

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет

КРИЦЬКА МАРІЯ ВАСИЛІВНА

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТА ЇЇ РОЛЬ В ДОСЯГНЕННІ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

МО-М2(з)

073 Менеджмент(Менеджмент організацій і адміністрування)

Автореферат на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

Івано-Франківськ – 2022

Дипломна робота виконана в Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника

Науковий керівник: проф. Романюк М.Д.

Рецензенти: проф. Шеленко Д.І.

Захист відбудеться: «__»_____2022р.

Дипломну роботу надано до захисту: «__»_____2022р.

Завідувач кафедри проф. Романюк М.Д. _____
(підпис) (ім'я та прізвище)

3
ЗМІСТ

Вступ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та значення організаційної культури для сучасної організації

1.2. Механізм та умови формування організаційної культури

1.3. Механізм та умови формування організаційної культури

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НАДІЯ»)

2.1. Аналіз діяльності турфірми і готелю «Надія»

2.2. Обслуговування гостей службою прийому та розміщення

2.3. Організація обслуговування іноземних туристів

Висновки до розділу 2

Розділ 3. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Принципи вибору організаційної структури управління

3.2. Діагностика організаційної культури в досягненні ефективності
управління персоналом організації

3.3. Особливості формування організаційної культури різних країн світу

Висновки до розділу 3

Висновки

Список використаних джерел

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Гуманізація праці та підвищена увага до розвитку людських і соціальних ресурсів зумовлюють актуальність вивчення організаційної культури компаній на сучасному етапі. Сьогодні визнано, що культура є ключовою характеристикою найуспішніших компаній, їхньою найважливішою конкурентною перевагою, найпотужнішим чинником успіху.

Одним із факторів, який суттєво впливає на діяльність організації, визначає її адаптивність до змін зовнішнього середовища та внутрішню єдність, здатність витримувати конкуренцію та забезпечувати ефективну діяльність, є її культура. Організаційна культура є внутрішнім джерелом формування ділової репутації компанії. Вона координує всю його діяльність з моменту заснування. Якщо порівнювати компанію з живим організмом з його органами, системами, харчуванням і продуктами діяльності, то саме організаційна культура представляє дух компанії. Тому безсумнівно, що організаційна культура має великий вплив на загальну діяльність компанії, її розвиток і досягнення економічних і соціальних цілей.

Велику увагу дослідженню поняття «організаційна культура» та її складових приділяють як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Важливий внесок у розробку цієї проблеми внесли ряд зарубіжних учених, таких як С. Адамс, Л. Портер, М. Мескон, Е. Шайн, В. Сате, К. Голд, К. Шольц, А. Ф. Харріс, Е. Шейн та ін. Серед вітчизняних науковців проблема вивчення структурних елементів сьогодні набуває все більшої актуальності, оскільки організаційна культура в Українські підприємства інтенсивно починають формуватися. Це питання широко досліджено в працях таких відомих учених, як А. Радугін, Г. Дмитренко, А. Пригожин, А. Єгоршин та ін. Водночас відкритим залишається питання систематизації існуючих підходів до визначення структури організаційної культури, що обмежує подальший розвиток досліджень у напрямку впливу компонентів організаційної культури на ефективне функціонування організації.

Метою магістерської роботи є показати особливості організаційної культури та виявити її вплив на ефективну діяльність компанії.

завдання:

показати структурно-змістовну характеристику феномену організаційної культури;

вивчити специфіку формування та зміни організаційної культури компанії;

визначити вплив організаційної культури на продуктивність праці працівників і конкурентоспроможність компаній;

сформулювати пропозиції щодо оптимізації організаційної культури з метою підвищення ефективної діяльності;

Проаналізувати специфіку організаційної культури компанії «Надія».

Предметом магістерської роботи є феномен організаційної культури як основи успішного функціонування організації.

Тема – специфіка впливу організаційної культури на ефективну діяльність підприємства.

Методологічну основу дослідження склали сучасні управлінсько-психологічні підходи до формування організаційної культури та теорія формування сильної культури для успішного функціонування компанії.

В основу дослідження було покладено поєднання наукових підходів і принципів, що дало змогу всебічно та всебічно вивчити проблему формування організаційної культури та її вплив на ефективну діяльність підприємств.

Теоретична цінність дослідження полягає в аналізі процесу формування організаційної культури та визначенні її впливу на розвиток трудового потенціалу підприємства.

Практичне значення полягає в тому, що розроблена концепція процесу створення сильної організаційної культури дає можливість психологічно грамотно підійти до її цілеспрямованого проектування. Розроблено рекомендації, які допомагають усвідомлено обирати власні стратегії вдосконалення організаційної культури для успішного функціонування компанії. Окремі визначення, висновки, пропозиції можуть слугувати основою для подальших наукових досліджень щодо вдосконалення організаційної культури.

Джерельною основою роботи є теоретичні та науково-практичні праці вітчизняних і зарубіжних вчених і спеціалістів у галузі управління персоналом, лідерства, організаційної культури, а також статті з журналів.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У розділі 1 “ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”

Розглядається загальна сутність та значення організаційної культури для сучасної організації.

Одним із найважливіших факторів для організації чи компанії є організаційна культура. Тобто від того, як налагоджений механізм людських стосунків у внутрішньому та зовнішньому середовищі, залежить репутація та авторитет компанії, її успіх.

Незважаючи на досить велику кількість західних і вітчизняних теоретичних публікацій, немає одностайної думки про надзвичайну важливість організаційної культури.

Організаційна культура може зруйнувати компанію або, навпаки, стати основою її успіху: саме цінності організації, а не бізнес-практика, є двигуном бізнесу в сучасному світі. І хоча організаційна культура зараз стала модним терміном для опису основних цінностей, якими керується кожна організація в своїй роботі, ця концепція спантеличує багатьох, оскільки вважається, що організаційна культура є атрибутом великих компаній і турботою їхніх керівників.

Організаційна культура вважається об'єктивною реальністю, на яку неможливо вплинути. Насправді, ніщо не може бути далеким від істини: організація будь-якого розміру має власну культуру, і кожен співробітник робить свій внесок у її формування. Зрештою, душа будь-якої організації - це не більше і не менше, ніж цінності, які її співробітники поділяють і втілюють у своїй поведінці.

Процес управління характеризується збереженням, передачею, перетворенням інформації, доцільністю та зворотним зв'язком.

Слід зазначити, що "в соціальному управлінні основними компонентами управлінської підсистеми і керованої підсистеми є люди - представники різних організацій. При соціальному управлінні, впливаючи на суспільство в цілому або на окремі підрозділи чи ланки (виробничі, соціально-політичні та духовне життя,

економічні галузі, компанії, люди), які розуміють як забезпечення успіху досягнення мети. Отже, соціальне управління – це цілеспрямований, планомірний і систематичний інформаційний вплив суб'єкта управління на свій об'єкт з урахуванням і адаптацією до змін, що відбуваються в об'єкті. Тобто особливістю соціального управління є те, що суб'єкт (управляюча підсистема) здійснює інформаційний вплив суб'єкта управління на свій об'єкт з урахуванням змін, що відбуваються в об'єкті. та об'єкт (керована підсистема)».

Важливість організаційної культури як частини сучасної парадигми управління є унікальною та різноманітною. Перш за все слід підкреслити подвійний характер організаційної культури, оскільки вона «одночасно забезпечує стабільність організації та її адаптивність. Культура створює стабільність, діючи як зобов'язуюче рішення, яке запобігає фрагментації організації на складові частини. Вона зміцнює її цілісність і злагодженість через відданість членів чіткому набору узгоджених цінностей. У той же час культура посилює адаптивність, оскільки визначає набір принципів, орієнтованих на розробку стратегій і роботу з непередбаченими обставинами».

У розділі 2 “ ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (на прикладі ТОВ «Надія»)» здійснено діяльності турфірми і готелю «Надія».

Туристичне підприємство «Надія» знаходиться в центрі міста Івано-Франківська по вул. Незалежності 40 в готелі "Надія". Турагенція «Надія» працює на ринку туристичних послуг більше 20 років і є ексклюзивним представником готелю. Основним напрямком роботи турфірми є внутрішній туризм – прийом та екскурсійне обслуговування туристичних груп в Івано-Франківській області – серці Прикарпаття.

Туристична компанія «Надія» організовує відпочинок у всіх куточках світу. Родзинками туристичної агенції «Надія» в сфері іноземного туризму є відпочинок в термальних купальнях в Угорщині, відпочинок в Хорватії на узбережжі Адріатичного моря не тільки в готелях, а й на орендованих приватних віллах. Команда туристичної агенції складається з кваліфікованих менеджерів, які можуть не тільки надати професійну консультацію чи організувати

відпочинок, а й є чудовими гідами та перекладачами. Представники місцевої влади, іноземних посольств та консульств неодноразово відзначали високий рівень роботи турфірми та її працівників.

Нагороди та відзнаки:

- Грамота Державної служби туризму і курортів за вагомі досягнення у професійній діяльності, високий професіоналізм, багаторічну сумлінну працю, вагомий внесок у розвиток туристичної галузі України;

- Диплом компанії «Акорд-Тур» 2009 року за професіоналізм, оперативність, надійність у роботі, відданість туристичній сфері та найкращі показники продажів;

- Тріумф 2009 - найкращий туроператор року;

- Тріумф 2012 - найкраща туристична компанія десятиліття;

Туристична компанія «Надія» працює на ринку туристичних послуг більше 20 років і є ексклюзивним представником готелю «Надія».

Готель «Надія» - це місце, де комфорт і турбота про гостей є нашим головним завданням.

У готелі ви насолодитесь теплою та затишною атмосферою. Персонал готелю прагне створити гарний настрій і задовольнити потреби навіть найвибагливішого гостя. Готель «Надія» розташований в самому серці історичної частини міста Івано-Франківська, поруч із пам'ятником Івану Франку та Музично-театральним театром, завдяки чому Ви відчуваєте себе в центрі культурного життя міста.

Готель «Надія» відповідає всім стандартам якості, сервісу та комфорту!

Готель «Надія» може комфортно прийняти 300 гостей, саме тому, що має 244 номери та 380 місць, розташований на центральній вулиці міста Івано-Франківська, звідки легко дістатися до кожного куточка.

Приїхавши в готель, Ви можете не турбуватися про безпеку свого автомобіля, адже співробітники автостоянки «Надія» цілодобово подбають про безпеку та комфорт.

Готель завжди надасть Вам номер тієї категорії та за зручною для Вас ціною!

У готелі є одно- та двомісні номери, люкси та напівлюкси. Якщо ви подорожуєте з сім'єю, є також сімейні номери. Для бізнесменів створені всі необхідні умови для успішної роботи: Інтернет, безкоштовний Wi-Fi, сучасний бізнес-центр з усім необхідним обладнанням, оренда автомобілів, послуги перекладу.

Взимку в готелі тепло, а влітку прохолодно, оскільки в кожному номері є найновіший кондиціонер.

В «Надії» діє гнучка система знижок на номери та харчування.

Починаючи від «рум-сервісу» до салону краси та організації екскурсій, вам запропонують найкращий сервіс.

У розділі 3 “ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ” узагальнено принципи вибору організаційної структури управління.

Вплив розміру організації на її структуру тісно пов'язаний з розглянутими вище особливостями структури: складністю, формалізацією та децентралізацією. Природно припустити, що компанія з кількома сотнями тисяч співробітників має складну структуру, багато рівнів або відділів і т. д. Це ієрархічний тип структури. Спрощення структури можна досягти шляхом інтеграції органічних структур.

Між розміром організації та централізацією існує зворотна залежність. Коли компанія невелика, вона зазвичай управляється централізовано. Коли компанія більша, топ-менеджмент не в змозі забезпечити контроль над усім і змушений делегувати частину повноважень нижчим рівням.

Фактор «влада – контроль» має особливість. Деякі дослідники західного менеджменту стверджують, що від цього фактора багато в чому залежить вибір організаційної структури компанії. Вибір тієї чи іншої організаційної структури в такому випадку є результатом внутрішньої боротьби за владу (контроль), коли керівники більше дбають про інтереси своїх підрозділів, ніж інтереси компанії.

Фактор потужності виявляється ще більшою мірою на вищих рівнях управління. Зазвичай вони досить консервативні і за необхідності не вирішуються на трансформацію існуючої структури управління. Потрібен

сильний поштовх ззовні або поява лідерів, які борються за нове, щоб топ-менеджмент здійснив серйозні структурні зміни. Для неї

«Ідеал» — це структура, в якій цю владу легше підтримувати, тобто організація, робота якої регулюється і суворо контролюється більшим набором правил. На думку деяких вчених, вплив фактора «влада - контроль» настільки великий, що це є причиною того, що в сучасний час велика кількість компаній і підприємств мають ієрархічні організаційні структури.

Фактор комп'ютеризації інформаційних процесів є важливим при виборі організаційних структур. Теорія і практика сучасного західного бізнесу свідчить, що широке використання комп'ютерних технологій є невід'ємною частиною адаптивних структур. Комп'ютеризація в управлінні, завдяки можливості прямого доступу до необхідної інформації, сприяє розвитку горизонтальних зв'язків між керівниками та підрозділами. Менеджери використовують персональні комп'ютери (термінали) для швидкого зв'язку один з одним для вирішення конкретних завдань».

У роботі організаційна культура розглядається як потужний інструмент управління, який «являє собою сукупність цінностей, принципів дій, норм поведінки, які супроводжують усі процеси управління, що відбуваються в компанії, а також їх взаємодію із зовнішнім середовищем».

Процес відбору нових співробітників став більш ефективним, оскільки керівництво почало ретельніше перевіряти кандидатів на посади, враховуючи не тільки професійні, а й особисті якості, яким раніше не приділялося особливої уваги. На розвиток організації впливає групова згуртованість та орієнтація на групові норми та цінності. «Деяка групова згуртованість сприяє вищій продуктивності групи, занадто велика згуртованість у поєднанні з невідповідною орієнтацією на цінності та норми розвитку організації знижує її». індикаторів, оскільки це пригнічує здатність групи змінюватися та адаптуватися. Рідкісні регулярні зустрічі співробітників сприяють більшій згуртованості колективу і, як наслідок, зниженню рівня конфліктності та підвищенню міжособистісної довіри».

ВИСНОВКИ

Організаційна культура сприяє розвитку організації (підприємства) в цілому. Висока організаційна культура організації (підприємства) дає змогу досягти так званого «управлінського виграшу», який підприємство отримує не за рахунок відновлення технологій, обладнання, розширення асортименту, а за рахунок використання інтелектуального капіталу та таланту співробітників, краще узгодження цілей організації та її підрозділів, створення позитивного іміджу компанії. Тому формування та розвиток організаційної культури сучасної компанії слід представити як програму організаційного розвитку, спрямовану на підвищення ефективності діяльності компанії.

Тому результати діяльності кожної компанії повинні бути пов'язані з організаційною культурою компанії, оскільки вона є загалом інструментом управління. «Як система елементів організаційна культура є основою організації управління всіма факторами корпоративної діяльності (трудовими ресурсами, матеріалами, капіталом та інформацією). Проте тільки сильна організаційна культура визначає успішне функціонування компанії як складної відкритої системи».

За результатами дослідження зроблено наступні висновки, які мають теоретичне, методологічне та прикладне значення:

Поява та значний розвиток теорій організаційної культури є наслідком зміни парадигми управління та еволюційного розвитку менеджменту як науки.

Встановлено, що важливими складовими сучасної парадигми управління є:

«Визнання ролі інтелектуального капіталу та розвитку системи знань у компанії; застосування принципів стратегічного менеджменту та стратегічного маркетингу; формування концепції соціальної відповідальності бізнесу; управління якістю». Доведено, що важливість і сутність організаційної культури проявляється в тому, що реалізація основних концепцій сучасної парадигми управління неможлива без наповнення їх положеннями теорії організаційної культури.

Міждисциплінарний характер та недостатня вивченість організаційної

культури як економічного явища є причиною значних розбіжностей у її трактуванні та появи великої кількості синонімічних термінів.

«Систематизація існуючих дефініцій дала змогу поділити їх на три групи: атрибутивні, сутнісні та структурні. Аналіз основних категорій менеджменту дав змогу розмежувати поняття «організаційна культура», «корпоративна культура» та подібні поняття».

Це дозволило трактувати організаційну культуру як найбільш широкий і універсальний термін.

Дослідження сутності категорії організаційної культури показало, що, незважаючи на її велике значення як складової системи управління, на даний час немає визначень, які б повною мірою відображали її економічний зміст. У даному дослідженні прийнято використовувати таке визначення організаційної культури: «Організаційна культура – фундаментальний елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію та виступає невід’ємною ознакою рівня її розвитку; виникає в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі їх еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу на управління; включає неявні (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та явні (документальне та нормативне забезпечення управління, символіка, традиції, імідж, бренд) компоненти».

Аргументовано, що «організаційна культура є важливою та невід’ємною частиною системи менеджменту сучасної компанії. Відповідно, пропонується трансформувати розуміння організації як відкритої динамічної системи: як фундаментального елемента внутрішнього середовища, не всієї компанії, а організаційні цінності як першопричину формування цілей і місій. [48]. Поєднання в організаційній культурі ознак високої важливості з точки зору досягнення ефективності корпоративної діяльності та нематеріальної форми більшості її елементів дозволило трактувати організаційну культуру не лише як базову складову, а й як квінтесенція ефективної системи управління. «Обґрунтування важливості організаційної культури та декомпозиція елементів системи управління також дозволили визначити вплив застосування

теорії організаційної культури на процес управління сучасними підприємствами та встановити відповідну систему якісних і кількісних показників».

З метою поглиблення теоретичної складової поняття організаційної культури здійснено узагальнення та систематизацію наукових підходів вітчизняної та зарубіжної шкіл до визначення функцій та властивостей цього важливого економічного явища. Автор стверджував, що «організаційна культура має десять загальних властивостей (системність, економічність, соціальність, багатоаспектність, об'єктивність, динамічність, унікальність, неоднорідність, адаптивність та об'єднуючу властивість) і десять функцій, у тому числі сім внутрішніх (ціннісну, інтегративну, пізнавально-інформативну), мотиваційний, інноваційний, контрольно-регулятивний, економічний) і три зовнішні (адаптивний, іміджевий, маркетинговий)».

Відповідні типології є важливою частиною методології дослідження організаційної культури. Виявлено, що типології на рівні наукової абстракції дозволяють узагальнити спільні та характерні властивості організаційних культур різних компаній, але не оцінити ступінь їх ефективності, переваги та недоліки, специфіку процесу її створення в конкретній компанії.

Наявність значної кількості типологій організаційної культури вимагає їх упорядкування та систематизації. «Запропоновано класифікацію типологій, засновану на відмінностях у змісті та властивостях факторних ознак. Зазначено, що для діагностики організаційної культури організації (компанії) придатні лише типології, які використовують економічні параметри зовнішнього середовища та їх відношення до компанії як групувальні характеристики».

У роботі розглянуто комплексну методику діагностики рівня організаційної культури організації (компанії). Основою даної методики є структурно-параметрична модель З. К. Самайбекової, яка використовується для розрахунку коефіцієнтів ОК окремих категорій персоналу організації (керівники вищої ланки, керівники середньої ланки, рядові службовці) та загального рівня культури.

У дипломній роботі зазначено, що зміни в організаційній культурі відбуваються дуже повільно. Це пояснюється тим, що процес реформування

організаційної культури досить складний, потребує багато часу та зусиль, вимагає високого професіоналізму керівників. Зміни дуже часто призводять до невдоволення в колективі і часто відчуються болісно. Для створення нової організаційної культури потрібен час, тому що зміна організаційної культури вимагає формування нової місії та цілей організації, особливо сфери послуг, розробки нових цінностей і прийнятних усіма моделях поведінки співробітників, працівників. Сильна організаційна культура формує позитивний імідж державної служби, що, у свою чергу, є важливим фактором підвищення довіри до органів державної влади. Тому необхідно подальше вивчення організаційної культури, моніторинг її формування, вдосконалення та регулювання її змін.