

ОРГАНИЗАЦИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ДЕЛА

В. В. Кугач¹, А. И. Ковальчук²

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ»)

Сообщение 2. Оценка последовательности в деятельности руководства и причастности работников к событиям в коллективе

¹Витебский государственный ордена Дружбы народов медицинский университет
²РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ»

В статье приводятся результаты исследования элементов корпоративной культуры аптечной организации РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» – последовательности в деятельности руководства (согласованности) и причастности работников к событиям в коллективе (вовлеченности) – в 2012 и 2014 годах. В качестве метода исследования применяли модель Д. Денисона. Сравнительное изучение индексов координации и интеграции, согласия и ключевых ценностей показало рост числа респондентов в 2014 году по сравнению с 2012 годом, утверждающих, что в организации существует логичное выстраивание целей и скоординирована работа с разными функциональными подразделениями. Респонденты уверены, что РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» имеет сильную организационную структуру и четкое разграничение правильных и неправильных подходов к выполнению работы. Сотрудники организации разделяют общую систему ценностей, принятых на предприятии. Оценка индексов полномочия, развития способностей и командной ориентации показала, что на 18–36% увеличилось количество работников, считающих, что большинство служащих в организации активно вовлечены в свою работу, сотрудничество работников с разными функциональными ролями на предприятии активно поощряется, а человеческий потенциал организации постоянно растет. Модель Д. Денисона, построенная на основе рассчитанных средних значений по каждому вопросу-утверждению, продемонстрировала увеличение значений индексов в 2014 году по сравнению с 2012 годом, что свидетельствовало о росте корпоративной культуры в организации.

Ключевые слова: корпоративная культура, модель Д. Денисона, аптечная организация.

ВВЕДЕНИЕ

Формирование и развитие корпоративной культуры рассматривается руководством предприятий как эффективное средство мотивации работников и привлечения в организацию новых высококвалифицированных сотрудников [1]. В условиях конкурентной борьбы за потребителей и рынки сбыта продукции и услуг корпоративная культура становится фактором успеха компании [2]. Существенный вклад вносит корпоративная культура в инновационное развитие организации [3].

В предыдущем сообщении [4] представлены результаты исследования миссии и способности к адаптации РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» в 2012 и 2014 годах,

проведенного с применением модели Д. Денисона. Исследованием установлено, что коллективу предприятия понятны его цели и стратегия развития. Работники готовы к изменениям и внимательны к своим клиентам.

Целью настоящего исследования было оценить последовательность в деятельности руководства предприятия и причастность работников к событиям в коллективе.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В анкетировании по методу Д. Денисона [5] в 2012 году приняли участие 42 работника РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ», в 2014 году – 70 работников [1].

Последовательность

Индекс координации и интеграции

31. Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем.

32. Существует четкое выстраивание целей по уровням организации.

33. Люди из различных организационных подразделений разделяют общие взгляды на перспективу.

34. Легко координировать проекты в разных функциональных подразделениях организации.

35. Работать с кем-то из другого отдела организации гораздо проще, чем работать с человеком из другой компании.

Индекс согласия

36. Когда происходят разногласия, мы упорно трудимся, чтобы достигнуть взаимовыгодного решения для всех участников конфликта.

37. Наша фирма имеет сильную организационную культуру.

38. Существует ясное соглашение о правильных и неправильных подходах к выполнению работы в организации.

39. Нам легко достигнуть согласия даже по трудным вопросам.

40. Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам.

Индекс ключевых ценностей

41. В нашей компании есть ясный и последовательный набор ценностей, который определяет способ ведения бизнеса.

42. Наша компания имеет характерный стиль управления и четкий набор методов управления.

43. Руководители и управляющие показывают пример связи слова с делом.

44. Существует этический кодекс организации, который определяет наше поведение и учит отличать правильное от неправильного.

45. Игнорирование ключевых ценностей организации может принести неприятности.

Причастность

Индекс полномочий

46. Большинство служащих в нашей организации активно вовлечены в свою работу.

47. Решения в нашей организации обычно принимаются на том уровне, где

доступна лучшая информация.

48. Информация широко распространяется в нашей организации, каждый может иметь доступ к необходимым ему данным.

49. Каждый сотрудник верит, что он может оказать положительный эффект на работу всей организации.

50. Бизнес-планирование в нашей организации идет постоянно и в той или иной степени вовлекает каждого сотрудника.

Индекс развития способностей

51. Наша организация делегирует власть, чтобы люди могли действовать самостоятельно.

52. Способности работников в нашей организации рассматриваются как важный источник конкурентного преимущества.

53. Наша организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих служащих.

54. Человеческий потенциал нашей организации постоянно растет.

55. Проблемы редко возникают в нашей организации, потому что мы имеем необходимые для работы навыки.

Индекс командной ориентации

56. Кооперация и сотрудничество работников с разными функциональными ролями в нашей организации активно поощряются.

57. Работать в нашей организации – значит быть частью команды.

58. Работа организована в нашей компании так, чтобы каждый человек мог видеть связь между своей деятельностью и целями организации.

59. Команды – первичные строительные блоки нашей организации.

60. В нашей организации скорее полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на позицию в иерархии.

Каждый вопрос-утверждение работники РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» оценивали по 5-балльной шкале, при этом 1 балл рассматривали как минимальную оценку, 5 баллов – как максимальную.

По результатам исследования по каждому вопросу рассчитывали процент работников, поставивших от 1 до 5 баллов. На основании расчетов строили диаграммы. Полученное для каждого вопроса значение 2014 года сравнивали с таким же значением 2012 года [6].

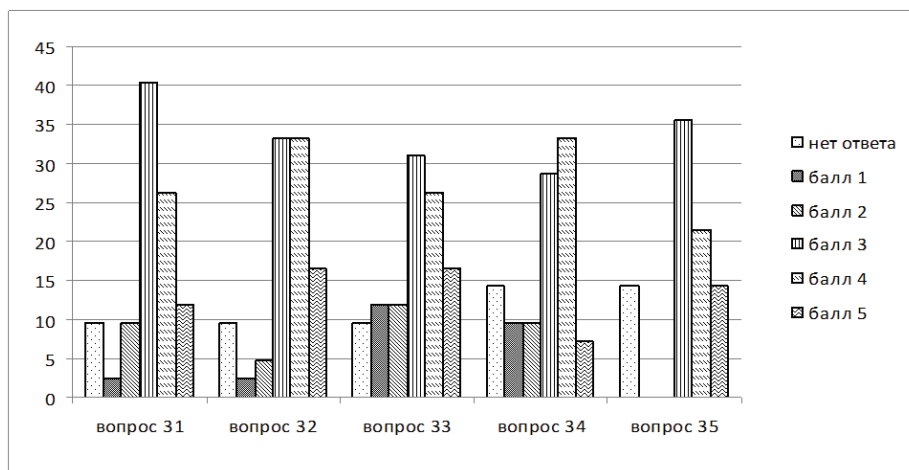
Для построения модели Д. Денисона рассчитывали среднее значение по каждому вопросу-утверждению [6].

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

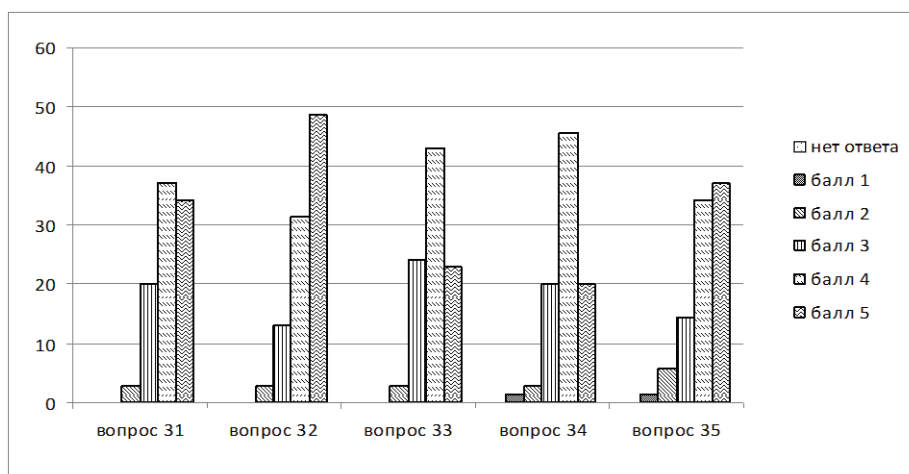
Исследование индекса координации и интеграции. При оценке индекса координации и интеграции установлено, что с точки зрения анкетированных (в 2014 году 5 баллов – 33%) подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем; существует четкое выстраивание целей по уровням организации (5 баллов – 48% в 2014 году); работать с кем-то из другого отдела организации гораздо проще, чем работать с человеком из другой компании (5 баллов – 37% в 2014 году) (вопросы 31, 32, 35, рисунок 1). При этом в 2012 году, отвечая на эти же вопросы, работники

РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» поставили значительно меньше оценок 5 баллов – от 7 до 16%.

Более осторожно работники из различных структурных подразделений РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» разделяли общие взгляды на перспективу (37% опрошенных оценили данный вопрос-утверждение на 3 балла, 26% на 4 балла и 17% на 5 баллов в 2012 году). В 2014 году оценки работников существенно лучше: меньше оценок 3 балла (23%), больше оценок 4 и 5 баллов (42% и 22% соответственно). Анкетированные считали, что стало легче координировать работу с разными функциональными подразделениями организации (18% – 5 баллов, 45% – 4 балла в 2014 году по сравнению с 7% и 33% соответственно в 2012 году) (вопросы 33, 34, рисунок 1).



А – 2012 год



Б – 2014 год

Рисунок 1 – Сравнительная характеристика индекса координации и интеграции РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» в 2012 и 2014 годах

Исследование индекса согласия. На все вопросы, связанные с оценкой индекса согласия, респонденты в 2014 году поставили больше оценок 5 баллов, чем в 2012 году (вопросы 36–40, рисунок 2).

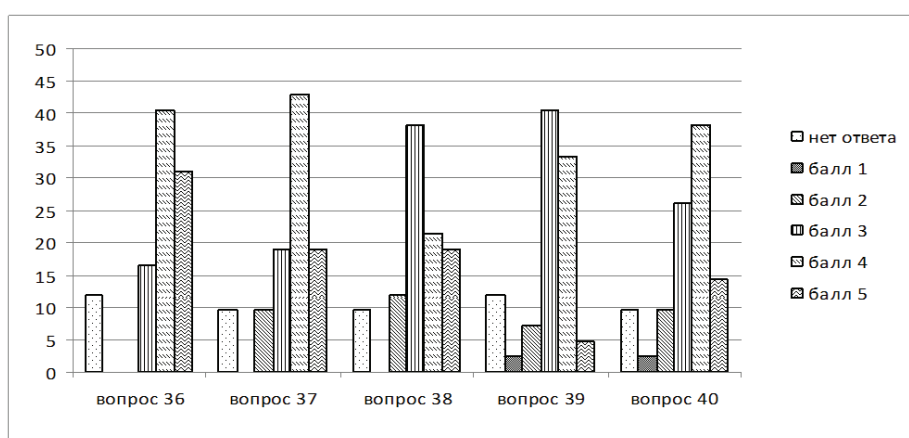
48% анкетированных в 2014 году считали, что при возникновении разногласий они упорно трудятся, чтобы достигнуть взаимовыгодного решения для всех участников конфликта (вопрос 36, рисунок 2). В 2012 году работников, поставивших 5 баллов за данный вопрос-утверждение, было 31%.

62% респондентов уверены, что РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» имеет сильную организационную структуру (вопрос 37, рисунок 2). В 2012 году полностью с этим утвержде-

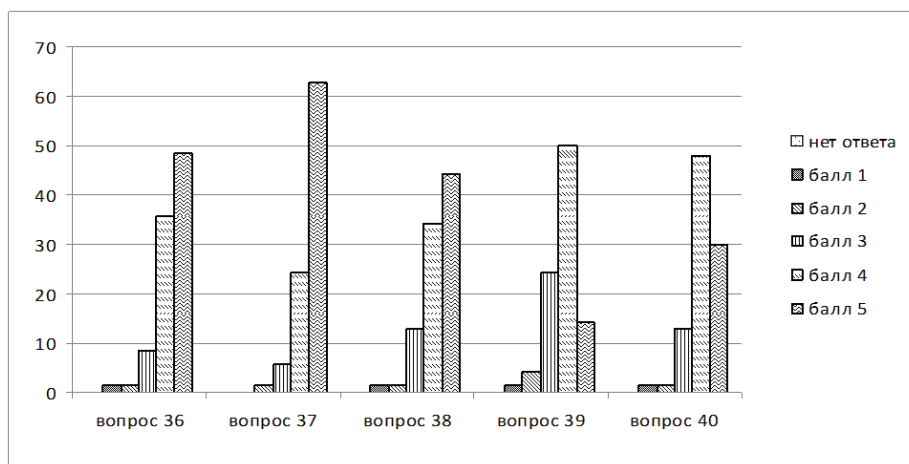
нием были согласны 18% анкетированных.

Для 43% опрошенных в 2014 году по сравнению с 18% в 2012 году существует четкое разграничение правильных и неправильных подходов к выполнению работы в организации (вопрос 38, рисунок 2).

Около 30% анкетированных в 2014 году утверждали, что они редко имеют проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам (вопрос 40, рисунок 2). Таких работников в 2012 году было 18%. И только 12% работников в 2014 году согласны с утверждением, что им легко достигнуть согласия даже по трудным вопросам (вопрос 39, рисунок 2). Таких работников в 2012 году было еще меньше – 4%.



А – 2012 год



Б – 2014 год

Рисунок 2 – Сравнительная характеристика индекса согласия РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» в 2012 и 2014 годах

Исследование индекса ключевых ценностей. 48% (5 баллов) опрошенных работников РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» в 2014 году считали, что руководители пред-

приятия показывают пример связи слова с делом, а игнорирование ключевых ценностей организации может принести неприятности (в 2012 году – 18 и 30% соответ-

ственно) (вопросы 43 и 45, рисунок 3).

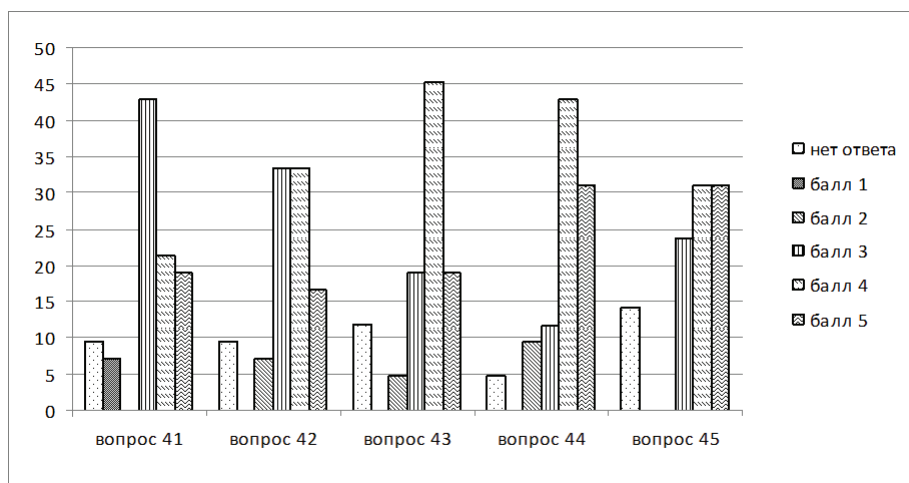
54% респондентов в 2014 году были согласны с утверждениями, что в РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» есть ясный и последовательный набор ценностей, который определяет способ ведения бизнеса, а также существует этический кодекс организации, который обуславливает поведение работников и учит отличать правильное от неправильного (в 2012 году было 18 и 30% соответственно) (вопросы 41 и 44, рисунок 3).

В 4 раза – с 16 в 2012 году до 64% в

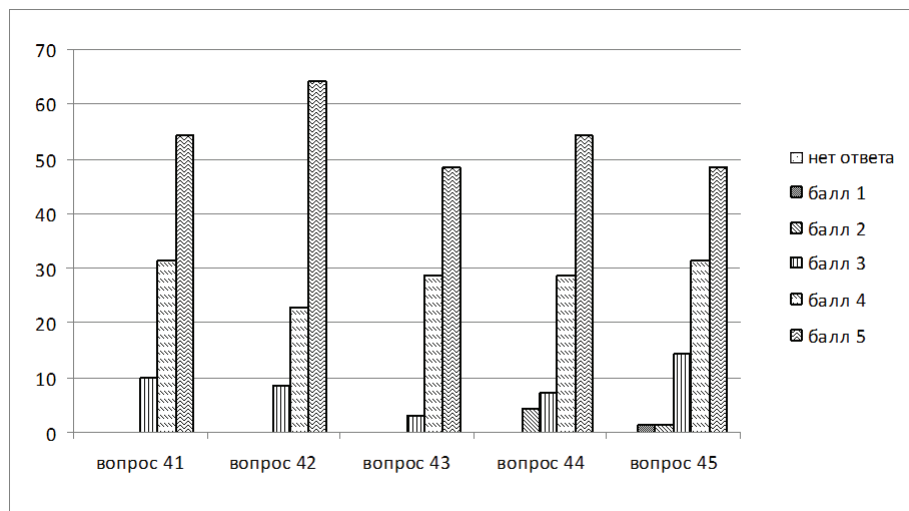
2014 году (5 баллов) – увеличилось количество работников, которые считали, что РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» имеет характерный стиль управления и четкий набор методов управления (вопрос 42, рисунок 3).

Таким образом, сотрудники организации разделяют общую систему ценностей, принятых на предприятии.

Дальнейшее исследование было посвящено оценке причастности работников организации ко всем происходящим в ней событиям.



А – 2012 год



Б – 2014 год

Рисунок 3 – Сравнительная характеристика индекса ключевых ценностей РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» в 2012 и 2014 годах

Исследование индекса полномочий.

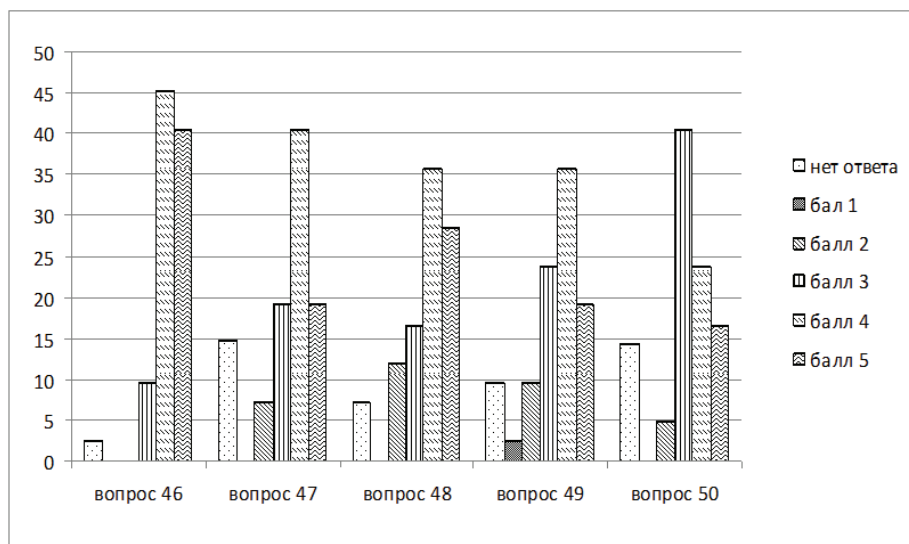
Более половины опрошенных в 2014 году работников РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» (55–58%) считали, что большинство служащих в организации активно вовлечены в свою

работу; решения в организации обычно принимаются на том уровне, где доступна лучшая информация. При этом информация в организации широко распространяется, каждый может иметь доступ к необ-

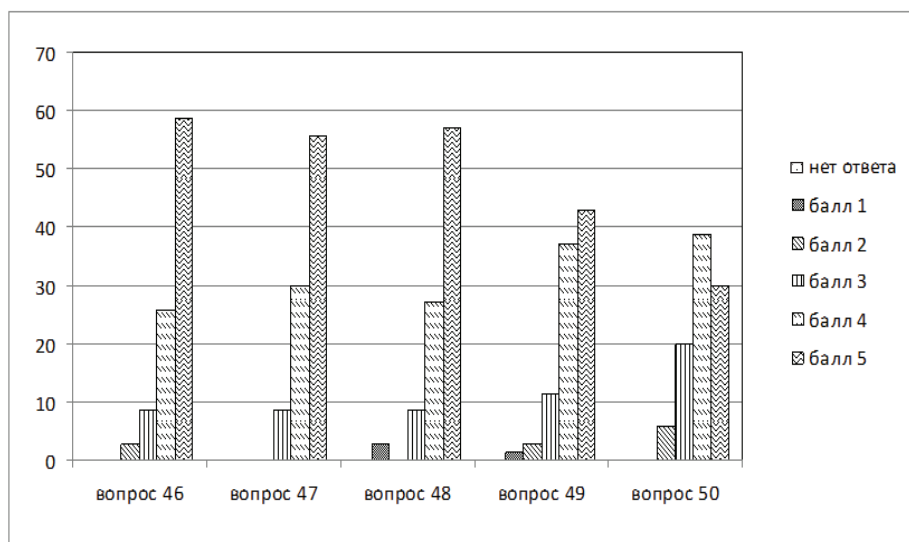
ходимым ему данным (вопросы 46, 47, 48, рисунок 4, 5 баллов). В 2012 году количество таких работников было соответственно 40%, 18% и 28%.

42 % сотрудников в 2014 году верили, что они могут оказать положительный эф-

фект на работу всей организации, а около 30% считали, что бизнес-планирование на предприятии идет постоянно и в той или иной степени вовлекает каждого сотрудника (вопросы 49, 50, рисунок 4, 5 баллов). В 2012 году все показатели были ниже на 18–36%.



А – 2012 год



Б – 2014 год

Рисунок 4 – Сравнительная характеристика индекса полномочий РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» в 2012 и 2014 годах

Исследование индекса развития способностей. С утверждением, что «Наша организация делегирует власть, чтобы люди могли действовать самостоятельно», были согласны 7% опрошенных в 2012 году и 20% в 2014 году (вопрос 51, рисунок 5, 5 баллов).

12% респондентов в 2012 году и 33% в

2014 году (вопрос 52, рисунок 5, 5 баллов) были уверены, что способности работников организации рассматриваются как важный источник конкурентного преимущества.

Около 70% опрошенных работников в 2014 году считали, что предприятие непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих сотрудников (вопрос

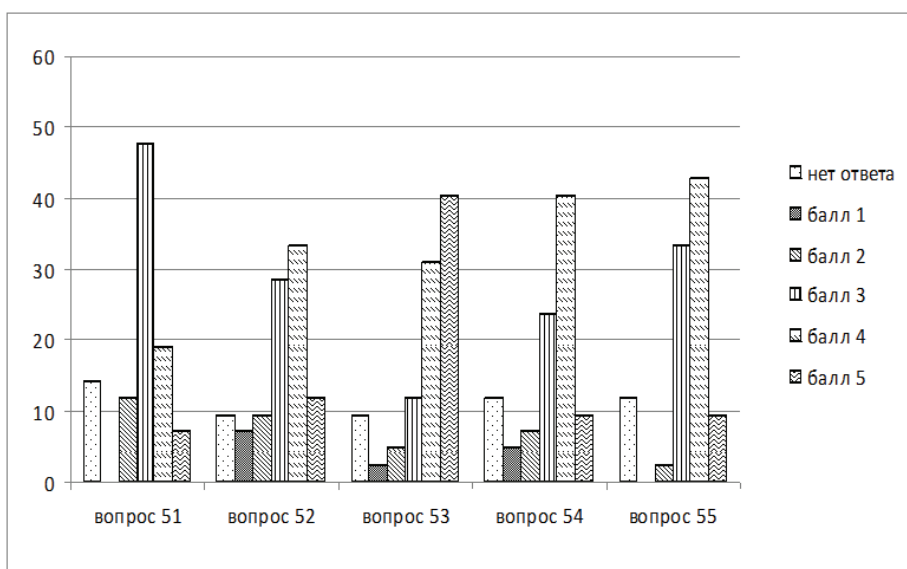
53, рисунок 5, 5 баллов; в 2012 году – 40%).

Значительно увеличился процент респондентов, уверенных, что человеческий потенциал организации постоянно растет (5 баллов, 8% ответов в 2012 году, 42% в 2014 году).

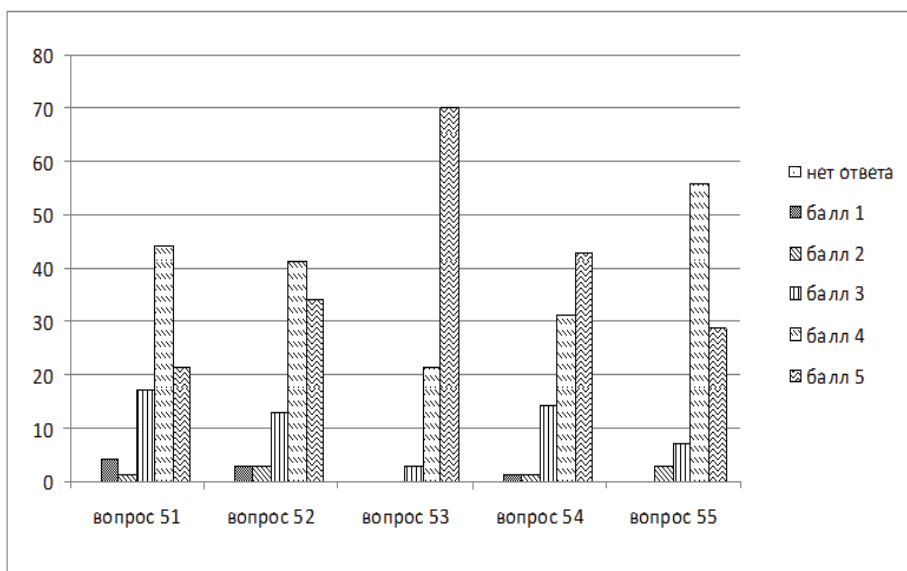
28% анкетированных в 2014 году против 8% в 2012 году считали, что проблемы редко возникают в организации, потому

что персонал организации имеет необходимые для работы навыки (вопрос 55, рисунок 5, 5 баллов).

Таким образом, РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» уделяет большое внимание развитию знаний и навыков своих сотрудников для того, чтобы сохранять конкурентоспособность на рынке и решать новые задачи.



А – 2012 год



Б – 2014 год

Рисунок 5 – Сравнительная характеристика индекса развития способностей РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» в 2012 и 2014 годах

Исследование индекса командной ориентации. 40% опрошенных работников в 2014 году (16% в 2012 году) считали, что кооперация и сотрудничество работ-

ников с разными функциональными ролями на предприятии активно поощряются (вопрос 56, рисунок 6, 5 баллов).

58% анкетированных в 2014 году отме-

чали, что работать в организации – значит быть частью команды, а команды – первичные строительные блоки предприятия (вопросы 57 и 59, рисунок 6, 5 баллов). В 2012 году такого мнения придерживались 33 и 28% респондентов соответственно.

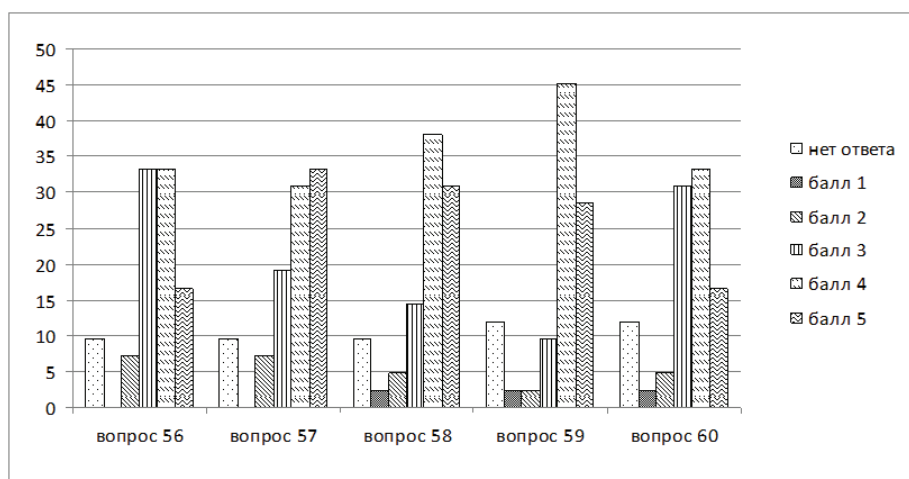
46% опрошенных утверждали, что работа организована на предприятии таким образом, чтобы каждый человек мог видеть связь между своей деятельностью и целями организации, а 30% респондентов, уверены, что на предприятии скорее полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на позицию в иерархии (вопросы 58 и 60, рисунок 6, 5 баллов). В 2012 году так утверждали 30 и 17% респондентов соответственно.

На основе рассчитанных средних значений по каждому вопросу-утверждению построили модель Д. Денисона, которая

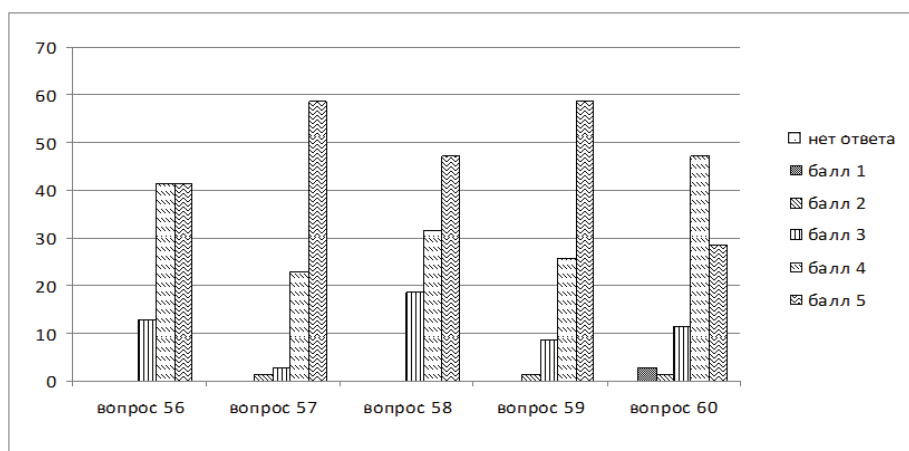
представляет собой круг (рисунок 7). Увеличение значений индексов в 2014 году (внешний контур на модели) по сравнению с 2012 годом свидетельствовало о росте корпоративной культуры в организации.

Горизонтальная линия делит организационные параметры на внутренние и внешние. За внешний фокус развития компании отвечают показатели приспособляемости и миссии (вопросы 46–60 и 1–15). Поскольку они развиты на достаточном уровне (средние индексы от 3-х до 4-х и выше), то можно судить об исследуемом предприятии как о своевременно реагирующем на изменения, происходящие на рынке, и как о готовом изменить что-то в своей структуре, чтобы отвечать новым веяниям рынка [6].

Причастность (вовлеченность) и последовательность в действиях руковод-



А – 2012 год

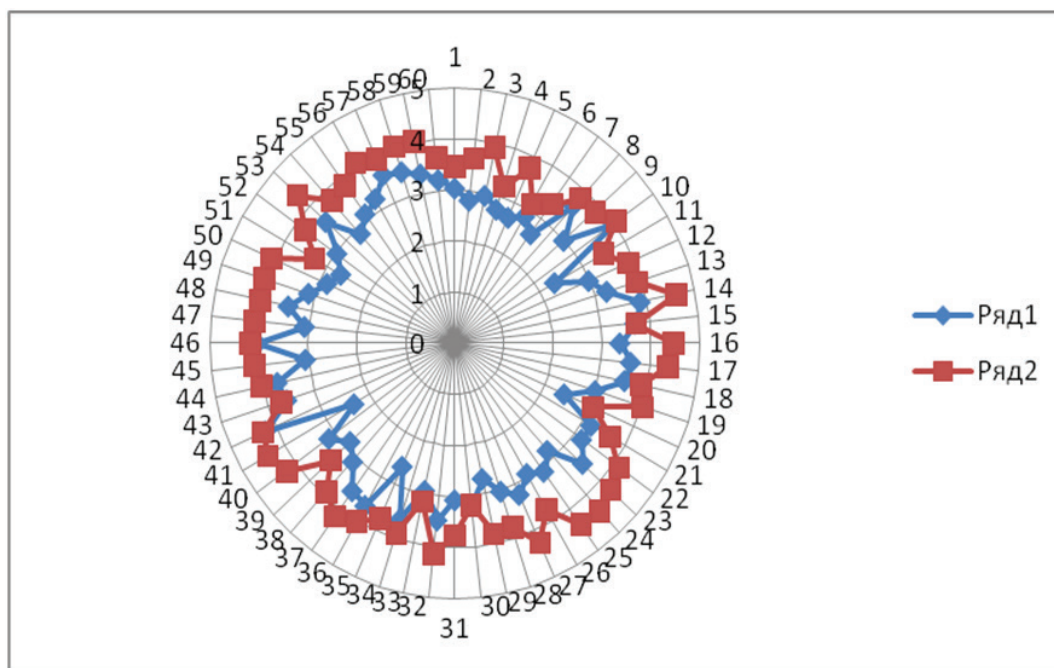


Б – 2014 год

Рисунок 6 – Сравнительная характеристика индекса командной ориентации РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» в 2012 и 2014 годах

ства (согласованность) характеризуют внутренние процессы в организации (вопросы 31–45 и 16–30 соответственно).

Рассчитанные критерии свидетельствуют о стремлении организации наладить внутренние связи между сотрудниками [7].



Ряд 1 – 2012 год, ряд 2 – 2014 год

Рисунок 7 – Модель Д. Денисона для РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С применением модели Д. Денисона проведена оценка корпоративной культуры РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» в 2012 и 2014 годах. Установлено увеличение значений индексов в 2014 году по сравнению с 2012 годом, что свидетельствует о росте корпоративной культуры в организации. Определено, что в коллективе выражены координация и интеграция между структурными подразделениями и отдельными работниками, способность находить консенсус в спорных ситуациях, что приводит к согласованности в их действиях при выполнении различного рода работ. Сотрудники ориентированы на работу в команде и предоставление полномочий, что свидетельствует об их вовлеченности в производственный и управленческий процессы. Работники продемонстрировали, что они готовы к изменениям, внимательны к своим клиентам и в целом способны к адаптации к изменяющимся факторам внутренней и внешней среды организации. Сотрудники организации разделяют общую

систему ценностей, принятых на предприятии. Они отмечают, что РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ» уделяет постоянное внимание развитию знаний и навыков своих сотрудников для того, чтобы сохранять свою конкурентоспособность на рынке и решать новые задачи.

SUMMARY

V. V. Kuhach, A. I. Kovalchuk
TENDENCIES OF CORPORATE
CULTURE DEVELOPMENT IN
PHARMACY ORGANIZATION (ON THE
EXAMPLE OF RUE «BELPHARMACY»)
Message 2. Estimation of consistency in the
activity of authorities and involvement of
employees into team events

The research results of the elements of corporate culture in pharmacy organization RUE «BELPHARMACY» in 2012 and 2014 – consistency in the activity of authorities (coordination) and involvement of employees into team events (involvement) – are given in the article. Denison model was used as a method of research. Comparative study of coordination and integration indices,

concordance and main values showed growth in the number of respondents in 2014 in comparison with 2012, stating that there is logical purpose making in the organization and the work has been coordinated with different functional subdivisions. The respondents are sure that RUE «BELPHARMACY» has a well-organized structure and close-set demarcation of right and wrong approaches to the work accomplishment. The employees are of the same opinion about system values adopted at the enterprise. Estimation of privilege indices, abilities development and team orientation showed that there was 18–36% increase of employees, considering that the majority of employees are actively involved into their work, cooperation of employees with different functional roles is actively promoted at the enterprise and personal potential of the organization is constantly growing. Denison model, developed on the basis of calculated average values on each issue-statement, showed an increase of indices in 2014 in comparison with 2012, which indicated the growth of corporate culture at the enterprise.

Keywords: corporate culture, Denison model, pharmacy organization.

ЛИТЕРАТУРА

1. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://azps.ru/training/korporat.html>. – Дата доступа: 23.11.2015.

2. Кулич, О. Н. Корпоративная культура в аптеках / О. Н. Кулич, В. В. Кугач // Вестник фармации. – 2013. – № 2 (60). –

С. 5–11.

3. Мигалева, Ж. А. К вопросу о взаимосвязи корпоративной культуры и инновационного развития / Ж. А. Мигалева // Вектор наук ТГУ. Серия «экономика и управление». – 2011. – № 4 (7). – С. 42–46.

4. Кугач, В. В. Тенденции развития корпоративной культуры аптечной организации (на примере РУП «БЕЛФАРМАЦИЯ»). Сообщение 1. Оценка последовательности в деятельности руководства и причастности работников к событиям в коллективе / В. В. Кугач, А. И. Ковальчук // Вестник фармации. – 2015. – №4 (70). – С. 28–38.

5. Камерон, К. С. Диагностика и изменение организационной культуры / К. С. Камерон, Р. Э. Куинн. – СПб.: Питер, 2011. – 320 с.

6. Модель Д. Денисона [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.trkk.ru/data/models/22-denison_model.html. – Дата доступа: 12.02.2012.

7. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.eg-online.ru/article/78569/>. – Дата доступа: 23.11.2015.

Адрес для корреспонденции:

210023, Республика Беларусь,
г. Витебск, пр. Фрунзе, 27,
УО «Витебский государственный
ордена Дружбы народов
медицинский университет»,
декан фармацевтического
факультета,
тел. раб.: 8 (0212) 60-14-05,
Кугач В.В.

Поступила 07.12.2015 г.