

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

**з теми: «Формування і підтримка ефективної організаційної культури
підприємства»**

Виконав: студент 2 курсу групи Mg1-M20
спеціальності 073 Менеджмент
Головатий Ілля Олександрович

Керівник:

Лаврук О.С., кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту

Рецензент:

Ткачук В.В., кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Поняття і сутність організаційної культури підприємства	6
1.2. Форми прояву організаційної культури підприємства.....	12
1.3. Складові процесу управління розвитком культури підприємства	20
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ КОМПЛЕКС «ЗАВОД ТОЧНОЇ МЕХАНІКИ»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	34
2.2. Аналіз індикаторів прояву організаційної культури	43
2.3. Оцінка сили організаційної культури підприємства	56
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДТРИМКИ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НАУКОВО- ТЕХНІЧНИЙ КОМПЛЕКС «ЗАВОД ТОЧНОЇ МЕХАНІКИ»	
3.1. Стратегії розвитку організаційної культури підприємства.....	74
3.2. Адаптація поведінки персоналу до змін організаційної культури підприємства.....	82
Висновки до розділу 3.....	96
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання, зміна функцій і методів управління пред'являють нові вимоги до поведінки українських підприємств. Підприємство – складний організм, у якому переплітаються інтереси осіб і груп, стимули й обмеження, жорстка технологія й інновації, суворі дисципліна і вільна творчість, нормативні вимоги і неформальні ініціативи. Поняття культури підприємства виникло у зв'язку з розглядом підприємств як співтовариств, що мають однакове розуміння своїх цілей, цінностей і поведінки. Культура підприємства не існує сама по собі. Вона є складовою культурного контексту даного географічного регіону та суспільства в цілому і зазнає впливу з боку національної культури. У свою чергу культура підприємства впливає на формування культури підрозділів, робочих і управлінських команд.

Організаційну культуру як одну з ефективних сучасних форм управління досліджують у західній економічній літературі, починаючи з 1980-х років. Піонерами в цьому напрямі були Т. Пітерс, Р. Уотермен. Істотний внесок у дослідження цих проблем зробили І. Ансофф, М. Армстронг, П. Вейл, М. Грачов, Г. Даулінг, К. Камерон, Є. Капітонов, Ф. Котлер, Р. Кричевський, А. Маслоу, Б. Мільнер, Р. Рюттенгер, Г. Саймон, В. Співак та ін.

Дослідженню проблематики організаційної культури присвячені роботи й українських вчених, а саме О.А. Грішної, Г.А. Дмитренка, В.А. Євтушевського, А.М. Колота, Г.В. Назарової, О.Ф. Новікової, Л.Г. Панченка, С.Р. Пасеки, М.В. Семикіної, В.І. Скуратівського, Г.Л. Хаєта, А.В. Шегди та ін.

Організаційна культура підприємства унікальна для кожного підприємства сукупність формальних і "неписаних" норм або стандартів поведінки, яким підкоряються всі співробітники, структура влади та її компетентність, система винагород і способів їхнього розподілу, цінності, базисні переконання, що розділяються співробітниками. Організаційна культура підприємства – це могутній стратегічний інструмент, який дозволяє

зробити бізнес-ідею реалізованою, орієнтувати всі підрозділи та персонал на досягнення спільних цілей. Управління культурою підприємства покликано якісно змінити підхід до розуміння й регулювання процесів, що протікають у ньому, і, насамкінець, його адаптації до умов ринку. Але до певного часу процеси розвитку організаційної культури підприємства проходили стихійно, не привертаючи уваги ні менеджерів, ні дослідників. Тому проблема управління культурою підприємства з позиції комплексного підходу до вирішення завдань потребує подальших досліджень. Питання розробки напрямів і методів розвитку культури підприємства, удосконалення управління нею, зокрема, оцінки сили культури, її впливу на формування стратегії конкурентоспроможності підприємства, заходів щодо підвищення організаційної культури на основі реалізації функцій управління, адаптація поведінки працівників, які є носіями культури, майже не досліджено та не доведено до рівня практичного застосування.

Отже, необхідність теоретичного обґрунтування підходів до розвитку організаційної культури підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління нею зумовила вибір теми роботи та визначила її актуальність.

Мета і завдання магістерської роботи. Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування та підтримки ефективної організаційної культури підприємства.

Для досягнення поставленої мети дослідження поставлено і вирішено такі завдання:

- уточнено сутність організаційної культури підприємства;
- вивчено й форми її прояву на підприємстві;
- визначено складові процесу управління розвитком культури підприємства;
- проведено організаційно-економічну оцінку господарської діяльності досліджуваного підприємства;
- здійснено процедуру оцінки сили організаційної культури підприємства;

- розроблено інструментарій вибору стратегій розвитку організаційної культури, які сприяють посиленню конкурентоспроможності підприємства;
- запропоновано послідовність обстеження системи управління персоналом з метою адаптації його поведінки до змін.

Об'єктом дослідження виступають процеси функціонування механізмів забезпечення реалізації організаційної культури Державного підприємства «Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки».

Предметом дослідження є теоретичні питання та практичні аспекти формування та підтримки ефективної організаційної культури підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з менеджменту, економіки, конкурентоспроможності й управління культурою. У процесі дослідження використовувалися такі методи: структурно-логічний аналіз (при уточненні сутності поняття «організаційна культура підприємства»); метод соціологічного обстеження (експертних оцінок) (при розробці процедури оцінки сили культури підприємства); процесний і ситуаційний підходи (при визначенні складових процесу управління організаційною культурою, обґрунтування рішень при виборі стратегії розвитку організаційної культури підприємства та розробці заходів щодо підвищення її рівня); метод графічного зображення аналітичних даних (при побудові профілю сили культури підприємства).

Практичне значення результатів дипломного дослідження полягає в тому, що використання фахівцями підприємства розроблених положень та сформульованих висновків сприятимуть ефективній роботі підприємства.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, які викладено на 106 сторінках комп'ютерного тексту. Матеріали містять 24 таблиць і 28 рисунків. Список використаних джерел із 71 найменувань.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження організаційної культури підприємства як потужної системи цінностей, яке об'єднує персонал і забезпечує досягнення загальних цілей, дозволило зробити наступні висновки.

1. Дослідження сутності поняття «організаційна культура» показало, що воно складне та багатогранне. Це зумовлює наявність багатьох підходів до трактування поняття. У численних дослідженнях з даної тематики використовуються різні терміни: корпоративна культура, організаційна культура, культура фірми, виробнича культура, які, по суті, однакові за змістом. Під організаційною культурою підприємства розуміється система духовних і матеріальних цінностей, які відображають особливості соціально-економічних відносин керівників і співробітників між собою і щодо зовнішнього середовища підприємства, і проявляється у специфіці його бізнесів-процесів. Організаційна культура підприємства проявляється в його філософії та кодексі честі; домінуючих цінностях, на яких базується підприємство; нормах, прийнятих співробітниками підприємства; легендах, що передаються ними усно; поведінкових ритуалах; символах могутності підприємства, іміджі; суспільній ролі, а також у професійній мові. У змістовій структурі культури підприємства виділяють три рівні.

2. До форм прояву культури підприємства, через які вона передається працівникам, належать: філософія підприємства, його кодекс честі, цінності, історії та легенди, традиції та ритуали, символи могутності компанії, мова, імідж. Серед структурних елементів культури підприємства виділено: культуру виробництва, умов праці, персоналу, комунікацій, взаємин з контрагентами, управління, інновацій, організації праці, соціального забезпечення, економічну культуру. Складові процесу управління розвитком культури підприємства ідентичні основним складовим управління підприємством, тобто це прогнозування і планування, організація, регулювання, мотивація, контроль,

взаємозв'язані процеси, керування. У зв'язку з цим процес управління розвитком культури набуває багатофункціонального та міжфункціонального характеру.

3. Процес управління організаційною культурою підприємства може бути представлений як взаємозв'язок між процесами реалізації функцій управління, тобто як безупинний процес, який у свою чергу складається з окремих процесів. Процес управління організаційною культурою підприємств можна представити у виді взаємодії трьох напрямів, що обмежують простір управління: форми прояву культури, структурні елементи культури підприємства і складові процесу управління розвитком культури.

4. Проведені дослідження свідчать, що економічну ситуацію на підприємстві можна вважати задовільною. Для виправлення негативних ситуацій необхідно вживати ряд заходів, зокрема слід детально вивчити найбільш вагомі статті собівартості та їх вплив на прибуток, налагоджувати її дисципліну, раціонально використовувати виробничі і трудові ресурси.

5. Для виявлення сили прояву того чи іншого структурного елемента організаційної культури підприємства в роботі визначено набір індикаторів, за станом яких можна судити про силу культури. Метою розробленої процедури індикативної оцінки є визначення сили культури підприємства для створення комплексної інформації про стан структурних елементів культури підприємства, які мають конкурентні переваги та підвищують ефективність виконання внутрішніх функцій або вимагають особливого управлінського впливу.

6. Проведення індикативної оцінки експертами здійснюється шляхом заповнення спеціальних таблиць, у яких зазначається стан кожного з індикаторів. Профіль сили організаційної культури підприємства є зручним інструментом управління, який дає можливість керівникам оцінити загальний рівень і силу культури, виявити структурні елементи культури, на які необхідно звернути увагу, та запропонувати певний комплекс дій, що здатні покращити ситуацію. Створено профіль, що є результатом оцінки сили організаційної

культури досліджуваного підприємства, яке має в цілому середній рівень культури: шість з десяти елементів культури знаходяться саме на цьому рівні. До цих елементів належать: культура умов праці та культури управління, культура інновацій, культура комунікацій, культура організації праці та економічна культура.

7. Обґрунтовано, що вибір напрямів розвитку культури залежить від існуючого рівня культури та вибраної стратегії конкурентоспроможності. Запропоновано новий інструмент прийняття стратегічних рішень – матрицю вибору стратегій розвитку культури підприємства, у якій сформовано дев'ять можливих варіантів стратегії розвитку його культури.

8. Організаційна культура підприємства не виникає сама по собі, а формується персоналом підприємства. Персонал підприємства розглядається як потенційний носій культури, головний ресурс знань і умінь. Визначені особливості людських ресурсів, як носіїв культури, викликають необхідність постійної адаптації їхньої поведінки до умов функціонування, що змінюються. Адаптація поведінки персоналу до змін завжди супроводжується певним опором. У роботі запропоновано алгоритм адаптації поведінки персоналу до внутрішніх і зовнішніх змін функціонування підприємства. Розроблені в роботі підходи та інструменти дозволяють здійснювати управлінський вплив на культуру підприємства з метою її розвитку й адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища, що дає можливість перетворити культуру підприємства на перевагу, яка забезпечує перемогу в конкурентній боротьбі.

Таким чином, на основі проведеного дослідження здійснено вирішення актуального завдання щодо розробки теоретичних основ та реалізації прикладних засобів управління організаційною культурою підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; пер. с англ. под ред С. К. Мордовина. 10-е изд. СПб. : Питер, 2009. 848 с.
2. Андрусенко Т. Организационная культура в контексте управления знаниями. Корпоративные системы. 2006. № 5. [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://www.management.com.ua/qm/qm104.html> .
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер, 1999. 416 с.
4. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. Вісник УАДУ. 2003. № 2. С. 451-456.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 512с.
6. Башук Т. О., Жолудева А. М. Доцільність формування організаційної культури на підприємстві. Маркетинг і менеджменту інновацій. 2011. №2. С.179-184.
7. Березянюк Т. В. Проблеми корпоративного менеджменту національної трансформаційної економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 2. Т. 2. С. 161-164.
8. Богатырев М. Организационная культура предприятия. Проблемы теории и практики управления. 2005. № 1. С. 104-111.
9. Бойко Е.В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием. Актуальні проблеми економіки. 2003. №4. С.52-58.
10. Богатырев М.Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления. Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2004. № 6. С. 97-124.
11. Броницький О.М. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи: [Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.01.01] / Харківський національний ун-т ім. В.Н.Каразіна. - Х., 2003. -

20с.

12. Василькова Т.В. Организационная культура в системе хозяйствования предприятия. Донецк, 2001. - 135с.

13. Вачугов Д. Д. Аполлон, казарма, клуб: виды и функции организационной культуры [Электронный ресурс]. Элитариум: Центр дистанционного образования 2007. Режим доступа: www.elitarium.ru

14. Вінтонів В. Організаційна культура та її вплив на структурні зміни на підприємствах. Регіональна економіка. - №4. - 2001 р. С. 207-210.

15. Виноградський М.Д. Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 502с.

16. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: учеб. [для вузов по эк. спец. и направлениям]. [3-е изд.] М.: Гардарики, 2002. 528 с.

17. Власова Н. Сильная корпоративная культура – высокие экономические результаты. Менеджер по персоналу. 2007. №8 . С. 20-29.

18. Воронкова А.Е. Адаптація персоналу до змін на підставі формування культури підприємства. Науково-практичний журнал Регіональні Перспективи. 2004. № 3-5 (40-42). С.180-182.

19. Воронов М. Организационная культура и командная деятельность. Персонал. 2003. №11. С. 67-74.

20. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Х.: ІНЖЕК, 2004. 276 с.

21. Гавкалова Н. Организационная культура и её роль в организации. Современный бухгалтер. 2006. - №20 - С. 51-54.

22. Гаевский Б. Палеха Ю. Культура управления и организационная культура. Персонал. 1998. - №4. С. 60-63.

23. Гафтанюк А. Корпоративна культура в умовах розвитку українського суспільства [Электронный ресурс]. Ринок цінних паперів України Режим доступа: <http://www.corporation.com.ua/library/publication/pub.php?id=22>

24. Дороніна М. С., Наумін К. Г. Організаційна культура. Конспект лекцій для студентів усіх спеціальностей всіх форм навчання. Х. : вид. ХНЕУ, 2006. 80

с.

25. Денисов В. Роль организационной культуры в обеспечении конкурентоспособности предприятия на внешнем рынке. Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2001. - №15. Ч.4. С. 16-17.

26. Дробіленко О.О. Організаційна культура підприємств і організацій. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.intkonf.org/drobilenko-oo-organizatsiyna-kultura-pidpriemstv>

27. Егоршин А.П. Управление персоналом: [учебник для вузов]. [3-е изд.] Н. Новгород: Изд. НИМБ, 2001. 720 с.

28. Захарчин Г. Механізм формування організаційної культури на підприємстві. Формування ринкової економіки в Україні. 2009. Вип. 19. С. 241-248.

29. Захарчин Г.М. Технологічні аспекти формування організаційної культури на підприємстві. Проблеми економіки та управління. №640. Л. : Вид-во Нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2009. С. 279-284.

30. Зубенко В. В. Влияние организационной культуры на инновационную деятельность предприятия. Корпоративна культура організацій XXI століття: Збірник наукових праць. Краматорськ: ДДМА, 2007. С. 24-26.

31. Зубрева Н.В. Організаційна культура як соціальне явище: [Автореф. дис. канд. соціол. наук: 22.00.04] / Харківський національний ун-т ім. В.Н.Каразіна. Х., 2004. 19с.

32. Зяблицев Д.В. Формування мотиваційного механізму як засіб удосконалення системи управління персоналом. Торгівля і ринок України : зб. наук. праць. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. Вип. 27. С. 324-329.

33. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ., И.Андреевой. СПб: Питер, 2001. 320 с.

34. Капитонов Э.А. Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. М.: Альфа-Пресс, 2005. 352 с.

35. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Ученик. М.: ИНФРА-М, 2003. 220 с.

36. Качан И. В., Зубенко В. В. Методики диагностики организационной культуры предприятия. Науч. труды ДонНТУ : Серия : экономическая. Донецк: ДонНТУ, 2008. Вып. 33. № 1. С. 187-191.

37. Кендюхов А. В. Корпоративная культура как составляющая интеллектуального капитала. Менеджер. 2003. № 2. С.60-63.

38. Козлов В.В. Корпоративная культура: костюм успешного бизнеса. Управление персоналом. 2000. - №11. С. 35-38.

39. Королько В. Корпоративна культура і зв'язки з громадськістю. Соціологія: теорія, методи, маркетинг. 2007. № 1 С. 115-129.

40. Корпоративна культура : навч. посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г.Хаєт та інш. / за заг. ред. Г. Л. Хаєта. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

41. Корпоративна культура організацій ХХІ століття: Зб. наук. пр. / Донбаська держ. машинобудівна академія / Г.Л. Хаєт (голов.ред.). - Краматорськ, 2004. - 100с.

42. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ, 2000. 472 с.

43. Кременева Н. Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы. Социологические исследования. 2007. № 7. С. 52-59.

44. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. [2-е вид., переробл. і доп.]. К.: Кондор, 2006. 308 с.

45. Левицкая П.В. Корпоративные ценности в условиях информационного общества [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.promgups.ru/publisher/txt3>

46. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений. Управление персоналом. 2002. № 1 (66). С. 24-29.

47. Мажура І.В. Модель управління культурою підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво: Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип.№ 9 (II). - Луганськ:

СНУ ім. В. Даля, 2002. - С.141-145

48. Макеева В. Г. Культура предпринимательства: Учеб.пособие для студ. вузов, обуч. по экон. спец. М. : Инфра-М, 2002. - 217 с.

49. Моргунов Е.Б. Культура как предмет исследований / Е.Б.Моргунов. Управление персоналом. 2000. - №11. С.19-24.

50. Одинцова Н.Н. Культура предпринимательства: вопросы интеграции. Экономика Украины. 2000. - №8. С. 15-30.

51. Пихтовников Д. Корпоративная культура предприятия. Бизнес-информ. 2000. №1. С. 108-110.

52. Прутська О. Культура підприємництва та її вплив на управління. Економіка. Фінанси. Право. 2002. - №2. С. 7-10.

53. Савчук Л., Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні. Персонал. 2005. №5. С.19-24.

54. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании : учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2007. 624 с.

55. Серкіс Ж.В. Проблеми управління організаційною культурою. Теоретико-методологические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров. Сб. научных трудов. Приложение к научному журналу "Персонал", №1 (55) Киев, 2000. С. 190-192.

56. Сіменко І.А. Аналіз організаційної культури: визначення інструментарію та основних показників [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.conference-nuk.mksat.net>arc/sec4/Simenko

57. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб: Изд-во Питер, 2000. С. 265-267.

58. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб: Питер, 2001. 352 с.

59. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.

60. Тарасюк В.Д. Элементи та фактори формування організаційної культури підприємства. Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадського. Серия «Экономика и управление». Том 22

(61). 2009. № 2. С. 333-340.

61. Тевене М. Культура предприятия. СПб.: Издательский дом "Нева", 2003. 128 с.

62. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. СПб: ИТМО, 2008. 154 с.

63. Томилов В.В. Культура предпринимательства. СПб: Издательство Питер, 2000. 368 с.

64. Тузюк О.В. Організаційна культура сільськогосподарських підприємств та їх адаптація до зовнішнього середовища [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.onepine.info/people.htm>

65. Филлер А. Диагностика организационной культуры: «то, что можно измерить, можно изменить». Управление персоналом Украины. 2009. № 7 (190). С. 37-40.

66. Хэнди Ч. Типы организационных культур. Режим доступа: <http://corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-ch-khandi>

67. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. К.: Альма Матер, 2001. 665 с.

68. Хміль Ф.І. Управління персоналом. К.: Академвидав, 2006. 488с.

69. Черных Е.А. Корпоративная и организационная культура – синонимы или разные понятия [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.corpculture.ru/content/korporativnaya-i-organizatsionnaya-kultura-sinonimy-ili-raznye-ponyatiya> .

70. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.

71. Янчевський В. Про національну управлінську концепцію, якість персоналу і моделі управління на початку ХХІ в. Проблеми теорії і практики управління. 2001. №4. с. 39-41.