

СЕКЦИЯ 2
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ: МЕХАНИЗМ СОХРАНЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

Т.Ю. Бугаева, Д.В. Свинцова
г. Белгород

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ КАК ФАКТОР
СТАБИЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В условиях радикальных социально-экономических преобразований в России организационная культура стала значимым фактором, влияющим на эффективность организаций. Зарубежными исследователями установлено, что стабильное развитие предприятия характеризуется высоким уровнем развития организационной культуры. Современными российскими учеными этот факт признается, ими делаются определенные шаги применения и адаптации методик зарубежных авторов диагностики культуры организации. Умение анализировать и оценивать организационную культуру способствует принятию управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности.

При изучении организационной культуры в качестве инструмента управления и стратегического ресурса предприятия важным методологическим вопросом становится оценка эффективности, как самой организационной культуры, так и управления ею.

Главная проблема, осложняющая оценку эффективности затрат на организационную культуру (ее создание, поддержание, изменение и т.п.), состоит в сложности отделения результата управленческого воздействия на культуру от влияния других факторов, связанных с изменениями во внешней и внутренней среде бизнеса. Это происходит по причине нелинейности культурных процессов, отсутствия прямых причинно-следственных связей, а также расхождением периода затрат на культуру и периода проявления эффекта от мероприятий в виде роста прибыли или других целевых показателей, отражающих эффективность деятельности предприятия.

Возникает и противоречие по поводу того, что понимать под эффективностью организационной культуры и эффективностью управления организационной культурой. В современной исследовательской литературе достаточно часто эти два вида отождествляются. Такое отождествление во многом ошибочно, что легко доказывается логически. Например, на предприятии отсутствует целенаправленное управление культурой, но она оказывается высокоэффективной за счет высокой трудовой сознательности принятых на работу сотрудников. И наоборот, при эффективном управлении организационной культурой она является малоэффективной. Такое становится возможным в ситуации, когда происходит враждебное поглощение одной компании другой или при общем кризисном социально-экономическом фоне в стране, где осуществляет свою производственную деятельность предприятие. Очевидно, что во временной перспективе между этими двумя видами эффективности реализуются принципы прямой и обратной связи. Эффективное управление культурой способствует повышению эффективности самой культуры, а эффективная организационная культура помогает реализовывать более эффективное управление. Верно и обратное – когда неэффективное снижает эффективность организационной культуры, хотя изначально культура будет характеризоваться достаточно высоким положительным потенциалом. Таким образом, можно говорить о том, что положительным эффектом от качественного управления организационной культурой выступает эффективная культура, а продуктом эффективной организационной культуры становится эффективное управление.

Благодаря эффективному управлению организационная культура преобразуется из потенциального управленческого ресурса предпринимательской системы в реальный, т.е.

она в любой момент времени может быть задействована для решения текущих, тактических или стратегических задач деятельности предприятия, и при этом ее запас не только не истощится, но даже может преумножиться. Кроме того, как уже отмечалось ранее, организационная культура выступает как фактор производства и в этом случае может влиять на управленческий процесс и его эффективность. Специфика организационной культуры заключается также в том, что она, являясь фактором производства, одновременно выступает как интегрирующий показатель, комплексно характеризующий эффективность деятельности предприятия.

Эффективность деятельности предприятия представляет собой степень удовлетворенности всех субъектов, имеющих интерес к организации (учредителей, персонала, потребителей, поставщиков, кредиторов, государственных и муниципальных органов управления, общественности). Причем чем выше удовлетворенность этих субъектов, тем выше эффективность. К показателям эффективности предложено относиться темпы прироста прибыли, выручки, активов, капитала, повышение удовлетворенности персонала своей работой, улучшение качества товаров и услуг, своевременность взаиморасчетов, повышение показателей платежеспособности, исполнения законов и нормативных актов, участия организации в развитии местного сообщества.

Между эффективностью хозяйственной деятельности, а также управлением организационной культурой существуют прямые и обратные связи. Пример реализации данных связей представлен на рисунке.

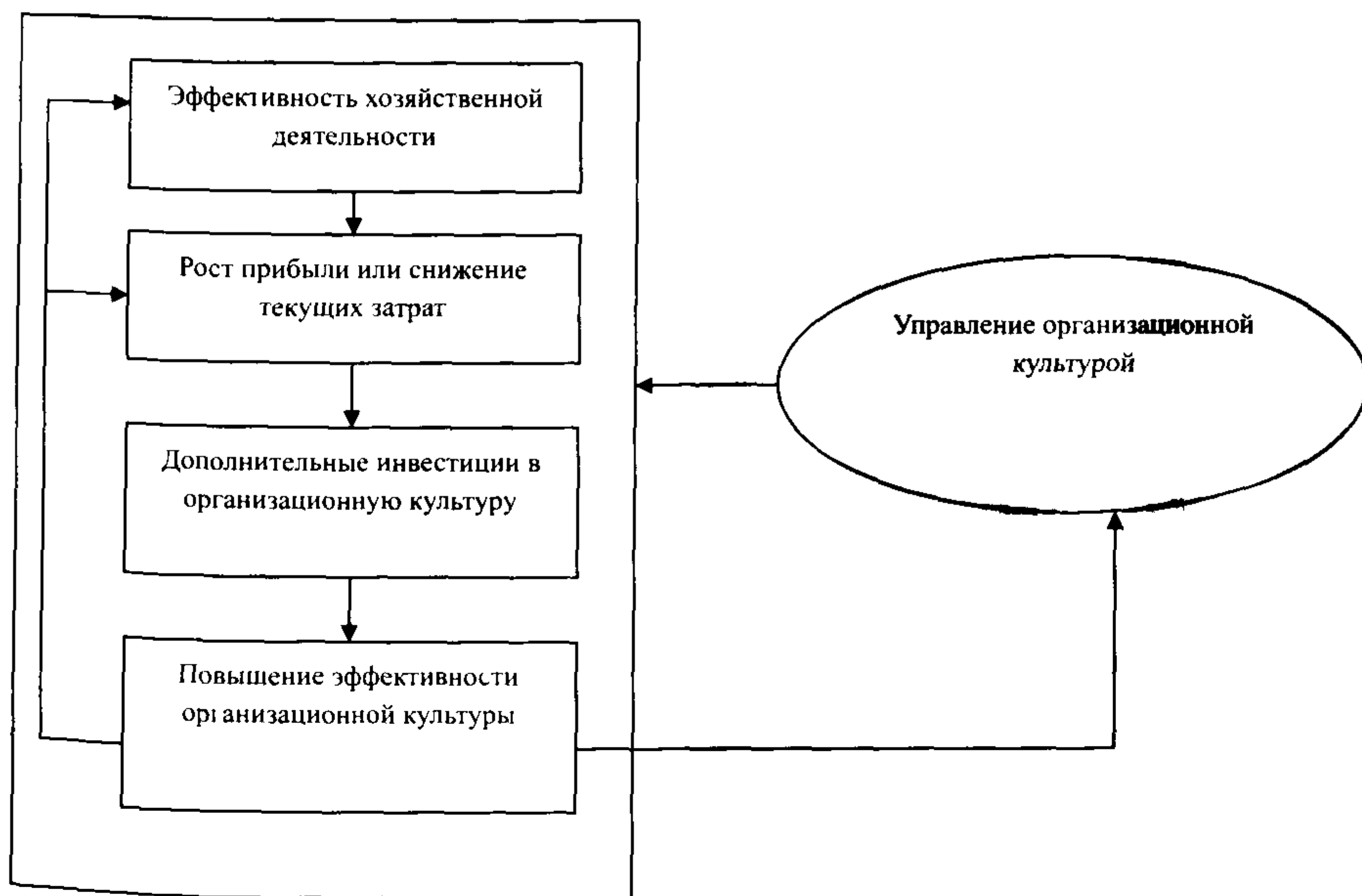


Рисунок система прямых и обратных связей между эффективностью хозяйственной деятельности и управлением организационной культурой предприятия

Первичной целью предпринимательской системы и базовым критерием эффективности ее деятельности выступает прибыль. Однако существует целый комплекс проблем, связанных с анализом прибыли. Во-первых, это временной разрыв между произведенными затратами и получаемой прибылью (ситуация, когда предприятие может в краткосрочном временном пе-

риоде работать без прибыли) Во-вторых, это определение роли менеджмента в получении и максимизации прибыли (действительно ли именно менеджмент стал причиной получения и роста прибыли, или это произошло по причинам внешнего характера — удачная рыночная конъюнктура, изменение социально-демографической ситуации и т.п.) В-третьих, предприятия подчас не ориентированы на отражение реальной прибыли в финансовой отчетности для целей снижения налогового бремени, обмана акционеров, увода активов и т.д. Таким образом, возникает необходимость достижения целей, которые так или иначе связаны с критерием прибыльности. К подобным целям можно отнести удовлетворенность потребителей, долю рынка, положительный имидж предприятия, рост активов и качества.

Достижение первичной цели (максимизация прибыли) может ущемлять интересы отдельных субъектов. Это могут быть акционеры, работники предприятия, государство и клиенты. Таким образом, важной составной частью эффективности управления организационной культурой выступает нахождение компромисса между интересами отдельных групп. Для экономики переходного периода особенно противоречивыми становятся интересы государства (получение налогов, защита экологии, отсутствие социальных конфликтов на политической, трудовой, религиозной почве) и отдельных предпринимательских систем. Например, массовое увольнение работников градообразующего предприятия может привести к социальной катастрофе в данном городе, распространение и внедрение в бизнес методов массового психологического воздействия ведет к «зомбированию» людей. Данные примеры можно продолжить и дальше. Отсюда следует, что управление организационной культурой должно осуществляться как на уровне отдельных предпринимательских систем, так и на уровне общества в целом. В связи с этим можно говорить об эффективности управления организационной культурой как в отдельной фирме, так и всего государства. При этом критерием эффективности управления организационной культурой на государственном уровне служит прирост валового национального продукта.

Эффективность управления организационной культурой выражается через категории и показатели эффективности работы предприятия в целом. Исходя из этого, выделяется пять категорий эффективности: экономическая (примеры рассчитываемых показателей эффективности: инвестиции, затраты на персонал, материальные затраты, оборот), организационная (гибкость организационной структуры, время принятия управленческих решений), психологическая (личностный уровень удовлетворенности персонала, психологический климат, частота конфликтов, особенности общения), социальная (степень свободы в действиях и контактах, нагрузка/занятость, текучесть, удовлетворенность работой), общественная (образовательный и квалификационный уровни, уровень удовлетворения потребностей, производственные заболевания, время, вероятность и частота получения инвалидности). Однако более целесообразным представляется данные категории относить к эффективности самой организационной культуры, а не управления ею.

Таким образом, под эффективностью управления организационной культурой понимается такое воздействие управляющей подсистемы на управляемую подсистему предприятия, при котором раскрывается весь возможный положительный потенциал организационной культуры. Выступая в качестве социально-экономической категории, организационная культура имеет количественные и качественные характеристики, которые можно измерить и оценить.

*С.А. Дубовая
г. Харьков*

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В МНОГОМЕРНОМ ПРОСТРАНСТВЕ

Управление развитием персонала для менеджера – это всегда частично управляемый процесс, в отличие от управленческой функции направленной на постоянный капитал организации. Поэтому управление развитием персонала в организации требует от