

МЕСТО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Определено место организационной культуры в системе управления предприятием. В качестве важнейших ее составляющих рассмотрены стиль управления и система мотивации, определен тип организационной культуры объекта исследования. Выявлена взаимосвязь между принятой организационной культурой и эффективностью системы управления предприятием.

Ключевые слова: предприятие, система управления, организационная культура, мотивация, стиль управления.

Управление современным предприятием представляет собой сложные, многообразные и многомерные процессы, реализуемые в рамках системы управления, которая может быть представлена множеством взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, таких как объект, субъект, принципы, инструменты и методы. В настоящее время эффективное функционирование системы управления предприятием определяется как действующими инструкциями (жесткие инструменты управления), так и принятой организационной культурой (мягкие инструменты управления) – совокупностью идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий, управляет деятельностью предприятия.

На современном этапе развития экономики с учетом трудностей, вызванных общемировым финансовым кризисом, воздействие организационной культуры на эффективность системы управления многократно возрастает. С одной стороны, организационная культура регулирует все отношения людей на предприятии, с другой – является продуктом этих отношений. Организационная культура формирует отношение к труду, влияет на особенности его организации, повышает степень удовлетворенности трудом.

Организационная культура – одно из самых действенных средств мотивации сотрудников, применение которого приносит совершенно конкретный материальный результат и позволяет достигать стратегических целей организации, являющихся составной частью стратегического управления.

На формирование организационной культуры оказывают влияние такие факторы, как:

- тип предприятия;
- масштаб предприятия;
- специфика предприятия;
- специфика отрасли, в которой функционирует предприятие [1].

Принято считать, что основным критерием наличия или отсутствия организационной культуры является атмосфера, царящая в организации, складывающаяся из множества объективных и субъективных компонентов, которые условно можно разделить на четыре группы:

- 1) профессионализм сотрудников и высокая степень их взаимодействия в коллективе;
- 2) преданность и лояльность по отношению к фирме;
- 3) межличностные взаимоотношения внутри коллектива;
- 4) материальные и моральные стимулыощернения.

Рассматривая содержание компонентов, входящих в эти группы, важно отметить то, что сотрудник должен рассматривать цели предприятия как собственные и быть полностью вовлеченным в его деятельность, а также видеть свои профессиональные перспективы, ощущать заботу о себе со стороны руководства. Преданность и лояльность по отношению к предприятию определяются позитивным отношением руководства, объективной оценкой достижений сотрудника, предоставлением возможности его профессионального и карьерного роста, здоровым психологическим климатом в коллективе, ощущением важности выполняемой работы и собственной значимости в ее реализации, взаимопониманием руководства и коллег. Хороший психологический климат и доброжелательное отношение позволяют людям более сплоченно добиваться поставленных целей.

Актуальность изучения организационной культуры связана с тем, что знание особенностей организационной культуры предприятия позволяет оценить эффективность системы управления предприятием, степень его стабильности и конкурентоспособности, предположить возможные направления управленческих решений и способность достижения запланированных результатов.

Для определения роли организационной культуры в системе управления организацией было проведено исследование, объектом которого стало одно из молодых и динамично развивающихся нефтедобывающих предприятий Приволжского федерального округа Российской Федерации ООО «БайТекс». Предприятие принадлежит иностранным инвесторам, что оказывает существенное влияние на организационную культуру предприятия.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1) определены стиль управления и уровень удовлетворённости персонала принятой системой мотивации как составляющие организационной культуры предприятия;

2) выявлен тип организационной культуры.

Информационной основой послужили результаты проведенного социологического исследования при помощи анкетирования, тестирования и собеседования.

В исследовании приняли участие 204 работника ООО «БайТекс», из них: руководите-

лей – 10%, специалистов – 35%, рабочих – 49%, служащих – 6%.

Фундамент организационной культуры закладывает и формирует руководитель компании, именно от его стиля управления, профессионального опыта и жизненной позиции зависит атмосфера, царящая в коллективе.

Для определения стиля управления использовались следующие методики:

- тестирование персонала предприятия и построение номограммы;
- применение управленческой решетки Р. Блейка и Дж. Моутон;
- самообследование руководителя.

Итоги тестирования представлены на рисунке 1.

Полученный стиль представляет собой диалектическое единство двух полярных по своей сути подходов к управлению – авторитарного и демократического. Результат такого соотношения стилей управления предполагает достижение нормального эффективного уровня производства и трудовой дисциплины, при этом стиль руководителя ООО «БайТекс» приближен к авторитарному.

Определение стиля управления по Р. Блейку и Дж. Моутон показало доминирование авторитарного управления с элементами демократического стиля. Такой тип управления позволяет добиваться высоких результатов за счет жестких методов управления, частично учитывая интересы и творческие способности членов команды.

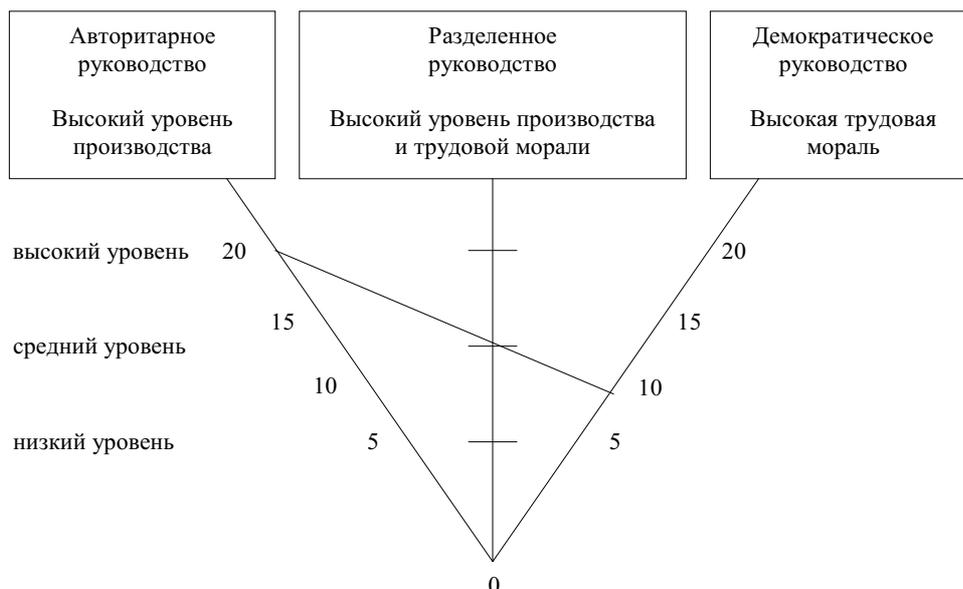


Рисунок 1. Номограмма определения стилей управления руководства

Анализируя полученные результаты двух тестов, можно сказать, что подчиненные на 80% признают лидерские качества своего руководителя, при этом считают его автократом, но не лишенным гуманности и человечности.

Самообследование руководителя ООО «БайТекс» показало, что он не придерживается единственного стиля управления, используя в своей практической деятельности возможности его изменения.

Анализируя принятую систему мотивации на предприятии, следует отметить, что в ООО «БайТекс» используются традиционные приемы экономической мотивации: повременно-премиальная разновидность системы оплаты труда.

В качестве критериев оценки системы мотивации были приняты:

- 1) удовлетворенность стимулами, используемыми в организации;
- 2) удовлетворенность способом их использования;
- 3) отношение сотрудника к ним;
- 4) степень взаимодействия стимулов;
- 5) уровень сознательности работников;
- 6) удовлетворенность сотрудников работой, осознание вклада в конечный результат;
- 7) информированность сотрудников о положении дел на предприятии, перспективах развития и т. п.;
- 8) взаимодействие работников в организации;
- 9) мера влияния каждого сотрудника на цели организации;
- 10) удовлетворенность сотрудников уровнем принятия решений;
- 11) удовлетворенность сотрудников методами контроля, используемыми в организации;
- 12) уровень децентрализации в организации;
- 13) уровень участия работников в процессе принятия решений.

Тестируемым было предложено оценить по девятибалльной шкале характеристики предприятия. В роли экспертов выступили специалисты высшего звена управления ООО «БайТекс».

По каждому критерию были подсчитаны полученные баллы, на основе которых выведен средний балл по каждой ха-

рактеристике. Для более объективной оценки результатов проводимого тестирования была рассчитана общая оценка каждой характеристики с учетом ее важности по формуле (1), что позволило рассчитать общую удовлетворенность работников (S).

$$E = W_i \cdot b_{cp}, \quad (1)$$

$$S = \frac{E}{\sum W_i}, \quad (2)$$

где b_{cp} – средний балл, полученный каждой характеристикой;

W_i – важность каждой характеристики, по мнению экспертов.

Результаты анкетирования представлены графически на рис. 2. Наиболее высокие оценки получили следующие характеристики: 1 – удовлетворенность стимулами; 2 – удовлетворенность способом их использования; 3 – отношение к ним сотрудников. Самая низкая оценка – всего 3,6 балла – принадлежит критерию «уровень децентрализации в организации».

Это свидетельствует о неудовлетворительном уровне информированности подчиненных, а также о слаборазвитой обратной связи, что подтверждают невысокие оценки критериев «уровень участия работников в процессе принятия решений» и «мера влияния каждого сотрудника на цели организации». Кроме того, низкую оценку получили такие характеристики, как: удовлетворенность сотрудников методами контроля, используемыми в организации; мера влияния каждого сотрудника на цели

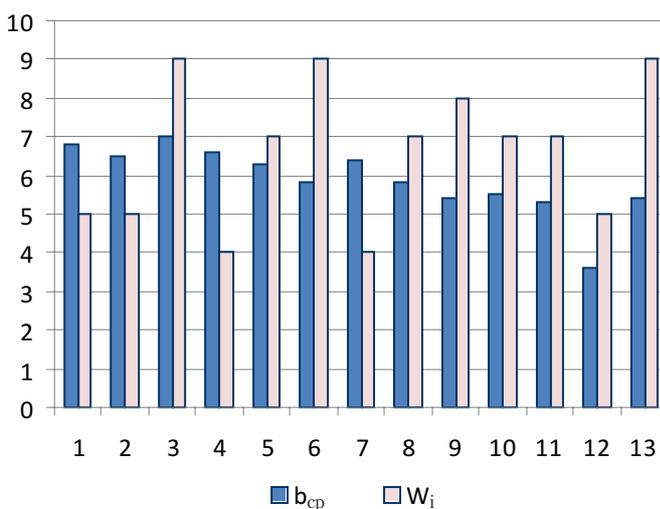


Рисунок 2. Удовлетворенность работников системой мотивации в организации

организации; удовлетворенность сотрудников уровнем принятия решений.

В то время как рабочие присваивают характеристикам меньшие баллы, эксперты оценивают данные критерии наиболее высоко, что подтверждает их важность в управлении предприятием.

Общая удовлетворенность работников составляет приблизительно шесть единиц, что соответствует среднему уровню (от 0 до 3 – низкий, от 3,5 до 6 – средний, от 6,5 до 9 – высокий).

Исследование показало, что стимулом для эффективной работы подчиненных являются не только применяемые экономические методы мотивации, но и осознание работниками своего вклада в конечный результат деятельности.

Делая общий вывод по результатам исследования удовлетворенности персонала действующей системой мотивации, можно сказать, что:

1) положительная профессиональная мотивация как у отдельных работников, так и у трудового коллектива в целом присутствует, что обеспечивает высокую результативность и хорошие взаимоотношения в группе. Сотрудники признают авторитет руководителя. Жесткий контроль определяет высокую активность сотрудников, что обеспечивает более эффективное выполнение работ;

2) экономические методы мотивации, применяемые для достижения поставленных целей достаточно эффективны, но игнорирование социально-психологических методов снижает воздействие материальных стимулов. Искусство управления людьми заключается в дозированном и дифференцированном применении тех или иных стимулов мотивации персонала.

Для определения роли организационной культуры в системе управления был исследован ее тип на основе методики С. Ханди [2]. Анализировались процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации работников и руководителя, отношения индивида и организации, структура организации и характер ее деятельности на различных этапах развития. Ханди выделил четыре типа организационной культуры: культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности.

Организационная культура ООО «БайТекс» определена как культура власти с элементами культуры задачи. Данный тип культуры характеризуется: административным управлением, материальной мотивацией сотрудников, жесткой иерархией, централизованной системой контроля и быстрым принятием управленческих решений. При этом для руководителя важен командный, а не индивидуальный результат. С учетом теории жизненных циклов, культура власти характерна для стадии рождения организации, что вполне соответствует действительности, так как в настоящее время на предприятии происходит реструктуризация, вызванная сменой иностранных инвесторов и топменеджмента ООО «БайТекс».

Выявленный тип организационной культуры позволяет достигать поставленных целей, что может характеризовать систему управления как эффективную. Однако организационная культура на предприятии сложилась стихийно. Ее основой являются сильная лидерская позиция руководителя и применяемая система мотивации. При этом не учитываются принципы демократизации, патернализма, человеческих отношений, соблюдения прав личности, которые в современных условиях должны доминировать над чисто административными методами и авторитарным стилем руководства. При дальнейшем развитии организации применение данного типа организационной культуры будет малоэффективно.

Предприятие ООО «БайТекс» в связи с произошедшей реорганизацией находится на стадии освоения и развития. Поэтому вопрос о формировании организационной культуры в организации наиболее актуален. Если сейчас не уделять данному вопросу внимания, то культура опять сформируется самостоятельно и в дальнейшем, по мнению специалистов в области организационного развития, для изменения базовых представлений без разрушения и повторного строительства организации потребуются от пяти до пятнадцати лет. Поэтому необходимо изменить существующую систему мотивации в области выявленных проблем и скорректировать принятый стиль управления руководителя на данном предприятии.

14.12.2012

Список литературы:

1. Капитонов, Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. – М. : Альфа-Пресс, 2005. – 352 с. – ISBN 5-94280-113-4.
2. Культура организации : проблемы формирования и управления : монография / А. Н. Асаул [и др.]. – СПб. : Гуманистка, 2006. – 216 с. – ISBN 5-86050-278-8.

Сведения об авторе:

Есипова Ольга Владимировна, преподаватель кафедры экономики и управления на предприятии Бугурусланского филиала Оренбургского государственного университета
461630, Оренбургская обл., г. Бугуруслан, ул. Оренбургская, 2а, e-mail: ol45es@mail.ru

UDC 005.3:658

Esipova O.B.

Buguruslan branch Orenburg state university, e-mail: ol45es@mail.ru

PLACE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN ENTERPRISE MANAGEMENT

This paper will consider the place of organizational culture in enterprise management. Consider its main composes: management style and motivation system. We define the type of organizational culture which is used on the research object. Identify the relationship between organizational culture and efficiency of enterprise management.

Key words: enterprise management system, organizational culture, motivation, management style.

Bibliography:

1. Kapitonov, E. A. Corporate culture : theory and practice / E. A. Kapitonov, G. P. Zinchenko, A. E. Kapitonov. – M. : Alpha-Press, 2005. – 352 p. – ISBN 5-94280-113-4.
2. Organizational culture : problems of formation and control : monograph / A. N. Asaul [et al.]. – St. : Gumanistka, 2006. – 216 p. – ISBN 5-86050-278-8.