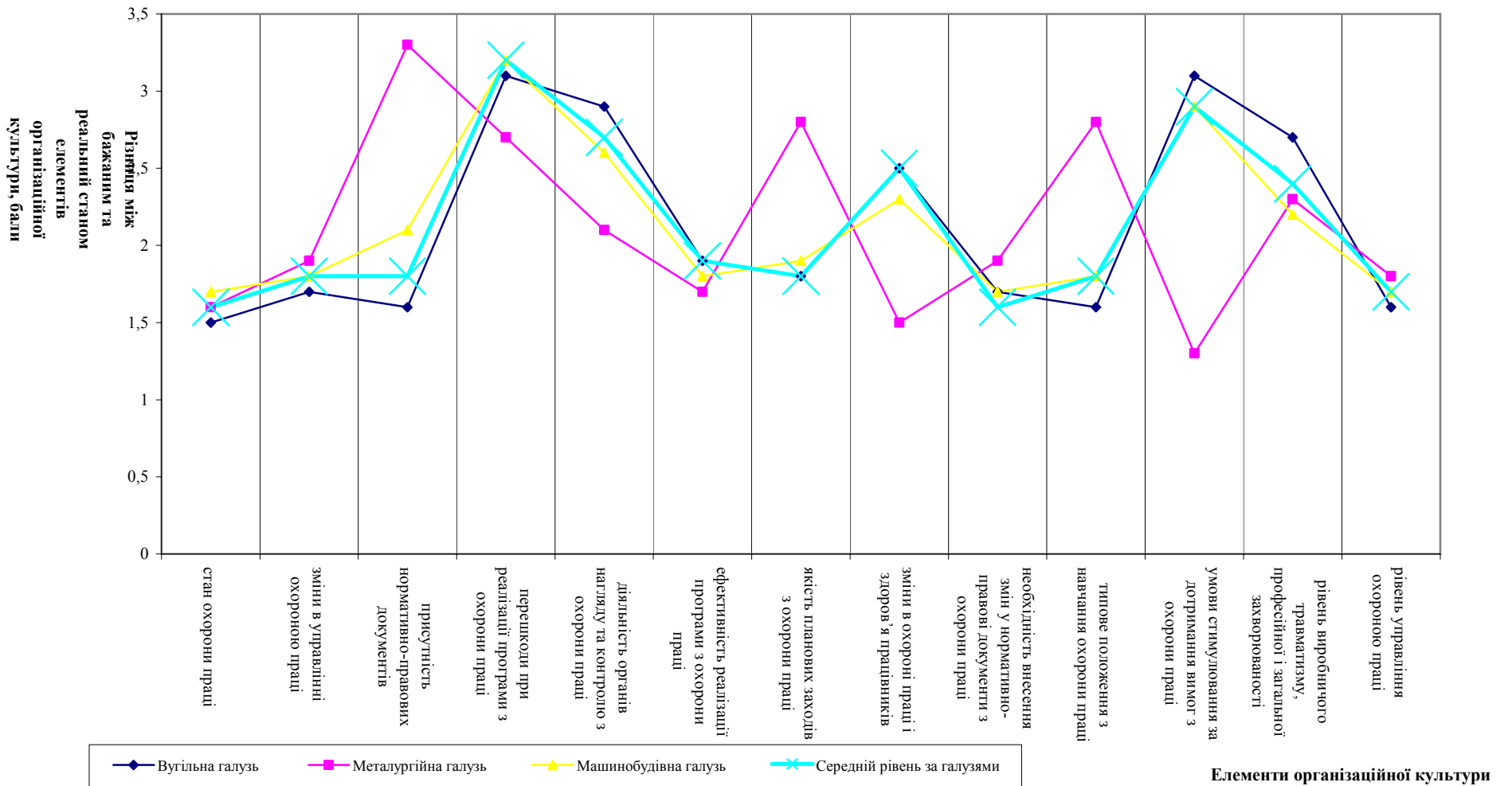


Рис. 2. Загальногалузевий середній профіль культурного розриву елементів організаційної культури на підприємствах

Паралельно методики Кілмана-Сакстон було проведено опитання на підставі методики Кіма С. Камерона і Роберта Е. Куінна. Інструментом оцінки організаційної культури є (OCAI), який має форму запитальника, і що вимагає індивідуальних відповідей за шістьма пунктами [8]. Використання рамочної конструкції при діагностики організаційної культури забезпечує здатність відображати та форму-

вати інструменти організаційних змін, які спрямовані на удосконалення в цілому підприємства, що дозволяє зробити процес управління людськими ресурсами осмисленим, інтегрованим та раціональним.

Експертам було запропоновано відповіді на питання в контексті безпечної трудової діяльності. Результати опитування наведені у табл. 3 та на рис. 3 – 13.

Таблиця 3

Результати опитування управлінського та робочого складу за галузями

Галузі	Результати відповідей, бали								
Вугільна галузь	Відповіді управлінського складу				Відповіді робочого складу				
	Зараз		Бажано		Зараз		Бажано		
	A	14,4	A	29,2	A	19,5	A	34,3	
	B	15,8	B	10,7	B	10,2	B	14,7	
	C	44,3	C	20,5	C	41,6	C	15,2	
	D	25,5	D	39,6	D	28,7	D	35,8	
	Середні бали у галузі								
	Зараз				Бажано				
	A	17			A	31,8			
	B	13			B	12,7			
	C	43			C	17,9			
	D	27,1			D	37,7			
	Металургійна галузь	Відповіді управлінського складу				Відповіді робочого складу			
		Зараз		Бажано		Зараз		Бажано	
A		17,5	A	25,2	A	18,7	A	24,3	
B		8,5	B	10,6	B	10,6	B	12,8	
C		47,3	C	24,4	C	42,2	C	26,5	
D		26,7	D	39,8	D	28,5	D	36,4	
Середні бали у галузі									
Зараз				Бажано					
A		18,1			A	24,8			
B		9,6			B	11,7			
C		44,8			C	25,5			
D		27,6			D	38,1			
Машинобудівна галузь		Відповіді управлінського складу				Відповіді робочого складу			
		Зараз		Бажано		Зараз		Бажано	
	A	15,3	A	23,4	A	19,4	A	25,4	
	B	11,2	B	13,5	B	7,3	B	11,8	
	C	45,8	C	25,0	C	42,6	C	26,5	
	D	27,7	D	38,1	D	30,7	D	36,3	
	Середні бали у галузі								
	Зараз				Бажано				
	A	17,4			A	24,4			
	B	9,3			B	12,7			
	C	44,2			C	25,8			
	D	29,2			D	37,2			

Пояснення:

A – тип організаційної культури (клан);

B – тип організаційної культури (адхократія);

C – тип організаційної культури (ринок);

D – тип організаційної культури (ієрархія).

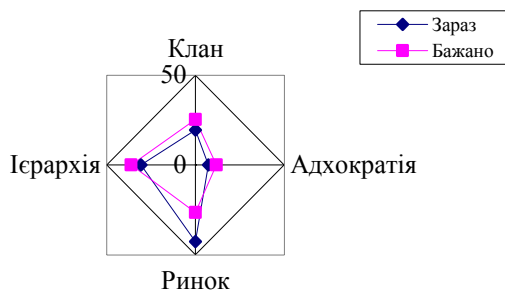


Рис. 3. Усереднений графічний профіль організаційної культури робітниками машинобудівної галузі

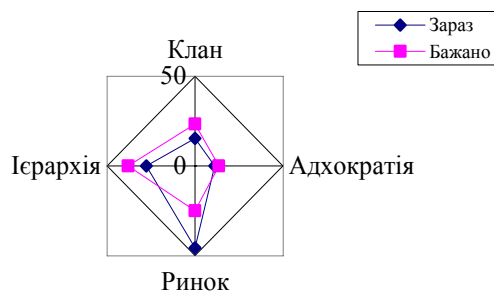


Рис. 4. Усереднений графічний профіль організаційної культури управлінцями машинобудівної галузі

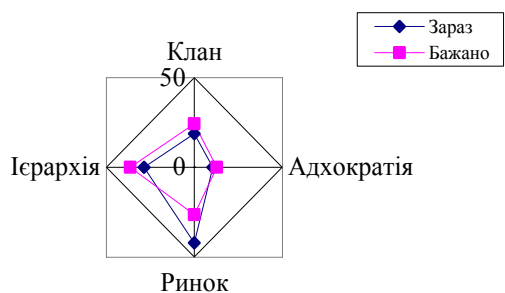


Рис. 5. Усереднений графічний профіль організаційної культури робітниками металургійної галузі

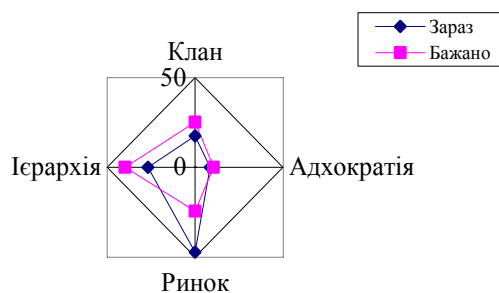


Рис. 6. Усереднений графічний профіль організаційної культури управлінцями металургійної галузі

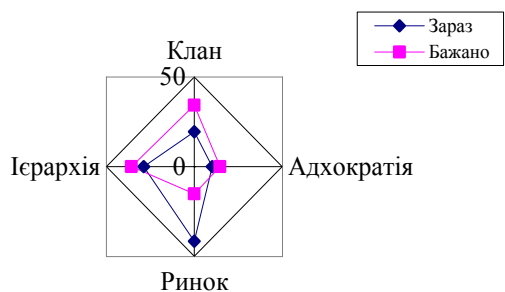


Рис. 7. Усереднений графічний профіль організаційної культури робітниками вугільної галузі

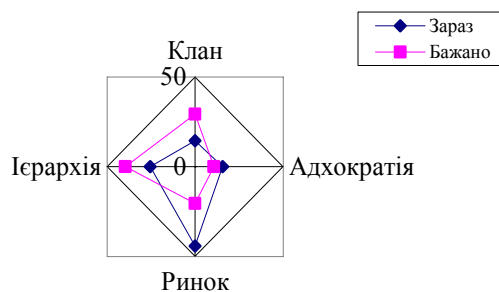


Рис. 8. Усереднений графічний профіль організаційної культури управлінцями вугільної галузі

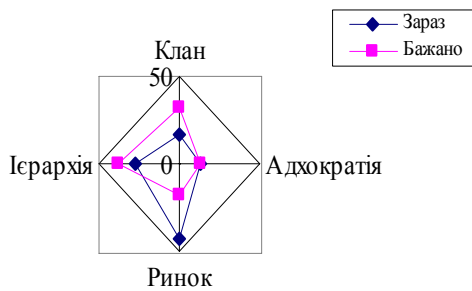


Рис.9. Усереднений графічний профіль організаційної культури для вугільної галузі

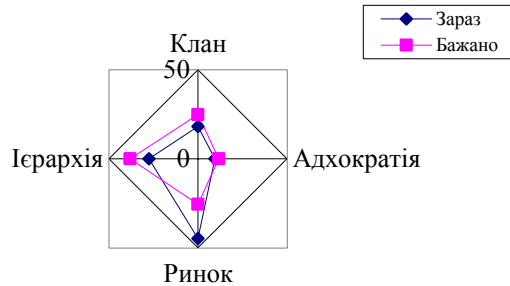


Рис. 10. Усереднений графічний профіль організаційної культури для металургійної галузі

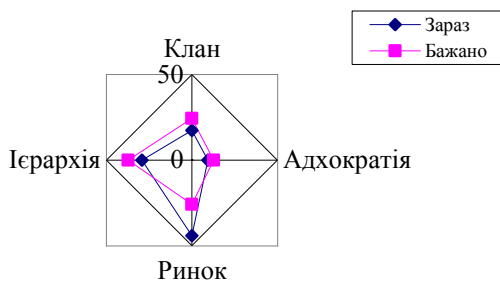


Рис. 11. Усереднений графічний профіль організаційної культури для машинобудівної галузі

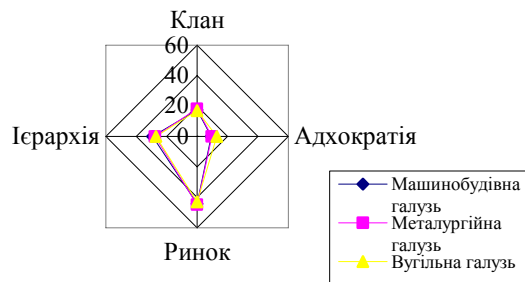


Рис.12 . Різниця усереднюючого графічного профілю організаційної культури між галузями (зараз)

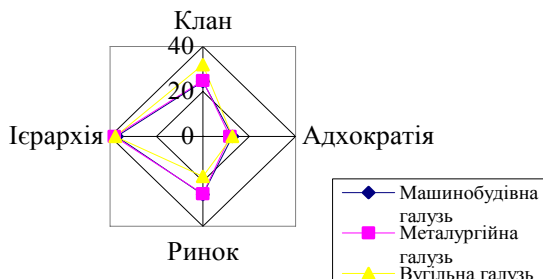


Рис. 13. Різниця усереднюючого графічного профілю організаційної культури між галузями (бажано)

На підставі отриманих даних в ході діагностики організаційної культури на базі методики Камерона та Куінна можна констатувати, що формування й розвиток ієрархічного типу організаційної культури в умовах промислового підприємства в контексті безпечної трудової діяльності є раціональним, оскільки вона характеризує формальне й структурізоване місце соціально-трудових відносин, що забезпечується розвитком більшою мірою внутрішнього середовища підприємства. Відповідність цим характеристикам формує високу ефективність виробничого процесу, забезпечення рентабельності підприємства та передбачуваної господарської діяльності. Підприємство, якому властиво такий тип організаційної культури, поєднує в процесі управління формальні правила й офіційну політику, що дозволяє при відносно стабільному зовнішньому середовищі інтегрувати та координувати як виробничі, так і стратегічні завдання та функції підприємства, контролювати працівників і роботи. Найбільш важливими цінностями при розвитку ієрархічної культури є розподіл повноважень у процесі прийняття рішень, систематизування й стандартизація правил, механізмів контролю й обліку, закріплення правил взаємодії у всіх сферах діяльності підприємства всіма сторонами трудового процесу. Ієрархічний тип організаційної культури дозволяє вести ефективнішу політику менеджменту, оскільки виключає зайві втрати та формування надлишків як виробничих, так і людських. У свою чергу, перераховані характеристики є не менш важливими для забезпечення й розвитку безпечної трудової діяльності на підприємстві. Застосування такого типу організаційної культури сприятливі в умовах організованої, контрольованої, керованої, координованої, систематично відстежуваної та аналізованої, систематично підтримуваної політики підприємства, що в цілому необхідно для безпечної трудової діяльності.

Таким чином, отримані в ході дослідження результати є основою для прийняття рішень щодо удосконалення управління розвитком організаційної культури підприємства, підвищення ефективності управлінської діяльності, які спрямовані на безпечну трудову діяльність. Для досягнення цієї мети виникає об'єктивна доцільність впровадження системи стимулювання безпечної трудової діяльності, заснованої на показниках сфери охорони праці та техніко-економічних показниках діяльності підприємства, на підставі систематичного ана-

лізу цих показників та своєчасного інформування працівників підприємства. В свою чергу, проведення діагностики стану організаційної культури є об'єктивною вимогою в умовах швидкої зміни середовища сучасного підприємства, що виступає необхідною умовою для її поступової зміни. В умовах сучасного господарювання, під впливом соціально-економічних передумов та гуманізації соціально-трудових відносин, інтеграції підприємства зі своїм внутрішнім середовищем до зовнішнього не обходить проблем безпеки праці.

На підставі проведених досліджень пропонуються наступні напрямки вдосконалення та підвищення ефективності організаційної культури в контексті безпеки праці:

- розвиток умов стимулювання за дотримання вимог з охорони праці на підставі розробки та запровадження стимулювання охорони праці, спрямованої на покращення умов праці, дотримання безпечної трудової діяльності та її підтримки;

- розвиток взаємної координаційної діяльності підприємства з професійними спілками у процесі розроблення та здійснення комплексу заходів, щодо розв'язання проблем профілактики як травматизму виробничого характеру, так і травматизму невиробничого характеру;

- систематичне вдосконалення єдиної системи забезпечення безпеки працівника;

- удосконалення впровадження правил та стандартів безпечної трудової діяльності відповідно кожного виду професійної діяльності на підприємстві;

- розробка та прийняття кодексу професійної етики та здійснення контролю за його дотриманням персоналом підприємства;

- удосконалення організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників підприємства;

- упровадження ефективних механізмів розв'язання соціально-трудових спорів та конфліктів на підприємстві;

- удосконалення нормативно-правового регулювання на підставі структурно-правового визначення засад і удосконалення умов трудової діяльності;

- створення належної нормативно-правової бази та систематизоване ознайомлення з нею працівників;

- надання у повному обсязі пільг, які гарантовані чинним законодавством;

- створення системи профілактики загального травматизму шляхом систематичного

аналізу причин нещасних випадків;

- визначення, впровадження та пропагування покращення добробуту і життєдіяльності кожного працівника;

- використання справного устаткування та сучасних технологій;

- своєчасне забезпечення всіма необхідними інструментами праці та засобами захисту;

- зміцнення трудової дисципліни, що буде сприяти підвищенню відповідальності за її порушення;

- посилення контролю з боку управлінського персоналу;

- сприяння соціальному розвитку і соціальному захисту шляхом дотримання нормативно-правових актів про працю.

Література

1. Практикум по менеджменту / Под ред. В.И. Подлесных. – СПб.: Бизнес-пресса, 2001. – С.235-242.

2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб: Питер, 2007. – 336 с.

3. Усачева В.В. Оценка состояния организационной культуры микросистемы / В.В. Усачева // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна. Випуск 89-2. – Донецьк, ДонНТУ, 2005. – С.108-115.

4. Качан И.В. Методики диагностики организационной культуры предприятия / И.В. Качан, В.В. Зубенко // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна. Випуск 33-1. – Донецьк, ДонНТУ,

2008. – С.187-191.

5. Корпоративна культура / Під. заг. ред. Г.Л. Хаєта. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

6. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.

7. Furnham A., Xenikou A. A correlation and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture [Электронный ресурс] / A. Furnham, A. Xenikou // Human Relations. – 1996. – Vol. 49. – № 3. – P. 349-371. – Режим доступа: <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/58311>

8. Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture (Поведенческие нормы и ожидания: количественный подход к оценке организационной культуры) [статья] R.L.Cook Group and Organization Studies. – 1988. – Vol. 13. №. 3. – P. 245-273. Федеральний образовательный портал: Экономика, социология, менеджмент. – Режим доступа: <http://89.249.21.76/articles/16000626/16000535/j16073330/y1988/index.html>

9. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика. – 1998.

10. Коуз Р. Фирма, рынок и право. – М.: «Дело ЛТД» при участии изд-ва «Catallaxy», 1993. – 192 с.

11. Херрман-Пиллат К. Социальная рыночная экономика как форма цивилизации // Вопросы экономики. – 1999. – №12. – С.48-53.

Статья поступила в редакцию 12.04.2010