

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Демидова Е.В.

ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный технологический университет», Министерство образования и науки РФ, Красноярск, Россия (660049, г. Красноярск, пр. Мира, 82), demidova.doc@yandex.ru

В статье, в первую очередь, делается акцент на двух основных составляющих, таких как: корпоративная культура и ее совершенствование – это с одной стороны; и с другой стороны - структура организации, и ее влияние на культуру организации. После теоретического обоснования этих двух компонент, проводится анализ структуры конкретной организации, а также диагностика корпоративной культуры, с использованием модели Денисона. Влияние происходивших изменений в организационной структуре на эффективность корпоративной культуры доказано с помощью использования статистического метода ранговой корреляции Спирмена. По итогу исследовательской работы были выявлены проблемы, мешающие эффективному функционированию организации с существующей корпоративной культурой. В связи с этим были предложены мероприятия по устранению возникших проблем.

Ключевые слова: корпоративная культура, организационная структура, система управления персоналом.

RESTRUCTURING OF THE ORGANIZATION AS A TOOL FOR IMPROVING THE CORPORATE CULTURE

Demidova E.V.

Federal State Budget Educational Institution of the Higher Professional Education, Siberian State Technological University, the Russian Federation Ministry of Education and Science, Krasnoyarsk, Russia (660049 Krasnoyarsk, Mira Av., 82), demidova.doc@yandex.ru

In this article, first of all, the emphasis on two main components, such as corporate culture and its improvement - on one hand; and on the other hand - the structure of the organization, and its impact on the culture of the organization. After the theoretical study of these two components, analyzing the structure of your organization, as well as the diagnosis of organizational culture, using the model of Denison. Effect of changes taking place in the organizational structure on the efficiency of corporate culture is proved by using a statistical method, the Spearman rank correlation. On a result of research problems were identified that impede the effective functioning of the organization with the existing corporate culture. In this regard, measures have been proposed to address the problems.

Keywords: corporate culture, organizational structure, human resource management system.

Эффективная корпоративная культура – это «культура, которая в значительной степени согласована с общепринятыми в обществе культурно-этическими и моральными постулатами, особенностями бизнеса (сферы деятельности) данной организации, стадией развития организации, сложившейся или желаемой моделью организационного поведения, миссией, видением, стратегическими целями, доминирующим стилем управления, характером власти и влияния, интересами индивидуумов, групп и организации в целом, регламентными и внутрифирменными документами».

Любая организация существует и развивается в постоянном взаимодействии с внешней средой, и при этом две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой коллективный опыт персонал организации по-разному решает две очень важные проблемы, первая из которых связана с внешней адаптацией, вторая с внутренней интеграцией. В процессе существования

и развития культура также претерпевает изменения. С одной стороны, корпоративная культура эволюционирует под воздействием изменений, происходящих во внешней среде; с другой стороны, она подвергается сознательному изменению руководством или сотрудниками. Процесс изменения является исключительно сложным и трудоёмким, требующим незаурядных лидерских качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления от управляющих им людей. Говоря об изменении культуры организации, следует отдавать себе отчёт в том, что оно «влечёт за собой изменение поведения каждого члена организации и его уникальной общей психологии». Обычно руководящие группы подразумевают, что это коснётся их лично, но в отношении себя они имеют в виду только общие фразы типа: «передать больше власти подчинённым», «уделять больше внимания новшествам» и т.п. Эти изменения не задумываются руководителями как системные изменения и, конечно, исключают какое-то вмешательство в их собственную уникальную психологию.

В данной статье предметом является корпоративная культура, совершенствование которой происходит через реструктуризацию организации. Выработка решения об организационной структуре – весьма сложный процесс. Структура больших организаций стала необычайно запутанной из-за многочисленных изменений. Сделать выбор среди них бывает сложно, но еще труднее преодолеть сопротивление этим изменениям. Скорость изменений настолько высока, что ведется поиск не столько специфической, постоянной структуры, сколько временной, которая отражает определенный этап развития организации. И наконец, структура, зафиксированная в схемах и уставах, занимает все меньше места в проектах организации. Потоки информации, процессы принятия решений, проектные графики или временные предписания становятся все более существенными источниками информации о ролях и распределении прав и ответственности. Организационную структуру можно выбрать только при комплексном подходе к изменениям организации. С этой целью делается акцент на корпоративную культуру, на факторы, изменяющиеся в процессе проектирования, развития и корректировки организационной структуры.

Базой исследования являются сотрудники среднего и высшего звена управления инженерно-строительной компании в количестве 120 человек. Для измерения корпоративной культуры была использована специальная анкета, составленная Д. Денисоном, которая состоит из 60 утверждений, разделенных на четыре группы, каждая из которых описывает специфические аспекты культуры в рамках четырех характерных черт, влияющие на производительность труда организации.

1) Вовлеченность. Индексы в данной области 50 %, это говорит о том, что в организации делегирование полномочий находится на стадии развития, коллектив только набирает обороты в создании сплоченной и эффективной команды (индекс командной

ориентации равен 50 %) и делается небольшой акцент на развитие персонала (индекс развития способностей равен 48 %). Руководители, менеджмент и специалисты проявляют лояльность в отношении организации и обладают чувством собственности (индекс полномочия равен 50 %). У сотрудников организации всех уровней развивается ощущение причастности к процессу принятия решений, они привержены к целям организации.

2) Стабильность. Корпоративная культура не достаточно прочная и не очень хорошо координируется и интегрируется, так как индекс координации и интеграции составляет всего 50 %. Нормы поведения заложены в базовых ценностях, индекс ключевых ценностей равен 48 %, и согласованности между работниками очень сложно достичь, исходя из индекса согласия, который составляет 46 %.

3) Адаптивность. Индекс создания изменений равен 50 %, это говорит о том, что организация ещё не готова идти на риск, несмотря на то, что учится на своих же ошибках и имеет способности и возможности для генерирования изменений.

4) Миссия. Индекс составляет 48 % – у организации нет четкого понимания своего предназначения и направления развития, определяющих цель и стратегические задачи.

Оценка организационной структуры организации направлена на соизмерение затрат и результатов, связанных с ней. Оценка результатов деятельности подразделений структуры, а именно отдела управления персоналом, должна ориентировать управленческий персонал на достижение конечных результатов производства (рост прибыли и дохода, снижение затрат и расхода ресурсов), поскольку последние и выступают в качестве главных оценочных показателей их деятельности и создаются всем трудовым коллективом организации. В связи с этим, одним из важнейших вопросов оценки результативности деятельности структуры управления является выбор критериальных показателей эффективности работы организации и формирование комплексной системы показателей оценки результативности, отражающих, с одной стороны, результаты экономического развития организации, а с другой – социальную эффективность работы управленческого персонала в организационной структуре организации.

Система критериальных показателей включает в себя: показатель, характеризующий общую экономическую эффективность работы организации и включает такие показатели, как прибыль являющуюся основным финансовым результатом деятельности организации, себестоимость продукции и др.; показатели качества, сложности и результативности труда – производительность труда и заработная плата; показатели социальной эффективности работы организационной структуры управления, в составе которого такие показатели, как текучесть кадров, уровень абсентизма, социально-психологический климат в коллективе и т.д.

Экономический эффект от оптимизации организационной структуры выражается прямо

или косвенно в снижении издержек производства, повышении стоимости в оказании услуг организации, улучшение стратегического руководства, совершенствовании процесса принятия решений и, наконец, повышении конкурентоспособности. Критерии эффективности служат возможностью наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование. Измерение критериев происходит в условиях сравнения различных вариантов организационной структуры. Для разработки критерия эффективности необходимо выбрать именно те показатели, с помощью которых можно было бы эффективно исследовать организационную структуру.

Для вторичного статистического анализа данных, полученных в результате экспериментальной работы, применялся метод математической обработки r_s Спирмена, что позволило выявить взаимосвязи между корпоративной культурой и экономической эффективностью организации. При изменении в организации организационной структуры меняется и корпоративная культура, так как между структурой и внутренней культурой организации существует крепкая связь, что и прослеживается в корреляции.

Для структуры организации характерно то, что она позволяет работникам быстро принимать верное управленческое решение, оперативно реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю за деятельностью персонала и это дает организации определенные преимущества. В то же время такая организационная структура открывает простор для деятельности руководителя, сосредотачивают его внимание на текущих делах, не давая возможности заниматься решением стратегических вопросов.

Видоизменение отдельных функций и органов, динамическое развитие задач персонала, являющихся важнейшими подсистемами организма организации, обеспечивают благоприятные условия для высокоэффективного развития организации. В ином случае возможен последующий разрыв в отношениях между человеком и организацией.

Конечно, свести, сделать соответствующими ожидания человека и ожидания организации очень трудно, дело усложняется еще и тем, что преуспевающие организации внедряются в сетевые структуры. Условием реализации сетевой структуры является высокоэффективное развитие организации, обеспечивающее его конкурентоспособность и жизнеспособность.

Оптимальная (система) управления персоналом связана с радикальным пересмотром рабочих процедур с целью улучшения качества услуг, снижения издержек и оперативностью. Персонал – наиболее сложный объект управления в организации. Сейчас коренным образом изменилась роль человека в производстве, то есть он превратился в главный стратегический ресурс. Люди теперь рассматриваются не как кадры, а как «человеческие ресурсы». Нужно

выделить и описать возможные проблемы, которые могут возникнуть при работе системы управления персоналом.

Во-первых – отсутствие четко прописанных целей и должностных инструкций. Для решения данной проблемы необходимо наличие хорошо описанных должностных инструкций, охватывающих все необходимые для управления стороны деятельности работника. Наличие возможностей коррекции этих инструкций параллельно с реальными изменениями в управленческих процессах в организации. Каждый сотрудник организации работает по прописанным и согласованным целям, отражающим как количественные показатели его работы, так и качественные ориентиры. В организации достигнут уровень, необходимый для согласования целей организации руководителя и сотрудников. Цели сотрудников своевременно корректируются, и регулярно производится оценка их достижения.

Во-вторых – отсутствие коллектива, команды. Необходимо определить когда, где, сколько и какие (какой квалификации) сотрудники потребуются организации, а также необходимо разрабатывать четкие планы, которые будут служить основой подбора и увольнения персонала.

В-третьих – отсутствие кадровой политики. Для этого необходимо:

- планирование потребностей подразделений в сотрудниках, которое обеспечивает службу персонала необходимой информацией для программы набора;
- аттестация, которая является мероприятием, стимулирующим сотрудников и руководителей к профессиональному развитию;
- реализация программы индивидуального роста текущих интересов организации;
- выявление и применение нематериальной мотивации.

В-четвертых – отсутствие четких связей между подразделениями. Необходимо создать механизм отладки и коррекции между всеми рабочими местами организации. Эта работа строится на всех уровнях организационной иерархии.

В-пятых – нет социальных гарантий персоналу. Служба персонала должна контролировать наличие всех социальных гарантии персоналу в соответствии с текущим законодательством и обосновывает предложения руководству об их расширении.

Для достижения цели, реструктуризации подвергся отдел управления персоналом. Реструктуризация организационной структуры в отделе персоналом должна являться одной из главных целей организации для ее эффективной работы, с точки зрения управления персоналом. В отделе персоналом не хватает сотрудников для эффективного выполнения поставленных целей и задач организации. В проекте совершенствования организационной структуры отдела персоналом предлагается: расширить штат сотрудников группы по управлению персоналом.

Построение отдела персонала, распределение кадровой работы между структурными подразделениями, а внутри структурного подразделения между исполнителями может варьировать в большом диапазоне, так как зависит от некоторых моментов. Среди них это размер организации (численность занятого на нем персонала), управленческих работ каждого вида, понимание руководством задач управления персоналом.

Для того чтобы работа по реструктуризации системы управления персоналом в конечном итоге дала реальные результаты, важно, чтобы все люди, участвующие в решении этой проблемы, могли хорошо представлять себе объем работ и общие условия, необходимые для успешного достижения конечного результата.

Каждой организации, даже объединяющей самых квалифицированных и мотивированных работников, нужна система оценки. Необходима такая система обратной связи и отделу человеческих ресурсов. Как уже неоднократно говорилось, работа этого подразделения должна оцениваться по степени достижения целей организации. Однако этот показатель нуждается в дополнении – оценке затрат на достижение этих целей. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Интегральный показатель (эффективность на уровне организации) трансформируется во множество других на более низких уровнях, показывающих эффективность управления персоналом подразделения или отдельных систем, или подсистем управления персоналом – подбора, обучения и т.д.

Такая организационная структуры управления позволит:

1. улучшить работу отдела управления персоналом;
2. уделять внимание сотрудникам организации;
3. уделяться внимание текущим вопросам и делам управления;
4. уделять больше времени руководителю для решения стратегических вопросов управления.

Организационная структура выполняют одну из главных функций организации – управление, которое должно являться максимально возможным в реализации потенциальных способностей работника для достижения целей организации. В организации такой тенденции не прослеживается. Чтобы этого достичь, прийти к единому целому: максимально реализовывать потенциальные способности сотрудников для достижения целей организации нужно, чтобы организационная и управленческая структуры решали в комплексе поставленные задачи перед собой:

1. оперативно получать, обрабатывать и анализировать информацию о деятельности организации;
2. отслеживать любые критические параметры в организации;

3. принимать достоверные решения;
4. постоянно реагировать на быстро меняющиеся условия деловой среды и, соответственно, эффективно планировать работу на будущее;
5. рационализировать процессы управления;
6. добиться прозрачности и обеспечить динамичное развитие организации;
7. работать в режиме реального времени с поставщиками и клиентами;
8. использовать передовые технологии, гибкие и легкие в использовании.

Список литературы

1. Аистова, М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям: научное издание/ М.Д. Аистова; Под ред. Г.А. Александрова. - М.: Альпина, 2002. - 288 с.
2. Баринов, В. А.. Организационное проектирование: учебник/ В. А. Баринов. - М.: Инфра-М, 2005. - 399 с.
3. Демидова Е.В. Значимость организационной культуры в учебном процессе // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6; URL: www.science-education.ru/113-11658 (дата обращения: 21.10.2014).
4. Демидова Е.В. Организационная культура как фактор повышения эффективности обучения // AlmaMater (Вестник высшей школы). – 2010. - № 8. – С. 53-59.
5. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие/ Т.О. Соломанидина. - М.: Журн. "Упр. персоналом", 2003. - 455 с.
6. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство: Построение, эволюция, совершенствование: Пер. с англ./ Э.Х. Шейн; Под науч. ред. В.А. Спивака. - СПб.: Питер, 2002. - 335 с.

Рецензенты:

Белокопытов Ю.Н., д.псих.н., профессор кафедры управления персоналом ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный технологический университет» г. Красноярск;

Панасенко Г.В., д.филос.н., профессор кафедры управления персоналом ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный технологический университет» г. Красноярск.