

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**А.В. Щербаков<sup>1</sup>, О.В. Скудалова<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Тверской государственной университет, г. Тверь

Рассматривается актуальная проблема влияния качества трудового потенциала на функционирование организационной культуры предприятия, которая в свою очередь сказывается на эффективности управления организации. Указанные аспекты воздействуют на деятельность предприятия, её конкурентоспособность на рынке товаров и услуг. Целью статьи выступает исследование эффективности управления предприятия и факторов, на нее влияющих. Дан анализ понятийного аппарата, научных подходов российских и зарубежных авторов к оценке эффективности деятельности хозяйствующих субъектов, что позволяет построить эффективную систему управления для обеспечения работы предприятия. Разработана система административных действий, способствующих повышению эффективности управления, а также проведен анализ практических методик по оценке деятельности предприятий, используемых в российской и зарубежной практике. Конкретизированы такие понятия как качество, результативность и эффективность, что позволяет выразить степень достижения целей хозяйствующих субъектов. Сделаны соответствующие выводы о сущности организационной культуры и ее влиянии на эффективность управления организацией.

***Ключевые слова:** эффективность управления, организационная культура, человеческий капитал, трудовой потенциал, организованность, ассертивность.*

Современное функционирование хозяйствующих субъектов предпринимательской деятельности требует от руководства предприятий внедрения и применения новых механизмов, подходов в работе и развитии хозяйствующих субъектов. Исследование научно-практических методик к оценке деятельности предприятий, используемых в российской и зарубежной практике, показало, что при этом исследуются три параметра: качество, результативность, эффективность, но конкретизация определений – результативность и эффективность – не дана. На наш взгляд, результативность целесообразно определить как степень достижения целей хозяйствующих субъектов. Для оценки эффективности деятельности хозяйствующего субъекта используются разнообразные методические подходы [2]. В.В. Новожилов в своем фундаментальном труде «Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании» изложил научную концепцию эффективности, которая определяется как соотношение затрат и результатов.

И.В. Кальницкая отмечает целевой подход к оценке эффективности деятельности хозяйствующего субъекта, предполагающий выявление целей организации и степени их достижения. Представляется, что тем самым определен подход к оценке результативности бизнес-деятельности. Р. Стер выделяет интегративный подход к оценке эффективности, предполагающий системное использование методологических средств оценки, отображающих в своем единстве многоаспектное видение результата. Ю.В. Ямашкин, О.А. Новокрещенова используют многопараметрический подход (Multiple Constituency Model), который заключается в определении относительных и сопутствующих показателей к ключевым целям организации.

Таким образом, в обобщенном виде эффективность деятельности предприятий представляет собой показатель соотношения общего результата деятельности к затратам по его достижению. При этом общий результат деятельности может быть представлен как суммарный результат оказания отдельных видов услуг или выпуск товаров, направленных на удовлетворение соответствующей потребности населения. Уровень эффективности развития хозяйствующих субъектов может определяться на основе показателей динамики за несколько периодов. Эффективность деятельности предприятия, безусловно, зависит от эффективности управления организацией.

В общемировой практике сложилось мнение, что для повышения эффективности управления менеджеры предприятий должны систематически выполнять следующие действия:

1. Совершенствовать организационную структуру предприятия.
2. Следить за изменениями во внешней и внутренней среде организации.
3. Обеспечивать условия для роста квалификации сотрудников.
4. Вырабатывать стратегию развития, обеспечивающую долгосрочные конкурентные преимущества организации.
5. Контролировать и анализировать расходы организации, разрабатывать мероприятия по их снижению.
6. Обеспечивать использование в производстве и управлении достижений НТП, создавать атмосферу позитивного восприятия инноваций.
7. Разрабатывать эффективную технологию выполнения управленческих процедур.
8. Совершенствовать организационную культуру и создавать благоприятный морально-психологический климат.
9. Следить за настроениями потребителей, изучать их потребности и ожидания.
10. Формировать совместные ценности в коллективе и другие действия.

Безусловно, указанный список является общим и может корректироваться в зависимости от деятельности предприятия и других условий. Одно из указанных управленческих действий в рамках повышения его эффективности является совершенствование организационной культуры и создание благоприятного морально-психологического климата. Под организационной культурой в управленческой практике понимается система норм и ценностей, которые разделяются абсолютным большинством членов организации или предприятия.

В основе организационной культуры лежит философия предприятия, которая разрабатывается в рамках общепринятых законов и положений: например, Декларации прав человека, религиозных учений, конституции, гражданского кодекса, законов о труде, коллективного договора, устава предприятия. При разработке философии предприятия следует учитывать: национальный состав сотрудников, количество работающих на предприятии, культурный уровень персонала, региональную специфику, тип производства (отрасль), уровень жизни. Именно философия предприятия является основанием при разработке миссии, целей, общих принципов и правил поведения. Пренебрежение философией предприятия ведет к развитию конфликтов между администрацией и сотрудниками, между поставщиками и потребителями, а также к снижению имиджа предприятия, а в дальнейшем – к кризису и разорению.

Организационная культура воздействует на сотрудников и модифицирует их поведение под общепринятые ценности. Таким образом, организации сами по себе, независимо от вида производимых товаров и услуг, имеют социокультурную ценность, которая в конце концов и обеспечивает им долговременное признание и имидж. Сильная организационная культура помогает компании остаться в бизнесе даже в сложные кризисные ситуации или при смене направления деятельности.

Организационная культура лежит в основе норм организационного поведения, принятых на данном предприятии. Каждое предприятие разрабатывает набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников на своем рабочем месте. Пока новые сотрудники не освоят эти правила, они не смогут стать полноценными членами организации. Культура предприятия проявляется в поддержании связей с поставщиками и потребителями, в качестве и внешнем виде выпускаемой продукции, в содержании рекламы, во внешнем виде сотрудников, в интерьере помещения и во многом другом.

Несмотря на различные толкования понятия организационной культуры в них есть общие моменты. Почти всегда присутствует основная идеология, которую принимают все члены предприятия: ценности, которые ориентируют индивидуума на его отношения с окружающими, и символика, с помощью которой основные ценности организации передаются членам организации. Большую роль здесь играет морально-психологический климат, который выражает психологическое состояние организации и членов команды.

Качественное управление организационной культурой предприятия дает организациям конкурентное преимущество и возможность стабильно функционировать на рынке товаров и услуг. На современном этапе целью деятельности хозяйствующего субъекта является получение прибыли. Для этого необходимо оптимально и эффективно использовать существующий трудовой потенциал (трудовые ресурсы организации). Как отмечает В.М. Генкин, трудовой потенциал человека тесно связан с таким важнейшим понятием, как человеческий капитал. В XXI в. многие отечественные и зарубежные экономисты (в частности ученые «Института макроэкономических исследований») определяют человеческий капитал главной доминантой социально-экономического развития страны, базовым и системообразующим ресурсом развития. Изучению подлежит «его прирост,

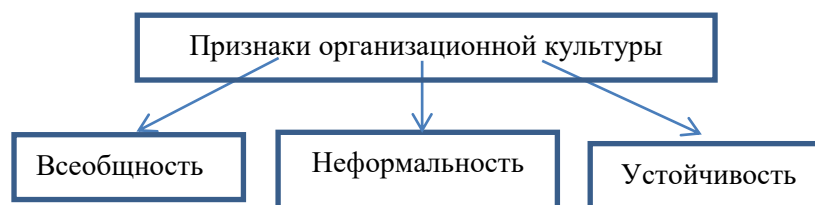
состав, качество, активность и мотивированность и, соответственно, направления развития образования и подготовки кадров, развитие сферы исследований и разработок, совершенствование сферы здравоохранения» [4, с. 5]. Из этого следует, что качество человеческого капитала напрямую связано с качеством трудового потенциала, и соответственно, с условиями и факторами его формирования и использования.

В основе трудового потенциала заложены следующие группы структурных компонентов:

- 1) психофизиологические (трудопособность, моральная устойчивость);
- 2) ценностно-ориентационные (нравственность и умение работать в коллективе);
- 3) нормативно-ролевые (способности к генерации новых идей, методов, образов, представлений);
- 4) адаптационные (возможность нормальных социальных контактов).

Рассмотрим для примера нормативно-ролевой компонент.

Организованность и организационная культура обеспечивают «включение личности в освоение предписанных социальных норм и ролей и выполняют функцию интеграции работника в организационную среду, координации действий персонала в организации» [3, с. 434]. Определяющим фактором организованности является рациональное использование рабочего времени. По мнению экономиста Генкина Б.М.: «Организованность человека характеризуется также его аккуратностью, дисциплинированностью, обязательностью, законопослушностью. Население развитых стран обладает этими качествами в значительно большей мере, нежели население других стран. Это обусловлено различными причинами, в том числе традициями и системой воспитания» [1, с. 118]. Важным аспектом является то, что организованность тесно связана с асертивностью, под которой мы понимаем гармоничное объединение свойств личности, умений, навыков общения, этически допустимого в конкретной ситуации, а также проявление в форме конкретных действий мировоззренческой позиции позитивной направленности. В результате можно утверждать, что качество трудового потенциала играет важную роль в обеспечении функционирования организационной культуры предприятия.



Р и с . 1 Ключевые признаки организационной культуры предприятия

Для более полного понимания сущности организационной культуры следует обратить внимание на сложившиеся признаки (рис. 1).

1. Всеобщность организационной культуры. Проникновение в структуру организации, охват всех видов действий в организации.
2. Неформальность организационной культуры. Действие организационной культуры не связано с официальными

распоряжениями, установленными в приказном порядке.

3. Устойчивость организационной культуры связана с традиционностью норм и правил, принятых в обществе. Ее становление требует длительных усилий со стороны управленческого персонала.

Определение сущности организационной культуры позволяет выделить сильную и слабую культуру. Сильная культура характеризуется тем, что базовые ценности активно разделяются и поддерживаются почти всеми членами организации. Силу организационной культуры можно измерить с помощью таких показателей, как разделяемость и интенсивность.

Разделяемость – это степень, в которой члены организации признают основные ценности компании. Интенсивность – степень преданности членов организации основным ценностям. Степень разделяемости во многом зависит от осведомленности сотрудников о базовых ценностях и сложившейся системы вознаграждений. В качестве вознаграждений мы понимаем материальные (повышение заработной платы, премии) и не материальные (похвала, грамота, моральные дивиденды). Степень интенсивности является результатом воздействия системы вознаграждений. Когда работники осознают, что вознаграждение зависит от того, как они будут работать, их желание трудиться и добиваться результатов, возрастает. И, наоборот, когда они не ощущают зависимости вознаграждения от своего поведения в соответствии с ценностями организации и определяют, что выгоднее вести себя так, как это не принято в организации, их приверженность основным ценностям организации ослабевает.

Сформированная организационная культура предприятия – важный элемент в ее функционировании и достижении эффективности. Однако, организация, обладающая сильной внутренней культурой, склонна игнорировать сигналы из внешней среды. Меняются условия внешней среды, внутренние требования, и, следовательно, компания должна постоянно формировать новые цели и ценности, пересматривать систему регулирования отношений, использовать новые стратегии. Будучи слишком консервативной, организационная культура в таком случае, может привести к стратегическим ошибкам: принятые раз и навсегда ценности тормозят целесообразное изменение внутренних систем. Организационная культура должна не мешать, а помогать вписываться компании в контекст общества и природы. У неё нет другой цели кроме гармоничного развития компании.

Положительная организационная культура предприятия способствует:

- долгосрочному развитию организации;
- укреплению морально-психологического климата;
- сохранению рыночной конкурентоспособности организации;
- постоянному росту организации;
- укреплению социально-экономической стабильности;
- увеличению прибыли организации

Итак, организационная культура – это система материальных и духовных ценностей и убеждений, отражающих индивидуальность данной организации, влияющих на поведение персонала и деятельность организации в целом. Ядром организационной культуры, несомненно, являются ценности, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации.

Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

### **Список литературы**

1. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник. М.: Норма, 2009. 464 с.
2. Скудалова О.В. Разработка концепции развития услуг социально ориентированных предприятий (на примере Тверской области) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Скудалова Олеся Викторовна; Балт. акад. туризма и предпринимательства. Тверь, 2017. 174 с.
3. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. М.: КНОРУС, 2008. 512 с.
4. Чиждва Л.С. Инновационная экономика: занятость, трудовая мотивация, эффективность труда / Л.С. Чиждва, Е.С. Садовая, В.В. Кузьмин и др.; ин-т макроэкономических исследований. М.: Экономика, 2011. 430 с.

### **ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR OF INFLUENCE ON EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF ORGANIZATION**

**A.V. Scherbakov<sup>1</sup>, O.V. Skudalova<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Tver State University, Tver

The article deals with the actual problem of the impact of the quality of labor potential on the functioning of the organizational culture of the enterprise, which in its turn affects the efficiency of management of the entire organization. These aspects affect the activity of the enterprise, its competitiveness in the market of goods and services. The analysis of the conceptual apparatus, scientific approaches of Russian and foreign authors to the assessment of the efficiency of economic entities, allow us to note the feasibility of building a management apparatus and the need for its effectiveness to ensure the operation of the entire enterprise. The purpose of the study is the effectiveness of the company's management and the factors that influence it. One of them is an organizational culture with all its features and elements. The authors have developed a system of administrative actions that contribute to improving the efficiency of management, as well as the analysis of practical methods for assessing the activities of enterprises used in Russian and foreign practice. The article specifies such concepts as quality, efficiency and effectiveness which enable to express the degree of achievement of the goals of economic entities. The authors analyse corresponding conclusions about the essence of organizational culture and its impact on the effectiveness of the organization management.

**Key words:** *management effectiveness, organizational culture, human capital, labor potential, organization, assertiveness.*

*Об авторах:*

СКУДАЛОВА Олеся Викторовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономики предприятия и менеджмента» Института Экономики и Управления «Тверского государственного университета» ([Olesyavic2@inbox.ru](mailto:Olesyavic2@inbox.ru))

ЩЕРБАКОВ Алексей Владимирович – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономики предприятия и менеджмента» Института Экономики и Управления «Тверского государственного университета» ([Alsherb72@mail.ru](mailto:Alsherb72@mail.ru))

*About authors:*

SKUDALOVA Olesya Viktorovna – the candidate of science, associate professor of department of "Economy of enterprise and management" of Institute of Economy and Management of Tver State University ([Olesyavic2@inbox.ru](mailto:Olesyavic2@inbox.ru))

SHCHERBAKOV Aleksey Vladimirovich – the candidate of science, associate professor of department of "Economy of enterprise and management" of Institute of Economy and Management of Tver State University ([Alsherb72@mail.ru](mailto:Alsherb72@mail.ru))

### **References**

1. Genkin B.M. EHkonomika i sociologiya truda: uchebnik. M.: Norma, 2009. 464 s.
2. Skudalova O.V. Razrabotka koncepcii razvitiya uslug social'no orientirovannyh predpriyatij (na primere Tverskoj oblasti) : dis. ... kand. ehkon. nauk : 08.00.05 / Skudalova Olesya Viktorovna; Balt. akad. turizma i predprinimatel'stva. Tver', 2017. 174 s.
3. Fedorova N.V. Upravlenie personalom organizacii: uchebnoe posobie / N.V. Fedorova, O.YU. Minchenkova. M.: KNORUS, 2008. 512 s.
4. CHizhova L.S. Innovacionnaya ehkonomika: zanyatost', trudovaya motivaciya, ehffektivnost' truda / L.S. CHizhova, E.S. Sadovaya, V.V. Kuz'min i dr.; in-t makroehkonomicheskikh issledovanij. M.: EHkonomika, 2011. 430 s.