

УДК 338.31
ББК 65.241
Н 62

СИСТЕМА УКРЕПЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

(Рецензирована)

Никитина Ирина Алексеевна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры гостиничного и туристского бизнеса Южного института менеджмента, г. Краснодар. Тел.: (918) 324 61 03, e-mail: iratrubil@mail.ru

Согова Диана Фуадовна,
студент Южного института менеджмента, г. Краснодар. Тел.: (962) 870 90 98,
e-mail: diart1992@mail.ru

Трубилин Алексей Григорьевич,
преподаватель Колледжа права, экономики и управления, г. Краснодар. Тел.: (900) 275 58 73,
e-mail: trubil_aleksey@mail.ru

Аннотация. Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что в данный период развития экономики, возрастает значение организационной культуры, как инструмента повышения производительности труда.

Ключевые слова: Организационная культура, социальная система, качество, конкурентоспособность.

SYSTEM STRENGTHENING THE ORGANIZATIONAL CULTURE WITH THE PURPOSE OF INCREASING PRODUCTIVITY

Nikitina Irina Alekseevna,
candidate of Economic Sciences, associate professor of Department of hospitality and tourism
business of the Southern Institute of Management, Krasnodar. Ph.: (918) 324 61 03,
e-mail: iratrubil@mail.ru

Sogowa Diana Fuadovna,
student of the Southern Institute of Management, Krasnodar. Ph.: (962) 870 90 98,
e-mail: diart1992@mail.ru

Trubilin Aleksey Grigoryevich,
teacher of the College of law, Economics and management, Krasnodar. Ph.: (900) 275 58 73,
e-mail: trubil_aleksey@mail.ru

Summary. The relevance of this study has a value due to the fact that during this period of development of the economy increases the value of organizational culture as a tool to enhance productivity.

Keywords: organizational culture, social system, quality, competitiveness.

Основной целью производственной деятельности является получение такого товара или услуги, который максимально бы соответствовал потреби-

тельскому спросу. Для организации, занимающейся таким родом деятельности, крайне важным является степень ее эффективности, которая показывает,

насколько ее результаты соответствуют затраченным усилиям и факторам производства, главным из которых, безусловно, является труд работника. Производительность труда – это показатель эффективности труда, который определяется по количеству или объему производимой продукции в единицу времени на одного работника. Или, производительность труда в общем случае это сколько приходится произведенной продукции в единицу времени на одного человека [3].

Увеличение производительности труда не является самоцелью, а это один из возможных способов повышения рентабельности предприятия. Существуют другие способы повышения рентабельности – оптимизация структуры капитала, налоговая оптимизация, постинвестиционный анализ, энергоэффективность, улучшение логистики, повышение квалификации персонала, повышение мотивации, снижение материалоемкости, уменьшение отходов, снижение издержек, повышение качества продукции, автоматизация, оптимизация величины запасов и т.д.

У рабочего, оператора и т.д. это определяется чаще всего производительностью и качеством выпускаемой продукции обслуживаемого оборудования. В случае полуавтоматического ручного труда, обычно имеется зависимость с качеством конечной продукции; при увеличении нормы выработки новички не укладываются, а у опытных падает качество, что приводит к отбраковке конечных изделий, и в лучшем случае рентабельность остается такой же; с увеличением длительности смены с восьми до двенадцати или даже шестнадцать часов идет рост рентабельности за счет неизменных постоянных издержек, но при этом, так же снижается качество продукции, и за счет оплаты переработки по повышенному тарифу происходит снижение рентабельности. Чисто ручной труд, не зависящий от конечного качества, мало распространен, и не имеет заметного влияния на результаты деятельности предприятия.

У инженера, аналитика и т.д. производительность труда зависит в первую очередь от опыта, профильных знаний, применения специализированных программ и приборов, свободного доступа к статистической, справочной и другой необходимой для работы информации. Во вторую очередь, от слаженности команды, компетентного начальства, репутации хорошего специалиста.

У менеджера в первую очередь от способностей, наличия положительного управленческого опыта, положительной репутации, знаний в области менеджмента, экономики и управляемого производства. Во вторую очередь от мотивации.

Понимание роли и значения организацион-

ной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение «выстраивать», формировать желательную организационную культуру является важнейшим условием успешных организационных изменений.

Рассмотрение путей формирования желательной организационной культуры предполагает восприятие организации не только как технико-экономической, но и как социальной системы [1]. Решающее влияние на процесс формирования организационной культуры представителей высшего руководства повышает их ответственность за те последствия, которые может иметь для организационной культуры их стиль управления и особенности их поведения.

Организационная культура может выступать в качестве действенного инструмента, обеспечивающего настрой персонала на высокую производительность и высокое качество в работе. Формирование и поддержание такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствовала повышению ее эффективности и конкурентоспособности, – это одна из важнейших стратегических задач высшего руководства [2, 6, 7].

При проведении изменений в культуре возникает ряд трудностей. В особенности эти трудности порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры (базовые предположения, верования и ценности). Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, то есть степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Для менеджеров, чрезвычайно занятых решением многих проблем, введение изменения может привести к удвоению рабочей нагрузки. Однако совсем не обязательно, что введение изменений будет сопровождаться отрицательной реакцией. В идеальной ситуации введение изменений даёт возможность для реального творчества.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности.

Большое значение при осуществлении изменений организационной культуры придаётся роли

руководителя, от которого зависят сроки, направление, цели перемен и взаимодействие структур предприятия [4].

Причём, настрой и самооценка руководителя влияет на всех сотрудников. Позитивное самовосприятие и уверенность в себе приводят к оптимизму окружающих.

Как бы эффективно ни были организованы процессы подбора и отбора персонала, работники могут быть не знакомы с организационной культурой (или при изменении организационной культуры сотруднику очень сложно перестроиться). Поэтому предпринимаются усилия помочь работникам адаптироваться к организационной культуре. Этот адаптационный процесс называется социализацией.

При внедрении новой оргкультуры или при ее каких-либо изменениях руководству необходимо осуществить следующие преобразования:

- провести более широкомасштабное анкетирование сотрудников для полного выявления всех несоответствий организационной культуры между группами участников;
- пересмотреть все составляющие выбранной иерархической организационной культуры, при этом, не затрагивая её основополагающие принципы;
- устранить разногласия в коллективе путём разъяснения необходимости выбранной организационной культуры, учитывая рациональные предложения со стороны различных групп сотрудников;
- периодически проводить контрольные анкетирования для выявления тенденций организационной культуры в коллективе;
- изменить аспекты организационной культуры для повышения эффективности функционирования предприятия.

При возможном сохранении уже существовавшей организационной культуры, необходима система мероприятий, направленных на ее сохранение.

1 Административные работники должны постоянно оценивать работу сотрудников с клиентами (при правильном обслуживании поощрять работника, при неправильном – указать на недостатки). Поощрять работников, по мнению автора, можно материально и нематериально.

Нематериальное поощрение, по мнению автора, необходимо осуществлять постоянно, когда работник отличился хорошим обслуживанием клиентов. Поощрение может быть в виде устной благодарности. В случае постоянной работы без нареканий такой работник может получить материальное поощрение [5].

Если сотрудник плохо выполняет свои обязан-

ности, то сначала в устной форме, а затем в виде лишения премий, можно показать недовольство администрации его работой.

Систему поощрений и наказаний нужно осуществлять постоянно.

2 Работники систематически должны проходить обучение, связанное с повышением уровня квалификации. Кроме того, необходимо моделировать различные ситуации, связанные с работой структур предприятия и обыгрывать систему поведения сотрудников в тех или иных ситуациях. Данное обучение и тренировка может позволить сотрудникам усвоить свои роли, что в обычных, а также в кризисных ситуациях позволит сохранить производственные процессы. Менеджеры компании должны не только обучать сотрудников, но и своим примером показывать необходимые стандарты поведения. Данная схема может установить более сплочённые отношения между сотрудниками, а также разработать стандарты поведения с клиентами, которые должны соблюдать все категории сотрудников.

3 Необходимо в полной мере и систематически проводить в жизнь предприятия разработанную программу вознаграждений и статусов. Сотрудники должны знать, какой стиль работы приветствуется в коллективе. Целесообразно выработать образцы поведения, которые наиболее соответствуют организационной культуре предприятия. Зная о приоритетах организации, сотрудники соответственно выстраивают стиль поведения с клиентами, поставщиками и за это получают определённые награды (например, внеочередную премию). Ценные работники, деятельность которых в наибольшей степени отражает принципы организационной культуры, должны иметь систему привилегий (например, оргтехнику последнего поколения для менеджеров).

4 Работа с кадрами показывает приоритеты в области культуры. То, как и за что увольняют сотрудников; как и по какому принципу принимают на работу; каким образом происходит перемещение сотрудников внутри организации является показателем кадровой политики. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Поэтому для укрепления иерархической организационной культуры в комбинате необходимо проводить такую кадровую политику, которая бы приветствовала сотрудников, обладающих набором профессиональных качеств. Работники предпочитают стабильную занятость. Поэтому руководству необходимо добиться баланса между желанием сотрудников и потребностями организации.

5 Для сотрудников очень важным может являться тот факт, что администрация уделяет внима-

ние тем небольшим событиям, которые происходят как в жизни предприятия в целом, так и отдельных сотрудников. Поэтому, для поддержания сплоченности в коллективе необходимо проводить определённые обряды.

Например, торжественное вручение соответствующего документа после прохождения курсов повышения квалификации. Это будет толчком для других работников последовать примеру своего коллеги.

Обряд ухода сотрудника может сопровождаться как позитивными, так и негативными эмоциями. В случае ухода работника на пенсию или перевода на новую должность, по мнению автора, необходимо публично уведомить сотрудников (заметка на доске объявлений). Такой сотрудник должен быть поощрён за свой труд. Данный обряд поднимет ценность работника, покажет, как предприятие дорожит своими кадрами. В случае увольнения работника за грубое нарушение трудового договора, необходимо также довести до сведения сотрудников о причинах увольнения. Но, по мнению автора, это необходимо сделать на внеочередном собрании. При этом администрация должна чётко обозначить те негативные аспекты поведения, которые повлекли за собой увольнение. Таким образом, сотрудники должны почувствовать, что недобросовестная работа, нарушение правил трудового договора влечёт за собой не только увольнение, но и порицание со стороны коллектива.

Для единения всего коллектива необходимо организовывать корпоративные мероприятия по поводу дня рождения сотрудников, компании или других праздников. Подобные мероприятия поддерживают чувство общности и соединяют сотрудников вместе.

Таким образом, система мер, предложенная автором, способствует укреплению имеющейся организационной культуры, дополнит ее элементами клановой культуры, что существенно улучшит отношения сотрудников в коллективе, укрепит моральный климат и стратегические цели организации.

ИСТОЧНИКИ:

1. Ведерников В.П. Деловой туризм как сегмент рынка гостеприимства // Курорты. Сервис. Туризм. – 2014. – № 1(22). – С. 30-34.
2. Захарова И.Ю., Маймула Г.В. Перспективные направления развития гостиничного маркетинга // Проблемы управления развитием организации и опыт подготовки менеджеров. Сборник научных статей. – Краснодар, 2014. – С. 28-32.
3. Кучеренко И.М. Технологический процесс обучения и профессиональное развитие персонала на туристском предприятии, практические рекомендации // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития. Сборник научных статей 4-й Международной научно-практической конференции. – 2014. – С. 285-288.
4. Лазовская С.В. Актуальные проблемы подготовки кадров в курортно-рекреационном комплексе и некоторые пути их решения // Курортно-рекреационный комплекс в системе регионального развития: инновационные подходы. – 2014. – №1. – С. 335-338.
5. Маймула Г.В. Управление человеческими ресурсами на предприятиях сферы туризма // Проблемы управления развитием организации и опыт подготовки менеджеров. Сборник научных трудов. – Краснодар, 2014. – С 100-103.
6. Хашева З.М. Гармонизация интересов как фактор повышения эффективности предпринимательства / Экономическая политика государства на Юге современной России. Коллективная монография. – Краснодар, 2005. – С. 369-379.
7. Хашева З.М. Формирование стратегической модели ценности организации // Экономика устойчивого развития. – 2012. – № 9. – С. 205-210.