

ни неготовності підлеглих нести відповідальність різні: непевність у собі; дефіцит інформації; страх перед можливою критикою; недостатній позитивний відгук на успішно виконані доручення; недостатня умотивованість співробітника; негативна атмосфера робочого місця. Для того, щоб успішно делегувати повноваження, необхідно: ретельно вибрати завдання, що підлягають делегуванню; ретельно вибрати людину, якій делегувати; делегувати переважно "остаточні результати" замість точних методів виконання завдання; бути готовим до того, що у процесі виконання завдання будуть допущені помилки, на які не потрібно звертати уваги; надати досить повноважень для виконання завдання до його завершення; інформувати інших, що делеговано і кому; делегувати поступово й ускладнювати делеговані завдання.

Дж. В.Ньюстром і К.Дэвис вказують, що рівень делегування повноважень зростає в тих випадках, коли менеджери впевнені в тому, що підлеглі володіють необхідною для прийняття рішень інформацією, а їх наслідки не несуть високих ризиків для діяльності організації [1].

Застосування методу делегування повноважень припускає створення визначених організаційних передумов, які забезпечать у сукупності високий ефект у реалізації управлінських рішень.

1. Ньюстром Джон В., Дэвис Кейт. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 447 с.

2. Райс-Джонстон У. Практический менеджмент: Пер. с англ. / Под ред. Л.Н.Ковалик. – СПб.: Питер, 2001. – 672 с.

3. Мельник Л.П. Психология управления. – 2-ге вид., стереот. – К.: МАУП, 2002. – 176 с.

4. Психология и этика делового общения: / В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, В.Н. Лавриненко; Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 279 с.

5. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – 3-е изд. – М.: Дело, 2000. – 272 с.

Отримано 30.07.2007

УДК 658.3 : 061.5

Т.С.ЗАЙЦЕВА

Харьковский национальный экономический университет

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ФОРМИРОВАНИИ И РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Исследуются функции руководителя, связанные с человеческими отношениями и управлением развития организационной культуры предприятия. Обосновывается, что организационная культура является действенным фактором повышения эффективности деятельности предприятия и качества управления.

В современном слабо прогнозируемом и динамично меняющемся

мире, где на первое место выходит развитие человеческого фактора, одной из важнейших задач перед обществом становится кардинальное изменение внутреннего содержания управления предприятием, и прежде всего управления персоналом предприятия. Поэтому сегодня вполне правомерной и актуальной представляется постановка общей проблемы повышения эффективности функционирования и развития предприятия и механизма управления не столько за счет совершенствования техники и технологии, сколько за счет правильного и целесообразного использования системы управления развитием организационной культуры, главная роль в формировании и изменении которой принадлежит руководящему составу предприятия.

Существует прямая и непосредственная связь указанной проблемы с важными научными и практическими задачами современности. Она состоит в объективной зависимости повышения эффективности деятельности предприятий, а следовательно, и уровня жизни населения и экономического развития страны в целом, от отношения работников к исполнению своих производственных обязанностей, в основе чего лежат их ценностные установки и мотивации.

На современном этапе общественного развития видоизменяются и расширяются функции руководителя, которые более подробно будут рассмотрены в нашем исследовании дальше, но главной функцией руководителя, на наш взгляд, становится формирование, развитие и изменение организационной культуры.

В ситуации нестабильности, когда слишком высока текучесть кадров по причине низкой заработной платы и незаинтересованности работников в повышении профессионального мастерства, когда отсутствие преданности наемных работников фирмам ежегодно превращается в миллионы долларов затрат на замену и переобучение персонала, управление развитием организационной культуры, которая лежит в основе перечисленных выше проявлений, приобретает особую актуальность. Несмотря на все это, руководители предприятий еще не до конца осознали роль и значение улучшения условий труда, повышения квалификации работников для усиления их преданности и лояльности тому предприятию, на котором они работают.

Результаты анализа последних исследований и публикаций по рассматриваемой проблеме дают нам основание утверждать, что она привлекает огромное внимание как отечественных, так и зарубежных ученых. Среди них можно назвать работы Н.Артеменко, М.Дорожиной, А.Петряева, А.Улесова, Ю.Палехи, [1, 3, 5, 8, 9] и др. Однако все еще недостаточно исследованными, по нашему мнению, остаются специ-

фические вопросы формирования и поддержания организационной культуры и благоприятного морального климата на предприятиях, а также вопросы, связанные с изменением и усилением роли руководителей в данной проблеме и влиянием организационной культуры на эффективность деятельности предприятия и управления.

В связи с этим целью данной статьи является анализ роли руководителя предприятия в формировании и развитии организационной культуры, от которой в современных условиях зависят возможность качественного развития предприятия как открытой социальной системы и обеспечение высоких результатов его деятельности.

Анализ различных литературных источников позволяет сделать вывод, что формирование и последовательная реализация принципов организационного поведения персонала и провозглашение основополагающих ценностей организационной культуры предприятия выступают сегодня одним из наиболее мощных и действенных факторов его успешного функционирования и развития [1, с.83].

Итак, организационная культура является одним из социальных механизмов управления трудовым поведением и мотивацией персонала и в таком контексте – управления социально-экономическими процессами предприятия. В процессе управления предприятием участвуют его руководитель и менеджеры. Роль руководителя в данном случае прослеживается в последовательности следующих действий: формулировка целей, миссии и стратегии предприятия; выявление проблем и возможных вариантов их решения с учетом влияния внешней среды; выявление альтернативных вариантов решения проблем; выбор лучшей альтернативы; реализация программ; оценка степени достижения целей; мониторинг и корректирование программ [2, с.98]. Будут ли достигнуты сформулированные цели, зависит, в первую очередь, от особенностей организационной культуры, которая формируется или уже сформирована на предприятии. Если при реализации сформулированной стратегии и поставленных целей руководство будет игнорировать культуру, то это значит, что неосозаемые и неощутимые, но очень могущественные силы, которые будут либо помогать этому процессу, либо сильно тормозить его, не принимаются в расчет. Если высшее руководство сможет поставить культуру на службу стратегии, то это даст блестящие результаты.

Руководство организации должно понять, что работу над культурой нельзя делегировать. Основные подходы, принципы работы и стратегические ценности формулируются управленческой командой, без попыток делегировать это задание подчиненным. Эту работу мож-

но выполнить в сотрудничестве с работниками низших уровней, но полностью перепоручить ее кому-нибудь нельзя [3, с.61].

В основе организационной культуры лежат провозглашенные руководством ценности, которые формируют видимые проявления организационной культуры – формальные положения, правила, должностные инструкции, типы организационного поведения, морально-психологический климат в коллективах предприятия. Задачей руководителя становится создание такой психологической атмосферы в компании, которая объединит сообщество людей, составляющих персонал компании, в стремлении к единой цели. Разумеется, рабочий климат в той или иной степени зависит от всех, но фундамент организационной культуры компании закладывают и формируют ее руководители. Именно от их мировоззрения, профессионального и человеческого опыта и жизненной позиции зависит атмосфера, царящая в коллективе. Они подбирают персонал и имеют возможность создавать гармоничный коллектив [4, с.48].

В настоящее время процесс управления персоналом меняется, а именно он становится социально ориентированным, и прежде чем начинать целенаправленно формировать сильную и содействующую развитию предприятия организационную культуру, руководители должны осознать ценность персонала и рассматривать его в виде интеллектуального капитала – того нематериального актива, который позволяет повышать прибыльность организации и обеспечивать эффективность управления. Чтобы создать культуру, развивающую организацию, и чтобы данная организационная культура воспринималась органично всеми сотрудниками, необходимо учитывать базовые ценности, а также, по возможности, ценности, значимые для каждого работника, общечеловеческую философию сотрудничества и взаимопомощи. Именно такая организационная культура способна создать благоприятный рабочий климат в организации, повысить заинтересованность работников в труде, содействовать творческой самореализации, личностному и профессиональному росту каждого сотрудника, и в конечном счете – привести к созданию положительного имиджа предприятия среди потребителей и повышению прибыльности.

Роль руководителя в формировании организационной культуры показана на рис.1.

Из рис.1 видно, что руководитель принимает непосредственное участие в провозглашении ценностных установок, которые впоследствии закрепляются в сознании работников и становятся основой их организационного поведения. Организационное поведение, в свою оче-

редь, составляет ядро организационной культуры, которая, без сомнения, влияет на эффективность деятельности предприятия. Таким образом, руководитель предприятия может существенно способствовать повышению эффективности деятельности предприятия, если будет осознанно и целенаправленно подходить к процессу формирования и управления развитием организационной культуры предприятия. Принимая непосредственное участие в формировании организационной культуры, руководитель тем самым влияет на условия и факторы развития трудового потенциала и достижение высоких показателей трудовой деятельности работников, а также осуществляет поиск эффективных средств влияния на результативность командной работы [5, с.1].

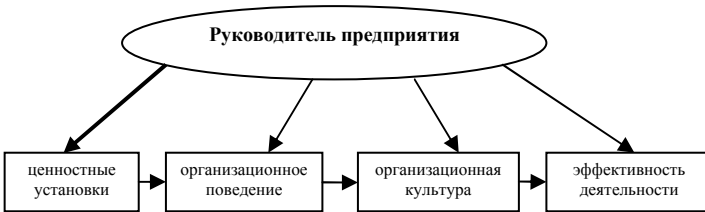


Рис.1 – Роль руководителя в формировании организационной культуры и повышении эффективности деятельности предприятия

Как уже отмечалось, на современном этапе кардинальным образом изменяются и расширяются функции руководителя, и прежде всего функции, связанные с управлением персоналом. Мы попытались проанализировать и систематизировать набор функций руководителя, связанных с человеческими отношениями, а значит имеющих непосредственное отношение к ценностям работников, то есть через выполнение данных функций руководитель может «внедрять» в сознание работников определенные, необходимые для достижения поставленных целей, ценности, ориентирующие на то, какое поведение можно считать допустимым или недопустимым. Эти ценности помогают человеку понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации [6, с.55]. Большое значение имеет умение руководителя сформировать внутрифирменные ценности. Представленные на рис.2 функции руководителя, связанные с человеческими отношениями, являются доказательством того, что именно руководитель через выполнение этих функций принимает участие в формировании и изменении организаци-

онной культуры.

Функции руководителя	Подбор персонала. Принятие личного участия в отборе персонала по принципу соответствия личных ценностей работников целям организации
	Исследование. Изучение особенностей отдельных работников, коллективов, организации, ее внутренней и внешней среды, актуальной ситуации управления деятельностью
	Прогнозирование. Установление главных направлений изменения и динамики управляемых характеристик подчиненных
	Проектирование. Определение миссии, целей, задач организации, программирование и планирование деятельности работников
	Распоряжение. Использование права отдавать приказы и раздавать указания подчиненным
	Информирование. Постоянный обмен достоверной информацией с подчиненными
	Мотивация. Рациональное влияние на совокупность внутренних и внешних источников, условий, факторов и стимулов активизации деятельности подчиненных
	Принятие решений и делегирование полномочий. Несение личной ответственности за все принятые решения и распределение полномочий
	Организация. Построение в пространстве и времени общей деятельности подчиненных
	Обучение. Передача необходимых знаний, навыков и умений персоналу организации
	Развитие персонала. Осознание ценности персонала и рассмотрение его в виде интеллектуального капитала, направление усилий на целесообразное использование способностей работников и постоянное их развитие
	Оценивание. Формирование и использование норм и стандартов деятельности для определения уровня ее развития, соответствия целям организации
	Мониторинг. Наблюдение за соответствием текущей деятельности персонала целям организации
	Коммуникация. Постоянное общение и сотрудничество с персоналом
	Координация. Использование своих навыков и умений руководства для направления деятельности работников на достижение поставленных перед ними задач
Корректирование. Внесение необходимых изменений в цели, стратегию, программу управления деятельностью подчиненных с учетом меняющихся обстоятельств	

Рис.2 – Функции руководителя, связанные с человеческими отношениями [5, с.6]

Для успешного осуществления своих функций современный руководитель должен обладать высокой культурой руководства. Его за-

дача состоит в том, чтобы глубоко понимать свою роль в формировании организационной культуры для достижения целей организации. Руководитель сам должен быть основным носителем внутренних ценностей организации, человеком, который доносит принятые в организации нормы и правила до каждого работника.

Чтобы сформировать сильную организационную культуру, которая бы способствовала развитию предприятия, руководитель должен соответствовать следующим требованиям:

- быть всегда в курсе ежедневных успехов и проблем подчиненных, всегда знать, как в данный момент проходит производственный процесс, непосредственно посещая рабочие места;
- обладать способностью и желанием достичь поставленной цели;
- быть готовым брать на себя ответственность;
- выступать разумным советником и консультантом;
- иметь большую выдержку, крепкие нервы, неустойчивую целеустремленность на успех дела [7, с.37];
- требовательным, но в то же время приветливо и дружелюбно относиться к подчиненным;
- ставить потребности работников на первое место среди приоритетов компании;
- обладать лидерскими качествами.

Такие качества, как выдержка, спокойствие, аналитический ум, умение выслушивать мнение подчиненных и советоваться с коллективом – должны быть неотъемлемыми атрибутами любого руководителя. Кроме того, руководитель должен быть уверенным в себе, не упускать возможности для обучения и развития подчиненных, стремиться к такой системе мотивации сотрудников, при которой они работали бы увлеченно, а не принужденно [8, с.46].

М.Вудкок и Д.Френсис приводят список ограничений эффективности работы руководителей, которые негативно влияют на организационную культуру возглавляемой ими компании: неумение управлять собой; размытые личные ценности; неясные личные цели; остановленное саморазвитие; отсутствие навыка решать проблемы; недостаток творческого подхода; неумение влиять на людей; недостаточное понимание особенностей управленческого труда; слабые навыки руководства; неумение обучать; низкая способность формировать коллектив [8, с.45].

Выполненное исследование представляет собой нашу первую попытку обобщить результаты анализа роли руководителя в формировании и развитии организационной культуры и проблемы ее эффектив-

ного использования в практике управления на основе многочисленных литературных источников. Эти результаты позволяют, по нашему мнению, сделать следующие выводы.

Во-первых, современный уровень развития управления должен исходить из того, что объектом управления выступает и организационная культура, которая объединяет людей единой невидимой, но существенно влияющей на поведение персонала, оболочкой. Если руководитель планирует что-то изменить в своей организации, максимальный эффект возможен не только за счет деструктуризации, инноваций, смены технологий, умений, квалификации, а за счет приобретенных ценностей, духа, организационного поведения [9, с.6].

Во-вторых, организационная культура существует в организации независимо от того, занимается кто-то этими вопросами или нет. Чтобы организационная культура была сильной, работала на создание конкурентоспособного имиджа организации и достижение целей предприятия, привлекала потенциальных клиентов и квалифицированные кадры, была стабильным механизмом мотивации всех сотрудников, ее формированием необходимо заниматься планомерно и целенаправленно [4, с.49]. Ключевая роль в этом принадлежит руководителю.

В-третьих, в современной рыночной экономике помимо чисто производственных и экономических задач руководитель должен решать и социокультурные задачи, направленные на формирование общих ценностей организации с учетом различий интересов работников. Понятно, что и сам руководитель должен соответствовать определенным требованиям, которые позитивно влияли бы на социокультурную среду организации. Организационная культура выступает как совокупность свойств работников фирмы, и прежде всего руководства компании. Если эти свойства стабильны, то культура может легко моделироваться. Руководитель должен формировать организационную культуру с пониманием того, что то, что становится нормой, продиктовано ценностями и убеждениями и не нуждается в контроле и дополнительных стимулах. Как только в сознании сотрудников усвоены основные ценности, нормы поведения и убеждения, компанией станет легче управлять. Сотрудникам будет легче договариваться, гораздо реже будут возникать производственные конфликты, вызываемые зачастую конфликтом ценностей [10, с.82].

В-четвертых, организационная культура представляет собой действенный фактор повышения общей эффективности производственной деятельности предприятия и управления.

Таким образом, полученные нами новые научные результаты со-

стоят в углублении и расширении функций руководителя, связанных с управлением персоналом, и выявлении их взаимосвязи с деятельностью руководителей, направленной на формирование сильной организационной культуры, а также в обосновании важнейшей роли руководителей предприятий в провозглашении таких ценностных установок, которые будут способствовать развитию персонала и повышению эффективности деятельности предприятий.

1. Артеменко Н.Г. Корпоративная культура как фактор эффективности управления социально-производственной системой // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2007. – №1. – С.82-89.

2. Діагностика стану підприємства: теорія і практика / За заг. ред. проф. А.Е.Воронкової. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 448 с.

3. Дороніна М.С., Наумік К.Г. Організаційна культура. – Харків: ХНЕУ, 2006. – 78 с.

4. Сингаевская И. Успеха слаженный оркестр, или Корпоративный дух организации // Секретарь-референт. – 2006. – №2. – С.46-54.

5. Петряев О.О. Методичні основи розвитку функцій керівника (на прикладі виробничих організацій): Автореф. дис. ... канд. екон. наук. 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Харків, 2005. – 20 с.

6. Бойко Е.В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №4. – С.52-58.

7. Палеха Ю.І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва. – К.: МАУП, 1998. – 96 с.

8. Улесов А. Топ-менеджмент и корпоративная культура // Менеджмент и менеджер. – 2005. – №9. – С.40-46.

9. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культура. – К.: Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 210 с.

10. Жалило Б. Как изменить корпоративную культуру // Довідник кадровика. – 2003. – №9. – С.81-83.

Получено 30.08.2007

УДК 316.346.2

М.С. ДОРОНІНА, д-р екон. наук, В.І. КОВАЛЬОВА

Харківський національний економічний університет

ОСНОВНИ ФАКТОРИ, ЩО ФОРМУЮТЬ ПОВЕДІНКУ ПЕРСОНАЛУ

Розкривається зміст і сутність основних факторів, що формують поведінку персоналу виробничої організації.

Сьогодні персонал виробничої організації перетворюється на критичний ресурс її виживання і розвитку. Процеси формування і використання цього ресурсу мають протиріччя, які вимагають опанування вітчизняними менеджерами нових методів впливу на поведінку персоналу. Головне протиріччя, яке вимагає посиленої уваги науковців і