

УДК 339.137.2:334.716:005.73

**Nikiforenko V.G.**

Doctor of economic sciences, Professor

**Lebed L.E.**

Undergraduate

*Odessa national economic university, Odessa, Ukraine*

## **ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR CREWING COMPANY IMPROVE ITS COMPETITIVENESS**

**Никифоренко В.Г.,**

доктор экономических наук, профессор

**Лебедь Л.Е.**

магистрант

*Одесский национальный экономический университет, Одеса, Украина*

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КРЮИНГОВОЙ КОМПАНИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

*Article is devoted to the definition of the main ways of formation and development of organizational culture as a factor of influence on the efficiency of the company. Studied the results of the analysis of the elements of organizational culture, competitiveness and shaping the company's image.*

**Keywords:** *organizational culture, crewing company, company's image.*

*Статья посвящена определению основных путей формирования и развития организационной культуры как фактора влияния на эффективность деятельности предприятия. Исследованы результаты анализа элементов организационной культуры, формирующих конкурентоспособность и имидж компании.*

**Ключевые слова:** *организационная культура, крьюинговая компания, имидж компании.*

В условиях жесткой конкуренции одним из приоритетных направлений развития бизнеса является определение реальных путей эффективного использования человеческого капитала. Сегодня в Украине насчитывается

множество крьюинговых компаний, а значит и конкуренция между ними возрастает с каждым годом. Формирование производственных коллективов судоходных компаний, обеспечение высокого качества кадрового потенциала – это решающие факторы повышения эффективности функционирования и конкурентоспособности крьюинговых структур, оказывающих услуги судоходным компаниям [1, с.18].

Судоходная отрасль по объективным причинам стала одной из первых, которая создала и эффективно использует открытый рынок труда, превратившись в глобальную транснациональную судоходную отрасль. Глобализация судоходства означает острую конкурентную борьбу за сокращение трудовых затрат, использование огромных рынков дешевой рабочей силы. Ввиду этого приоритетным направлением крьюинговых предприятий сегодня является формирование эффективной системы управления плавсоставом [2]. Одним из вариантов реализации кадровой политики является создание крьюинговых подразделений в структуре судоходной компании.

Проблемы влияния организационной культуры на конкурентоспособность организации и эффективность ее деятельности исследовали отечественные и зарубежные ученые. Например, некоторые зарубежные исследователи связывают эффективность деятельности предприятий с силой культуры. Так, Д. Коттер и Д. Коэн считают, что «сильно развитая организационная культура предприятия усиливает координацию, контроль и единство целей предприятия с целями работников» [3, с.245]. Л.Аргоут, например, предполагает, что она обуславливает влияние на качество, а Д. Руссо особо подчеркивает влияние на прибыль. Отечественными учеными, исследовавшими данную проблематику являются В.Г. Никифоренко, С.В.Бурлуцкий, Я. Я. Слабко, В. Стоянова, О.В.Харчишина, Ю.И. Палеха. В то же время, малоисследованной остается проблема выяснения влияния конкретных факторов и элементов организационной культуры на развитие, эффективность деятельности крьюингового предприятия. Специфика феномена

организационной культуры такова, что она оказывает воздействие не только на все аспекты поведения сотрудников компании, но и на её имидж, конкурентоспособность.

Целью данной статьи является определение основных путей формирования и развития организационной культуры как фактора влияния на эффективность деятельности предприятия.

Крюинговую структуру можно определить как специфическую форму кадровой компании, которая представляет собой своеобразный инструмент поиска и привлечения рабочей силы – членов экипажей морских судов. Термин «крюинг» образован из английского «to crew, crewing» (набирать экипаж, судовую команду) [4, с.25].

Рынок труда моряков Украины востребован представительством таких крупных международных судоходных компаний, как Maersk, MSC, CMA CGM Group (CMA), Marlow Navigation (MN), V.Ships, Danaos, Bernard Shulte Group, Alphaship, Zodiak, Uniteam, СК «Укрферри» и др.[5]. Годовая потребность крупных компаний в морских кадрах составляет более, чем 97000 специалистов (табл. 1) [6].

Степень значимости организационной культуры для деловых партнеров и акционеров, а также сотрудников компании рассмотрим на примере международной крюинговой компании "MSC Crewing Services". Выбор данной компании обусловлен успешностью и продолжительностью ее функционирования – в Украине она работает уже 10 лет.

В работу крюинговой компании "MSC Crewing Services" заложено два основных принципа: ответственность перед судовладельцем и ответственность перед моряком. Компания "MSC Crewing Services" успешно развивается, занимаясь подбором офицерского и рядового состава на суда одного из крупнейших Кипрских судовладельцев «MSC Shipmanagement Limited Cyprus».

Для владельцев и руководства первостепенной является прибыльность и стабильность предприятия на рынке, для судовладельца – сервис и качество предоставляемых услуг. Цели одних и других достигаются посредством

эффективной работы персонала компании, которая, в свою очередь, напрямую зависит от степени развитости организационной культуры (Табл. 1).

Таблица 1

Характеристика морских судоходных компаний (МСК) в Украине

№ п/п	Название МСК	Количество . суден	Виды перевозок	Количество моряков на борту	Среднегодовое количество рабочих мест	Рынки труда моряков
1	V.Ships	1000	контейнерные, балкерные, сухогрузные	25000	33000	Зап.Европа, Украина, Юго-зап. Азия (ЮЗА)
2	Maersk	560	контейнерные	15000	20000	Украина, ЮЗА
3	MN	500	контейнерные	11000	15000	Украина, ЮЗА, Россия
4	MSC	405	контейнерные	10500	14000	Украина, ЮЗА, Россия, Индия
5	CMA	280	контейнерные	7000	9000	Украина, ЮЗА
6	Zodiak	70	контейнерные, балкерные, сухогрузные	1750	2270	Украина, ЮЗА
7	Uniteam	50	контейнерные	1250	1600	Украина, ЮЗА
8	Danaos	50	контейнерные, балкерные	1250	1600	Филлипины, Украина
9	Alphaship	20	контейнерные	500	650	Украина, ЮЗА
	Всего	2760		73250	97050	

Цель организационной культуры крьюингового предприятия—обеспечение высокой эффективности компании посредством совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым им решениям, воспитания у работников отношения к предприятию как к своему дому. Такая культура развивает способности в деловых и в личных отношениях опираться на установленные нормы поведения, решать любые проблемы без конфликтов, что приводит к

максимизации эффективности производственного менеджмента и к качественным улучшениям деятельности предприятия в целом.

Руководство ООО «MSC Crewing Services Ukraine» способствует развитию причастности, выяснению роли и целей, развития группового духа. Силь управления руководителя этого предприятия направлен на то, чтобы снизить уровень недовольства подчиненных. Для улучшения содержательности труда работнику поручают «более сложную» или «высшего порядка работу», более разнообразную, значимую, самостоятельную и т.д. Силь общения между работниками предприятия более общительный, царит доброжелательная атмосфера.

Как показали результаты нашего исследования, среди организационных ценностей данной компании можно выделить:

- чистоту личности и честность в отношениях;
- внутреннюю установку лояльности;
- компетентность и профессионализм, которые ведут к высокой личной эффективности;
- инновационность и творческий подход;
- гибкость и приспособляемость к изменяющимся обстоятельствам;
- эффективная, которая понимается сотрудниками, занятость и вовлечение в работу;
- удовлетворение потребностей сотрудников;
- командная работа;
- доброжелательность и вежливость персонала, как к клиентам, так и друг к другу;
- обучение и развитие персонала с обязательным предоставлением обратной связи.

Для определения влияния организационной культуры ООО «MSC Crewing Services» на эффективность ее деятельности нами был выбран метод поэлементной качественной оценки организационной культуры, поскольку его можно использовать во время последовательного усовершенствования

существующей культуры. Точное измерение социально-психологических качественных параметров невозможно, поэтому нами была использована система тестов (согласно иерархической структуре), которые позволяют на основе опроса оценить уровень корпоративной культуры на предприятии.

Согласно методике поэлементной качественной оценки О.Тихомировой [7, с.56], для анализа организационной культуры была отобрана определенная фокус-группа из сотрудников ООО, с которыми был проведен опрос. Оценка организационной культуры проводилась по шкале:  $0 \geq 2,5$  – неудовлетворительная;  $2,5 \geq 3,5$  – удовлетворительная;  $3,5 \geq 5$  – высокая.

Подэлементы организационной культуры, ранжированные по определенной весомости, являются отражением мотивов сотрудников к работе, а полученные балльные оценки характеризуют степень их развития и потребности в реализации, то есть определяют уровень влияния составляющих организационной культуры на мотивацию эффективной деятельности персонала предприятия, а, следовательно, и на ее конкурентоспособность.

Методом экспертных оценок на основе ранжирования были определены значения весомости внешних (логотип, внешний вид работников, интерьер, герои, легенды, праздники) и внутренних (миссия, цель, организационные ценности, корпоративные правила, нормы) элементов организационной культуры ООО, рассчитан их средний балл и определена общая оценка субъективных атрибутов организационной культуры. Результаты оценивания представлены в (табл. 2).

На основе определения общих оценок внешних и внутренних субъективных атрибутов был рассчитан уровень организационной культуры ООО «MSC Crewing Services» путем определения средней величины между этими двумя показателями, т.е.  $(4,15+3,825) \div 2 = 3,99$ . Такой показатель организационной культуры, определенный нами по методике О.Тихомировой, является достаточно высоким. Следует отметить, что в результате проведенных исследований и социологических опросов, было установлено – в MSC решается около 80% управленческих задач, формирующих организационную культуру.

Таблица 2.

Оценка субъективных атрибутов организационной культуры  
ООО «MSC Crewing Services»

№	Атрибуты	Вес	Баллы	Общая оценка 5=3×4
1	2	3	4	5
Внешние элементы организационной культуры (Ивнеш.)				
1.	Логотип	0,20	4,5	0,90
2.	Лозунг	0,15	2,5	0,375
3.	Внешний вид работников	0,25	4,5	1,125
4.	Интерьер	0,15	5	0,75
5.	Герои	0,10	4	0,40
6.	Легенды	0,05	2	0,10
7.	Праздники	0,10	5	0,50
	Всего	1	-	4,15
Внутренние элементы организационной культуры (Ивнут)				
1.	Миссия	0,20	3	0,60
2.	Цель	0,25	3,5	0,875
3.	Корпоративные ценности	0,25	4	1,00
4.	Корпоративные правила	0,15	4	0,60
5.	Нормы	0,15	5	0,75
	Всего	1	-	3,825

Обобщение результатов опроса фокус-группы, которая состояла из менеджеров (33,3%), специалистов и рабочих (66,7%), позволяет сделать вывод о том, что основным элементом организационной культуры является система формальных и неформальных ценностей, присущих конкретной организации, отражающие ее индивидуальность (именно они являются теми мотивами, которые побуждают работников к эффективной деятельности), и положения о наличии тесной связи между корпоративными ценностями и отдельными элементами организационной культуры, с одной стороны, и мотивацией работников к эффективной деятельности – с другой.

В то же время, в ходе анализа внутренних организационных процессов на предприятии были выявлены следующие «проблемные зоны» организационной культуры:

- высшим руководством предприятия вопросам организационной культуры не всегда уделяется необходимое внимание, на предприятии ориентируются исключительно на разовом использовании собственных специалистов по корпоративной культуре, однако не приглашаются и специалисты извне;
- необходимо разработать и внедрить более действенную систему материальной и нематериальной мотивации, чтобы увеличить лояльность и удовлетворенность персонала, повысить имидж компании;
- большинство положений по организационной культуре задекларировано только на бумаге, отсутствует качественное доведение их до работников (особенно низших уровней управления), и, как следствие, отсутствует реальное выполнение положений организационной культуры на практике;
- не утверждена четкая нормативная база по организационной культуре: Кодекс корпоративной культуры, Кодекс делового поведения сотрудников, Кодекс взаимоотношений с моряками и деловыми партнерами.

При наличии определенных «проблемных зон» в организационной культуре ООО «MSC Crewing Services», на предприятии имеются предпосылки для существенного повышения конкурентоспособности на основе развития организационной культуры, а именно:

- определена стратегия развития предприятия;
- сформирована система управления персоналом;
- предприятие имеет определенный фирменный стиль (логотип и корпоративные цвета);
- создана система позитивных ценностей, традиций, обычаев.

Вместе с тем, обязательным условием является максимальное коррелирование организационной культуры с общими целями всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процессе создания совместных



ценностей. Таким образом, в результате исследований роли организационной культуры в деятельности современного круизного предприятия прослеживается значительное влияние данного понятия на стратегическое развитие организации. По нашему мнению, в достижении высокого уровня конкурентоспособности, долгосрочных целей предприятия и его эффективной деятельности решающим фактором является сильная организационная культура.

### **Литература:**

1. Бундюк Р. А. Формирование комплексной системы управления плавсоставом судоходной компании. – Одесса: ОНПУ, 2013 – 94с.
2. Исмаильчук Е. П. Структура и механизм функционирования круизного рынка: статья / Е. П. Исмаильчук// Методи та засоби управління розвитком транспортних систем. – 2008. - №14 – С. 47-52.
3. Коттер Джон П., Коэн Дэн С. Суть перемен. – Изд-во «Олимп-Бизнес». – 2008. – 300с.
4. Жихарева В. В. Теория и практика инвестиционной деятельности судовых компаний: монография / В. В. Жихарева. – Одесса: ИПРЭЭИ НАН Украины, 2010. – 480с.
5. <http://www.msccs.com/ukraine/> – официальный сайт "MSC Crewing Services"
6. Консолідовані звіти Одеського обласного статуправління про кількість і склад громадян України, які тимчасово працюють за кордоном за 2008-2014 рр. – Одеса: Держкомстат, 2014. – 34с.
7. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – Издательство: Санкт-Петербург, 2008. – С. 148.