

*О. М. Майсюра,
старший викладач кафедри менеджменту підприємств туристичної індустрії,
Київський університет туризму, економіки і права*

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Автор статті розкриває роль керівника підприємства в формуванні організаційної культури та соціально-психологічного клімату в колективі підприємства.

The author of the article exposes the role of leader of enterprise in forming of organizational culture and social psychological climate in the collective of enterprise.

Ключові слова: управління, організаційна культура, адміністративна реформа, органічна культура, бюрократична культура, підприємницька культура, партіципативна культура, інновації, креативність, персонал.

Key words: management, organizational culture, administrative reform, organic culture, bureaucratic culture, enterprise culture, participativna culture, innovations, kreativnist', personnel.

З усіх проблем менеджменту найважливішою є проблема людського фактора

Г. Гант

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Існує думка, що управляти можна, спираючись лише на власний досвід, спеціальні знання та навички для цього не потрібні.

Дійсно, відомо багато прикладів ефективного управління, що здійснюють менеджери, які не мають спеціальної освіти з управління. І, звичайно, у них виникають ситуації, коли не вдається впоратися з певними управлінськими проблемами звичними методами, тобто не завжди можна запропонувати вірне рішення, спираючись лише на здоровий глузд.

Управлінська діяльність чи то на виробництві, чи то в організації, фірмі завжди пов'язана з людьми. І потрібно навчитися розуміти тих, з ким працюєш, підібрати ключ до психологічних загадок, які зустрічаються в процесі роботи. Один керівник може без довгих роздумів приймати рішення, як говориться, "рубач з плеча", швидко налагоджує контакт, інший керується правилом "сім раз відмір — один раз відріж". Що краще?

Проблеми організації управління персоналом розкриваються в численних вітчизняних і зарубіжних наукових працях, першоджерелом яких стали дослідження психолога А. Маслоу, який показав, що мотивами діяльності людей є не економічні сили, а різні потреби, які не можуть задовольнятися лише грошима, відомі праці зарубіжних вчених Е. Демінга, Лі Якокка, Т. Базарова, вітчизняних вчених А. Колота, Е. Лібанової, Г. Осовської, Т. Заєць, О. Грішнєвої та інших.

ВИКЛАД ОСНОВНОЇ ЧАСТИНИ

Будь-яка ситуація, що виникає в процесі управління, є завданням для керівника-менеджера, адміністратора установи чи підприємства. І те, як він зможе побудувати свій стиль роботи та взаємовідносини з колективом, значною мірою залежать успіх підприємства та стан морально-психологічного клімату серед колективу працівників.

У сьогоденній практиці нерідко застосовується закон Х.Л. Менкена: "Хто вмів — працює, хто не вмів — вчить інших, хто може вчити — управляє, хто не вмів управляти — править".

Дійсно, в керівне крісло намагаються сісти технологи та конструктори, художники та лікарі, артисти та політичні діячі. В одних щось виходить, інших спіткає невдача. Чому так виходить?

Значною мірою успіх діяльності керівника визначається не професіональними знаннями безпосередньо, а його особистими якостями, здатністю налагодити контакт і взаємопорозуміння з підлеглими, розумінні та прийнятті їх психології, відчуті їх настрої і відгукнутися на нього.

Якими ж можуть бути головні обов'язки керівника?

Перше — це вірна, грамотна постановка завдання, забезпечення поведінки підлеглих відповідно до його задуму, сприяння вирішенню ними поставлених задач.

Друге — створення відповідних умов для виконання поставленого завдання.

Третє — потрібно особисто мотивувати роботу, розвивати творчі елементи в праці: це подяка за виконану роботу, похвала — емоційне підкреслення особистого вкладу конкретного працівника в загальну справу тощо.

Четвертим обов'язком керівника є забезпечення впровадження в колективі чіткого виконання отриманих інструкцій, вказівок, а також сприяння підвищенню кваліфікації працівників шляхом навчання.

Отже, уміння управляти — це здатність налагодити роботу інших людей, створити умови для досягнення ними ефективного виконання поставлених задач. Керівник формує сприятливе середовище, в якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються здібності, люди отримують задоволення від виконаної роботи та суспільного визнання своїх досягнень.

Тобто з'явилися керівники нового типу, мислення, стиль роботи яких певною мірою відповідає вимогам сьогодення. Ці менеджери мають покликання до роботи з людьми та володіють такими якостями управління; управління, в яких, як і в будь-якому виді людської діяльності, є "щось таке", що не піддається кількісному аналізу. Оце "щось таке" відноситься до мистецтва управління. Обґрунтування мистецтва управління, яким володіють лише окремі люди, є частиною науки управління. Таким чином, оволодіти мистецтвом будь-якої про-

фесії, в т.ч. професії управлінця-адміністратора, можна тільки за допомогою оволодіння наукою управління, її закономірностями та напрацьованим досвідом роботи.

Видатний менеджер нашої епохи Лі Якокка, пройшовши через складний і цікавий шлях пізнання науки та практики управління, зміг сформулювати такі підходи до оволодіння мистецтвом управління:

1. Уміння контактувати з людьми — оце все і вся.
2. Потрібно вміти зосереджуватися і раціонально використовувати свій час.
3. Необхідно навчитися визначати пріоритети в завданнях.
4. Необхідно регулярно задавати декілька запитань своїм провідним працівникам:
 - які завдання Ви ставите собі на найближчій тиждень, два?
 - які Ваші плани, пріоритети, надії?
 - що Ви збираєтесь зробити для їх здійснення?
5. Регулярно (не рідше як раз у місяць) адміністратор повинен сісти за стіл поруч зі своїми керівниками структурних підрозділів і зробити підсумки зробленого та визначити цілі на наступний період.
6. Письмовий виклад плану проблеми — перший крок до її вирішення та реалізації.
7. Єдиний спосіб налаштувати людей на енергійну діяльність — це спілкуватися з ними.
8. Якщо хочете людину похвалити, зробіть це в письмовій формі, а коли хочете його висварити, краще зробіть це по телефону.
9. Головною причиною, через яку здібні люди не можуть зробити кар'єру, є те, що вони погано контактують зі своїми колегами.
10. Якщо, дійсно, віриш у свою справу, варто бути наполегливим, незважаючи на перешкоди, які виникають.

11. Помилки роблять усі. Біда в тому, що більшість людей просто не хоче їх відкрито визнавати [8].

Підходи до управління стали змінюватися ще в минулому столітті, коли американський капіталізм постав перед проблемою тотального банкрутства та безробіття. Причиною цього стала неспроможність вищого менеджменту керувати. Стало очевидним: старі методи управління не вирішують проблеми, потрібні нові підходи до стилю управління.

Прикладом і ініціатором у цьому процесі стала Японія. Впрацях "Вихід із кризи" Едварда Демінга ґрунтовно розкриті управлінські дії сучасного менеджера в ринковій економіці. Один японський менеджер, який перетворив за три місяці збитковий американський завод в прибуткове підприємство, сказав: "Це просто: ставтеся до американських робітників як до людей зі звичайними людськими потребами і цінностями. Вони відповідають вам тим же" [3].

Як тільки зверхні на межі конфліктів відносини між менеджерами і робітниками будуть виключені, вони будуть разом тягти лямку і в тяжкі часи, і разом відстоювати загальні інтереси, які заключаються в здоров'ї фірми. Це секрети якості управління залишаються актуальними і в сучасних умовах ХХІ століття, століття людино-вимірності, розуму та глобалізації відносин.

Адміністративна реформа в Україні акцентує новий тип взаємовідносин, в основі яких лежить пріоритет прав і свобод людини, повага до особистості, висока культура спілкування, можливості участі та оскарження дій.

Як свідчить історичний досвід, вимоги до публічної і внутрішньої комунікації в кожній організації розвивається паралельно, акцентуючи прозорість та відкритість дій, інформування, консультування й участі громадськості та персоналу в прийнятті рішень в управлінні розвитку установи, підприємств, тобто формується певна організаційна культура "як унікальна

цілісність, серце та душа організації, установи". Вона включає особливий набір цінностей, принципів та норм, які поділяються людьми та які визначають їх поведінку і взаємовідносини.

Організаційна культура в сучасних умовах господарювання виступає суттєвим чинником мотивації працівників. І шляхи досягнення цілі та умови "життя на роботі" є потужним інструментом як стимулювання діяльності, відкриття потенційних можливостей, так і створення іміджу організації. Керівники мають усвідомлювати свою відповідальність за розвиток організаційної культури, самі мають демонструвати належні зразки поведінки, вони мають створити умови, в яких усі неухильно дотримуються офіційно проголошених цінностей та правил. Тому має бути жорстка кадрова політика та чіткі межі відповідальності з гарантією законності та захисту прав людини, прав працівника. Довіра і контроль мають бути збалансовані.

Культуру підприємства, її організаційну структуру формують звичайні лідери або якісь важливі завдання, події чи нагальна потреба підтримувати ефективні робочі відносини серед членів організації чи установи. В залежності від цього можна виділити кілька рівнів класифікації організаційної культури.

1. Органічна — яка виникає на ґрунті спільної взаємодії працівників, які абсолютно довіряють своєму керівнику, підтримують його бачення майбутнього організації. При цьому дотримуються принципи колективізму, рівності кожного члена колективу та оцінювання за результатами особистого вкладу кожного.

2. Бюрократична — коли існує беззаперечне підпорядкування всіх членів колективу адміністратору, менеджру, що базується на страху застосування санкцій. Тут існує подвійність етичних норм: "мораль верхів і мораль низів". На вершині зосереджені владні функції і відповідальність. Нормативне регулювання здійснюється на основі офіційних законів і кодексів. Цінуються професіоналізм, чіткість виконання, знання "свого місця".

3. Підприємницька — це спільно-індивідуальний тип діяльності, коли індивідуальні інтереси ставляться вище групових. Керівник задає контекст і мету, інші втручання мінімальні. Цілі досягаються за рахунок високої мотивації співробітників до отримання максимального прибутку для себе. Така організація нестабільна і в кризових ситуаціях розпадається на дрібні групи. Цінуються креативність, інноваційність, особиста відповідальність.

4. Партіципативна — спільно-творча діяльність, орієнтована на якісне вирішення завдань. Відносини між співробітниками при цьому будуються на принципах компліментарності в конкретній сфері. Зростає роль моральної регуляції. Ключовими нормами стають принципи справедливості, об'єднання особистих цілей співробітників з цілями організації, установи. Цінуються універсалізм, результативність, постійний творчий ріст, співпраця [1].

Сьогодні працівник у такій системі розглядається не тільки як виконавець, але і як активний, зацікавлений учасник діяльності організації. А участь працівника в управлінні — один із найважливіших методів мотивації, бо вона сприяє підвищенню активності, зняття напруги між працівниками та адміністрацією, мотивації та задоволення працею. Ще одним фактором мотивації є надання можливості працювати за гнучким графіком робочого дня. Наприклад, індивідуальний графік роботи, врахування особистих умов у розкладі занять (без порушення методики). Використання цього дозволяє покращувати ставлення до роботи і моральний стан, знижувати плинність кадрів у організації, робити фактично відпрацьовані години більш продуктивними, а роботу більш вільною. І це, звичайно, не може не відбитися на задоволеності працівників, а отже, і позитивному психологічному кліматі в колективі.

Рівень сформованості соціально-психологічного клімату є одним із показників успішної діяльності керівника (організації) колективу.

Так, Б.Д. Паригін зазначає, що соціально-психологічний клімат — один із вирішальних чинників успішної діяльності людини в усіх сферах життя суспільства. В будь-якому колективі він породжується міжособистісною взаємодією, яка опосередковує не тільки міжособистісні впливи, а й вплив навколишнього середовища: речей, предметів, явищ природи тощо. Настрій однієї людини впливає на настрій іншої, позначається на різноманітних аспектах поведінки, діяльності, життя людей. У колективі створюється сприятливий чи несприятливий психологічний клімат, який позитивно чи негативно впливає на самопочуття людини, її креативність у роботі [7].

Для сприятливого позитивного соціально-психологічного клімату колективу характерні такі суб'єктивні ознаки:

- довіра та взаємовимогливість членів колективу;
- доброзичливість і ділові претензії;
- вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб;
- відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих;
- достатня поінформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі;
- усвідомлення та взяття відповідальності кожним членом на себе за стан справ у колективі;
- та об'єктивні ознаки:
- високі показники результатів діяльності;
- низька плинність кадрів;
- високий рівень трудової дисципліни;
- відсутність напруженості й конфліктів у колективі.

Серед факторів, які впливають на соціально-психологічний клімат колективу, важливе місце займають:

- зміст та задоволення роботою;
- задоволеність умовами праці й побуту, характером міжособистісних стосунків із співробітниками;
- стиль керівництва та особистість керівника.

Аби керівник сприяв згуртованості колективу, він має володіти такими особистісними характеристиками: визначеність, усвідомленість, цілеспрямованість, вибірковість, тактовність, дієвість, вимогливість, критичність, відповідальність.

Доброзичливими, комфортними будуть стосунки людей у колективі, коли члени колективу ставитимуться з повагою, симпатією один до одного.

Сучасні умови діяльності підприємств ставлять якісно нові вимоги до керівників-менеджерів різного рівня управління, зумовлюють необхідність більш високої інтенсивності їх праці, уміння цінувати час, володіти комплексом організаційних і психологічних якостей та забезпечувати творчий підхід до роботи, тобто відповідати вимогам адміністративної (організаційної) культури.

Сьогодні чимало дослідників акцентують, що культура не є статичною. Це динамічний процес, пов'язаний з потребами змін, реформ, трансформаційних процесів аби крокувати в ногу з часом.

Інновації в організаційній культурі стосуються, перш за все, керівників колективу:

- бути проактивним, а не просто реагувати;
- впливати та управляти оточенням, а не просто адаптуватися;
- бути реалістами, а не ідеалістами;
- бути зорієнтованими на майбутнє, а не переважно на минуле та теперішнє;
- сприймати різноманітність, а не уніформізм, одностайність;
- бути орієнтованими на відносини та результати діяльності, а не лише на процеси та завдання;

— використовувати зв'язок із зовнішнім середовищем та сприяти внутрішній інтеграції.

Орієнтація колективу на зміни неможлива без відчуття спільної мети та спрямування на основі чітко визначеного бачення, а також місії, цілей та завдань.

Насамкінець, хочу привести декілька фраз із Акта щодо організаційної культури державної служби провінції Соскачевань (Канада): "Ми хочемо, аби працівники пишалися тим, що вони роблять, та пам'ятали, що вони є частиною організації, яка зобов'язана надавати найкращі послуги громадськості". Головні цінності цієї організації:

- досконалість обслуговування (якісні послуги відповідно до потреб клієнтів та зацікавлених осіб);
- командна робота — "ми вчимося один від одного та співпрацюємо один з одним у своїх організаціях, а також між ними та зовнішніми клієнтами, та зацікавленими особами заради досягнення спільних цілей (у нас викладачі кафедри, студенти, батьки);
- добротність — "ми є професіонали, чесними, яким можна довіряти, справедливими, з гарною репутацією";
- повагу — "ми ставимося до тих, кому ми служимо (студентам), та один до одного ввічливо, з повагою, довірою та неупереджено справедливо";
- інновації — "ми заохочуємо працівників вивчати нові концепції, бути творчими та відкритими до нових ідей" [9].

Насамкінець, я хочу ще раз згадати відомого вченого Демінга, який спробував розбудити тих, хто звик пливти за течією; закликав змінити менеджмент, вважаючи його вирішальною умовою успіху.

Нам важливо зрозуміти всім, що на зміну владі і силі, які гарантували успіх практично будь-якої діяльності в минулому столітті, повинні прийти знання та радість творчості, які змінять наше життя. І кожному слід запам'ятати, що:

- будь-які перетворення, зміни потрібно починати з себе;
- зрозуміти, що турбуватися потрібно про стратегічні довготермінові цілі;
- вважати, що оточуючі тебе люди скоріш заслуговують на довіру, аніж на недовіру.

Людьми не потрібно "управляти"; задача — направляти людей; мета — створити умови для максимального й продуктивного використання знань і навиків кожного працівника.

Література:

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. — Режим доступу: www.finbook.biz/description.html?prm=168
2. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту. Оцінно-ситуаційний підхід; підручник. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 496 с.
3. Деминг Эдвард. Выход из кризиса. — М.: Центр новых технологий управления, 2007. — 414 с.
4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Уч. пособие. — М.: Вильямс, 2001. — 272 с.
5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: підручник. — К.: Кондор, 2006. — 664 с.
6. Оскорський В.П. Основи менеджменту: навч. посіб. — Рівне: НУВГП, 2009. — 400 с.
7. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. — Л.: Наука, 1981. — 220 с.
8. Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера. — Режим доступу: <http://www.orwell.ru/library/bl/iacocca/russian/>
9. Менеджмент як система наукових знань та як мистецтво управління. — Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/boons-text-5357.htm>
10. Сприятлива організаційна культура. — Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/statii/spriyatliva-organizaciyna-kultura-byarokroti-1012-63>

Стаття надійшла до редакції 12.04.2011 р.