

УДК 631.11: 658.3 (477.73)

Л. М. КАРАЩУК, В. Ю. КОНОТОПЧИК

м. Миколаїв

vjacslav.k@icloud.com

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ ЗА МЕТОДИКОЮ Ю. Г. СЕМЕНОВА

Коллективи підприємств вимушені злагоджено та вчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, інтегруючи зусилля, знання та дії всіх співробітників підприємства. Своєрідним клеєм, який утримує організацію разом, стимулює працівників вступати в організацію та працювати в ній є організаційна культура. З метою стимулювання емпіричного, порівняльного дослідження організаційної культури, наведено результати дослідження організаційної культури підприємств громадського харчування з використанням методики Ю. Г. Семенова. Отримані результати дозволяють розробити програму впровадження організаційних змін через зміну організаційної культури.

Ключові слова: організаційна культура, підприємства громадського харчування, методика Ю. Г. Семенова, працівники, керівництво, трудова діяльність.

В наш час підприємства громадського харчування змушені постійно пристосовуватись до умов ринку, для якого, на даний момент, характерне поширення кризових явищ в різних галузях економіки. Колективи підприємств вимушені злагоджено та вчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, інтегруючи зусилля, знання та дії всіх співробітників підприємства. Своєрідним клеєм, який утримує організацію разом, стимулює працівників вступати в організацію та працювати в ній є організаційна культура.

Напрацювання з проблематики організаційної культури накопичені в галузях менеджменту, філософії, психології, соціології тощо. Це, зокрема, роботи О. Бабича, І. Животової, Г. Колеснікова, В. Колпакова, Ю. Семенова, Г. Хаєта та інших. До даного дослідження також необхідно покласти розробки із загальних філософських питань культури – зокрема, таких авторів, як В. Андрущенко, Є. Бистрицький, А. Бистрова, В. Бодак, Д. Гудков, П. Гуревич, І. Дзюба, В. Заблоцький. Проблематика організаційної культури більшою мірою розроблена в працях західних дослідників – таких, як П. Вейл, С. Девіс, М. Елвессон, П. Ентоні, Дж. Мартін, Д. Мейерсон, Р. Моран, В. Сате, Л. Смірчих, Г. Сміт, Е. Уілкінз, Р. Уотерман, П. Харріс, Ч. Хенді, Е. Шейн та інші. До психологічних чинників формування організаційної культури зверталися Д. Боллінже, Дж. Діс-

тефано, Г. Лейн, В. Оучі, Г. Хофстеде. Окремі аспекти організаційної культури, зокрема в бізнесових та освітніх організаціях, вивчалися українськими вченими: Л. Карамушка, В. Лозниця, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Палеха, І. Савка, Г. Тимошко, О. Францев та інші.

Метою даної статті є огляд результатів дослідження організаційної культури підприємства харчової промисловості за допомогою адаптованою до умов ведення бізнесу в Україні методикою, розробленою Ю. Г. Семеновим та визначення напрямів її вдосконалення.

Дослідження організаційної культури потребує розкриття загальних понять «культура» та «організація». Культура – це система цінностей, норм, правил поведінки, звичаїв та традицій, які є спільними для певної групи людей та передаються із покоління у покоління [1]. Слід зазначити, що культуру також можна охарактеризувати як динамічну систему, яка здатна розвиватися, змінюватися або, навпаки, збагачуватися своєрідними нормами та канонами, які залишають дедалі менше місця для сприйняття нового.

Поняття «організація» відноситься до провідних категорій організаційної науки. Організація це елемент суспільної системи, вона не може існувати без суспільства і суспільство не може існувати без організацій. Річард Дафт надає таке визначення: організація – це соціальна цілісність, яка спрямована

на певну ціль, побудована як спеціально структурована та скоординована система, яка призначена для певної діяльності та пов'язана з зовнішнім середовищем [2]. Подібне визначення дають М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, які вважають, що організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі або цілей [3].

Е. Шейн вважав, що вирішальна роль у процесі формування організаційної культури підприємства відводиться керівникові. Організаційна культура та лідерство на підприємстві взаємопов'язані. Оскільки організація – це своєрідне творіння лідера, тому в ньому, як у будь-якому творінні, відображаються особливості культури автора, його погляди та помилки [4].

Основна функція організаційної культури для підприємства громадського харчування – забезпечення можливостей усвідомлення самими учасниками організації тих уявлень, які сприяють досягненню високих організаційних цілей. Організаційна культура підприємств громадського харчування, має багато складових. Вона складна як за цілями так і за завданнями, що ставляться перед нею. При цьому слід враховувати, що головними носіями організаційної культури підприємства є: керівник, управлінська команда, виробничий колектив.

Проведене нами дослідження спрямовувалося, як на організацію, так і на суб'єкт організаційної діяльності – керівників, і включало: анкетне опитування; експертне опитування керівників; кореляційний та системний аналіз. В якості об'єкту спостереження було обрано взаємовідносини в трудовому колективі одного з підприємств громадського харчування м. Києва. За проханням власника назва підприємства не розголошується.

В анкетуванні прийняло участь 33 респондента. За віком вони розподілилися наступним чином: 54,5% – до 25 років; 36,5% – від 25 до 35 років; 9% – від 36 до 45 років. З них 12,1% – керівники та спеціалісти, 87,9% – працівники. Серед опитаних 27,3% склали чоловіки, 72,7% – жінки. Мають стаж роботи до 3 років – 45,5% респондентів, від 3 до 7 років – 45,5%; від 9 до 13 років – 9%.

Аналіз результатів моніторингу організаційної культури, в ході якого були виявлені найсуттєвіші фактори її формування, проводили із застосуванням методики Ю. Г. Семенова [5]. Результати анкетного опитування для зручності аналізу представлено у вигляді первинного розподілу, а також спеціальних індексів, сформованих шляхом алгебраїчних перетворень первинних даних які характеризують організаційне благополуччя (при позитивних значеннях індексів) або неблагополуччя (при негативних значеннях), які можна умовно згрупувати у блоки.

Результати дослідження за блоком «Форми вибору цілей, планування та постановки завдань в організації» представлено на рис. 1.

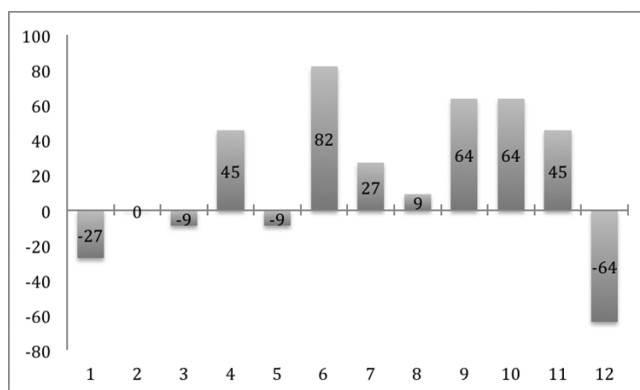


Рис. 1. Значення індексів блоку «Форми вибору цілей, планування та постановки завдань в організації»

Блок «Форми вибору цілей, планування та постановки завдань організації» поєднує в собі наступні локальні індекси: 1) демократизація цілеполагання, 2) колегіальність цілеформування, 3) зв'язок цілей та дій колективу, 4) ясність викладення цілей керівництвом, 5) стратегічність цілей, 6) релевантність цілей, 7) стійкість цілей, 8) пріоритетність планів над плінністю, 9) забезпеченість планів ресурсами для виконання, 10) досяжність планів, 11) розвиваючий потенціал планів, 12) соціально-психологічна екологічність процедур прийняття рішень.

За цим блоком отримано наступні результати: найвищий показник локального індексу (84%) відповідає релевантності цілей. Досить високими є також показники забезпеченості планів ресурсами та досяжності цілей

(64%). Це говорить про те, що працівники впевнені у тому, що вони роблять и у тому, що вони здатні виконати роботу на якісно високому рівні. До позитивних також відносяться індекси, що характеризують ясність викладення цілей керівництвом та розвиваючий потенціал планів (45%). Позитивний їх характер зумовлено тим, що керівництво приділяє багато уваги відбору кадрів та їх розвитку. Нижчим за попередні, проте теж позитивним, є індекс стійкості цілей (27%). Не вважаємо це значним недоліком, оскільки зовнішнє середовище ресторанного бізнесу має високо динамічний характер, тому підприємству доводиться постійно нівелювати свої цілі та практики залежно до вимог основних зацікавлених сторін. З цієї ж причини, проте більш тактичного характеру невисоким є індекс пріоритетності планів над плінністю. Не завжди вдається точно передбачити потребу у послугах, які надає підприємство.

Самий низький показник ми отримали для індексу, який характеризує соціально-психологічну екологічність процедур прийняття рішень (-64%), він корелює з показником демократизації цілеформування (-27%). На підприємстві працюють висококваліфіковані працівники які мають потребу у самореалізації та саморозвитку. Залучення їх до процесу прийняття рішень буде корисним як керівникам, через покращення процесу управління, так і самим працівникам, через реалізацію їх амбітних прагнень. Загальний індекс першого блоку складає 19% і має позитивний характер. Проте його можна підвищити впровадивши демократичні механізми прийняття рішень.

Другий блок характеризує структуру організаційної діяльності (рис. 2). Загальний індекс цього блоку позитивний складає 36%. Даний показник частково обумовлений тим, що підприємство існує вже майже 20 років, його структура та структурні зв'язки вже налагоджені, а частково, це є наслідком того, що сам різновид бізнесу має давню історію та традиції, тому як працівникам, так і клієнтам зрозуміла організаційна побудова підприємства.

До блоку «Структура організаційної діяльності» входять такі локальні індекси: 1) релевантність оргструктури функціям, ці-

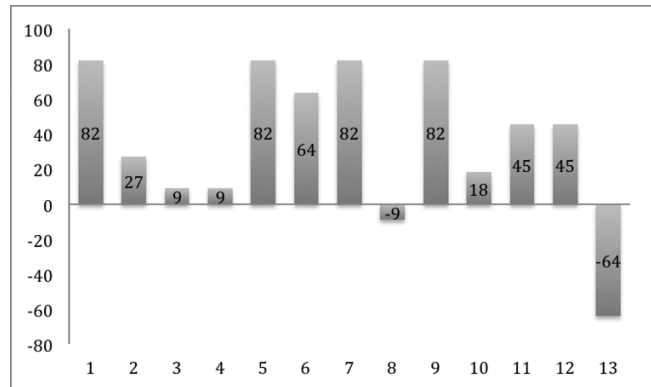


Рис. 2. Значення індексів блоку «Структура організаційної діяльності»

лям та завданням, 2) ступінь формалізованості оргвзаємодії, 3) релевантність координації характеру завдань, 4) ієрархічність координації, 5) повнота координації, 6) синергія, 7) вплив безпосередніх керівників на координацію, 8) вплив суперечливих наказів на координацію, 9) оптимальність оргсистеми ділової взаємодії, 10) вплив надлишку управлінців на організованість, 11) вплив особистих інтересів на скоординованість, 12) організаційна самодисципліна, 13) суб'єктивізм оргвідносин.

Позитивними моментами є те, що організаційна структура відповідає функціям, цілям та завданням підприємства (82%), діяльність чітко скоординована (82%), основу організаційної взаємодії становить строге виконання посадових інструкцій (82%). Підприємство побудовано на принципах функціонального поділу праці. Перевагами функціональних структур є те, що вони стимулюють ділову та професійну спеціалізацію, зменшують дублювання зусиль та споживання матеріальних ресурсів у функціональних сферах, покращують координацію у функціональних сферах. Що ми і спостерігаємо як результат високих показників локальних індексів 1, 5, 7 та 9. Проте високий показник синергії (64%) може бути лише результатом ефективних управлінських дій, як і показники впливу особистих інтересів на скоординованість дій та організаційної самодисципліни (по 45%).

Слід зазначити, що дуже низький показник суб'єктивізму оргвідносин, який складає 64% з від'ємним знаком, значно знижує і показники ієрархічності координації (9%) та її відповідності характеру завдань (9%) та при-

зводить до суперечливих наказів (-9%) та погіршення соціально-психологічної екологічності процедур прийняття рішень (-64%) (см. Блок 1). Вважаємо, що вирішити цю проблему можна через розробку прозорих критеріїв оцінки внеску кожного працівника у результативність підприємства та врахування недоліків функціональних структур. Для ресторанного бізнесу характерне командна робота та інтеграція зусиль як працівників кухні, так і офіціантів, а функціональним структурам характерне таке негативне явище, як зацікавленість відділів у реалізації своїх цілей і завдань більше, ніж у реалізації загальних цілей організації.

Лише 10% складає загальний індекс, що характеризує блок «Інформаційно-діловий обмін» (рис. 3). Вирішення будь-якого завдання на кожній стадії ділової взаємодії так або інакше пов'язане зі збором, переробкою, зберіганням та використанням інформації. Якщо стратегія фірми не працює і не виконуються цілі, однією з причин цього явища є відсутність оптимального інформаційно-ділового обміну. Тому вивчення стану руху інформації та ефективності її сприйняття є досить важливим напрямом дослідження організаційної культури. Відповідно до моделі організаційної культури розробленої Р. Мораном та П. Харрисом комунікаційна система та мова спілкування (відкритість комунікацій, жаргон, використовується аббревіатура) є однією з 10 характеристик організаційної культури [6].

Блок «Інформаційно-діловий обмін» формують такі показники: 1) наявність зворотного зв'язку, 2) диспаритет зв'язку, 3) розуміння суті керівних вказівок, 4) втрата ділової інфор-

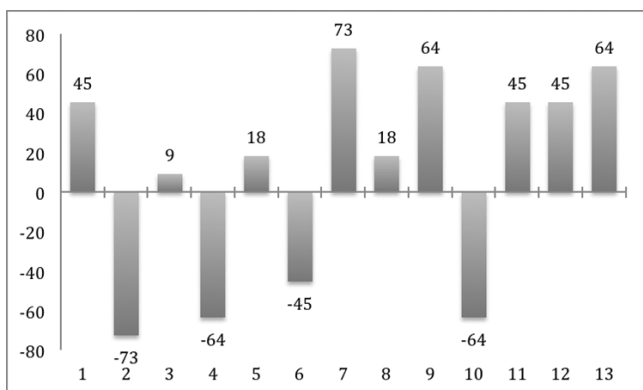


Рис. 3. Значення індексів блоку «Інформаційно-діловий обмін»

мації, 5) рівень інформованості підлеглих, 6) свобода циркулювання ділової інформації, 7) особисте спілкування керівника з членами колективу, 8) обговорення актуальних проблем колективу з керівництвом, 9) глибина обговорення проблем, 10) відкритість обговорення проблем, 11) інформованість керівництва про проблеми працівників, 12) довіра працівників наказам керівництва, 13) довіра керівництва інформації працівників.

Поряд з тим, що має місце особисте спілкування керівника з членами колективу, обговорюються актуальні проблеми як організації в цілому, так і окремих працівників, існує взаємна довіра інформації, яку надає кожна зі сторін, що сприяє інформованості керівництва про проблеми колективу (45%), та дозволяє працівникам оцінити наявність зворотного зв'язку на 45%, існують і певні комунікаційні проблеми. Індекс, що характеризує диспаритет прямого та зворотного зв'язку дорівнює -73% а втрата ділової інформації складає -64%. Додаткове дослідження показало, що під час відповіді на питання, які формували другий та четвертий індекс третього блоку, працівники орієнтувалися на комунікації з вищим керівництвом підприємства, а під час оцінки, закладеної у індекси 1, 7, 9, 11, 12 та 13 на комунікації з безпосередніми керівниками. Таким чином, можна зробити висновок, що вдосконалення потребують комунікації між безпосередніми виконавцями та топ-менеджментом.

Члени колективу завжди (36%), або частково (18%) розуміють зміст розпоряджень і вказівок керівництва, але (45%) розуміють їх лише іноді.

Рівень інформованості робітників, що дає їм змогу приймати участь у аналізі проблем колективу й прийнятті рішень оцінюють як високий 18% респондентів. Основними джерелами отримання актуальної інформації проте, що відбувається на підприємстві є керівництво (73%) і колеги (27%). Частота обговорення проблем з керівництвом: щодня складає 27%, від 2-3 разів на тиждень - 27% та рідше 1 разу на тиждень вказується у 36% респондентів. Але більшість респондентів погоджуються з тим, що можливість говорити відкрито про свої проблеми існує тільки

в неформальній обстановці (64%). Керівництво довіряє інформації, яку отримує від членів колективу (73%), й досить інформоване про його проблеми (55%). При зборі інформації про робітників воно іноді (55%), використовує практику пліток, спираючись на думку довірених осіб.

Основні мотиваційні механізми трудової діяльності розглядаються у четвертому блоці (рис. 4). Загальний індекс блоку складає 25%, що дозволяє зробити висновок про задовільний стан трудової мотивації. Відповідно до моделі організаційно культури П. Харриса та Р. Морана трудова етика та мотивування є складовою змісту організаційної культури [6].

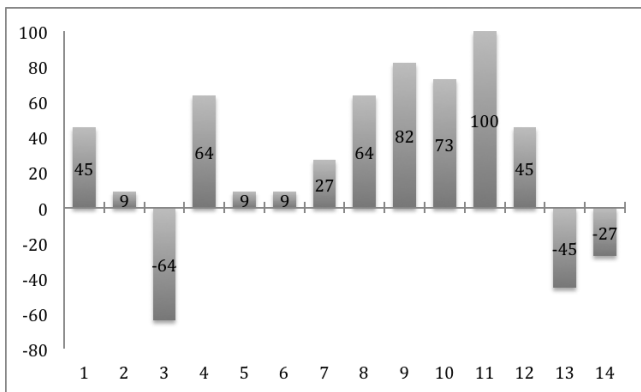


Рис. 4. Значення індексів блоку «Основні мотиваційні механізми трудової діяльності»

У четвертий блок входять індекси: 1) трудова самовіддача, 2) службово-виробнича перспектива, 3) стимулювання виробничої ефективності заробітною платою, 4) рівень виробничої дисципліни, 5) рівень самореалізації, 6) винагорода за відданість організації, 7) відчуття задоволеності від приналежності до трудового колективу, 8) стимулювання професійно-службового зростання, 9) готовність до службового просування, 10) вплив стилю керівництва на трудову активність, 11) роль організаційних традицій, 12) повага до репутації колективу, 13) пріоритет в оцінці керівництвом реальної ефективності, 14) твердий намір продовжувати роботу на підприємстві.

Визначенням трудової активності є любов до своєї справи та ефективна система стимулювання праці. Не зважаючи на низький заробіток та диспаритет зв'язку між обсягом

роботи та її якістю і заробітною платою (64%), спостерігається добрий стан трудової дисципліни у колективі (82%), яка дає впевненість, що працюючи в організації можна багато чого досягти (55%).

Існуючий стиль керівництва добре впливає на трудову активність робітників (73%), дає відчуття глибоких позитивних емоцій від усвідомлення своєї належності до колективу (64%). Турбота керівництва організації щодо професійного та посадового зростання працівників (82%), спонукає підлеглих усвідомлювати важливість дотримання традицій та характеризує піднесений настрій і бадьорість колективу (100%). Хоча більшість також вважає, що керівництво відмічає тих, хто створює видимість активності та відданості (73%). При цьому є суперечливі моменти, за результатами опитування. 9% працівників мають намір звільнитися з підприємства, 55% замислювались над цим, і лише 36% збираються продовжити роботу в цій організації. Необхідно зазначити, що мотивацію посилює ще й той факт, що в країні має місце високий рівень безробіття, тому працівники, наразі, більше цінують свою роботу і не схильні її втрачати.

Контроль, влада, дисципліна, ефективність, екологічність, динамічність, ресурси, інновації та творчість представлено у п'ятому блоці (рис. 5).

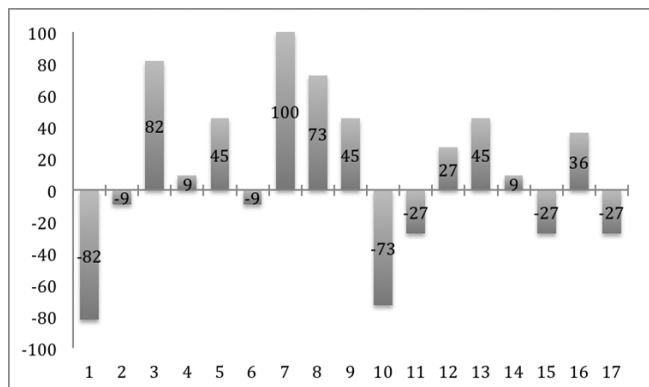


Рис. 5. Значення індексів блоку «Контроль, влада, дисципліна, ефективність, екологічність, динамічність, ресурси, інновації та творчість»

Цей блок складається з наступних показників: 1) самоконтроль/жорсткий контроль, 2) контроль виконання наказів, 3) вплив авторитету на відповідальність підлеглих, 4) прийняття керівництвом відповідальності за помилки, 5) об'єктивність розгляду вини за

помилки, 6) вимогливість керівництва до себе та до підлеглих, 7) Достатність ресурсів для виконання робіт, 8) укомплектованість кадрами, 9) стимулювання скорочення витрат виробництва, 10) вплив скорочення чисельності працівників на ефективність, 11) неповнота робочого навантаження персоналу, 12) практика мінімальних зусиль, 13) інноваційний потенціал працівників, 14) стимулювання творчо-інноваційної діяльності, 15) затребуваність інновацій, 16) організаційні умови динамічного розвитку, 17) опір реформуванню.

Контроль, як ненав'язливий, але постійний характеризують 82% опитаних. З випадками віддачі наказів без подальшого контролю за їх виконанням зустрічаються 73% респондентів; при цьому керівництво, проявляючи необов'язковість, вимагає від підлеглих суворого дотримання виконавчої дисципліни, так вважають 55% опитаних. Порядок розбору ділових невдач та помилок, розглядається об'єктивно, з врахуванням усіх причин та факторів, що могли їх породити на думку 73% працівників, а матеріальні та моральні витрати несуть керівництво та персонал рівною мірою (82%). Завдяки чому, спостерігається великий авторитет керівника, який зміцнює відповідальність підлеглих (91%), та відчуття відповідальності притаманне рівною мірою, як керівництву, так і працівникам (91%).

Укомплектованість робочими кадрами достатня, для нормального виконання виробничих завдань (82%), але не повністю забезпечена ресурсами та засобами. В колективі переважає прагнення скоротити витрати виробництва, тому люди, які досягли в цьому успіху, заохочуються (73%), але є такі співробітники, що мають звичку працювати з не повною віддачею, так вважають 64% опитаних. Більшість працівників мають багато цікавих ідей та пропозицій для підвищення ефективності роботи на підприємстві (73%), на це вказує творчий підхід та прагнення колективу до інновацій, яке заохочується повною мірою на думку 36% опитаних, заохочується час від часу – 36%, заохочується рідко – 27%.

На підприємстві є всі умови для динамічного розвитку (64%), але реформування протікає в'яло, зазнаючи значного опору з боку більшості його членів (64%).

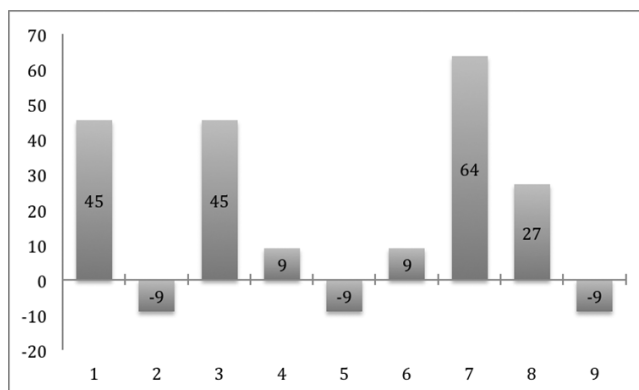


Рис. 6. Значення індексів блоку «Зв'язки (прямі, зворотні), критика, організаційна реактивність»

Критика результатів роботи в організації приносить користь, на це вказали 73% респондентів, і використовується з метою аналізу та вдосконалення методів управління на думку 73% респондентів. Але дружня атмосфера у колективі частково знімає взаємну вимогливість працівників, з цим погоджуються 55% респондентів. Критика на адресу керівництва сприймається, як сигнал до виправлення помилок на думку 45% опитаних, байдуже – 36%, як погроза та викликає з боку тих, хто критикує – 18%. Керівництво організації схильне вдаватися до критики підлеглих (82%), а аналіз результатів робіт у колективі іноді зводиться до пошуку «цапа-відбувайла» (55% респондентів). Про проблеми організації обговорюють своєчасно, щоб попередити виникнення надзвичайних ситуацій (64%).

На питання «Хто в більшому ступені несе у Вашому колективі матеріальні та нематеріальні витрати внаслідок ділових помилок і прорахунків» 27% опитаних відповіли – керівництво, 18% – рядові робітники, 36% респондентів вважають, що існує рівна міра відповідальності.

Узагальнюючи результати досліджень можна стверджувати, що дослідження організаційної культури можливо здійснювати як якісними так і кількісними методами. Розроблена для дослідження організаційної культури підприємств залізниці методика Ю. Г. Семенова може бути використана для підприємств харчової промисловості. Методика дає змогу виявити проблемні місця та недоліки існуючої системи управління, з'ясувати ставлення працівників до певних управлінських практик і, як результат, розробити систему

заходів управлінського впливу з метою покращення соціально-психологічного клімату у колективі.

З'ясовано, що організаційна культура досліджуваного підприємств громадського харчування досить різноманітна, але керівники добре усвідомлюють всі проблеми виробничих процесів і мають бажання провести зміни на краще. На прикладі цього дослідження, є можливість, по новому або під іншим кутом, подивитися на організаційну культуру свого підприємства, відзначити для себе необхідні актуальні проблеми, і виділити позитивні моменти для досягнення високих організаційних цілей. В теперішній час важливо бути не лише кращим, але і першим. Особливе значення має впровадження методів, способів і засобів орга-

нізаційної культури в різних галузях. Організаційна культура та культура управління набуває в таких умовах важливого значення.

Список використаних джерел

1. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури (на матеріалах промислових підприємств) / Л. М. Карамушка, І. І. Сняданко. — К. ; Львів : Край, 2010. — 212 с.
2. Дафт Р. Л. Теория организации / Ричард Л. Дафт. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 736 с.
3. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 2005. — 720 с.
4. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн. — СПб. : Питер, 2002. — 336 с.
5. Семенов Ю. Г. Организационная культура: управление и диагностика / Ю. Г. Семенов. — Екатеринбург : ИЭ УрОРАН, 2004. — 255 с.
6. Moran R. T. Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century / R. T. Moran, P. R. Harris, S. V. Moran. — Butterworth-Heinemann, 2007. — 732 p.

L. KARASHCHUK, V. KONOTOPCHUK

Mykolaiv

A STUDY OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF PUBLIC FOOD SERVICE ESTABLISHMENTS BASED ON Y. G. SEMENOV'S METHODOLOGY

Personnel of various companies have to provide coordinated and timely response to external challenges, integrating the efforts, knowledge and actions of all employees. Organizational culture serves as a sort of a «glue» that keeps a company coherent and stimulates job seekers to join it and work there. In order to stimulate an empirical, comparative study of organizational culture, we offer an original study of organizational culture of public food service establishments based on Y. G. Semenov's methodology. The results of our study help develop a program of implementing organizational changes by changing organizational culture.

Keywords: organizational culture, public food service establishments, Y. G. Semenov's methodology, employees, management, labor activity.

Л. М. КАРАЩУК, В. Ю. КОНОТОПЧИК

г. Николаев

ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ ПО МЕТОДИКЕ Ю. Г. СЕМЕНОВА

Коллективы предприятий вынуждены согласовано и своевременно реагировать на вызовы внешней среды, интегрируя усилия, знания и действия всех сотрудников предприятия. Своеобразным клеем, который удерживает организацию вместе, стимулирует работников вступать в организацию и работать в ней, является организационная культура. С целью стимулирования эмпирического, сравнительного исследования организационной культуры, мы приводим наше собственное исследование организационной культуры предприятий общественного питания с использованием методики Ю. Г. Семенова. Полученные результаты позволяют разработать программу внедрения организационных изменений через изменение организационной культуры.

Ключевые слова: организационная культура, предприятия общественного питания, методика Ю. Г. Семенова, работники, руководство, трудовая деятельность.

Стаття надійшла до редколегії 30.10.2015