

КОЦАЛАП

Світлана Олександрівна
grenhyk@mail.ru

УДК 338.330.141.1

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИДЕАЛЬНОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ ДЛЯ
СУЩЕСТВУЮЩЕЙ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
КУЛЬТУРЫ ПЕРСОНАЛА**

ПРИПОТЕНЬ

Володимир Юрійович
_kapri@ukr.net

**DEFINING THE PERFECT
LEADER OF ORGANIZATIONAL
CULTURE FOR A PRESENT
STAFF**

асистент кафедри менеджменту,
Донбаський державний технічний
університет

доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту,
Донбаський державний технічний
університет

У статті запропоновані рекомендації і методика по визначенню ідеального лідера для існуючої організаційної культури, представлені результати апробації цієї методики на прикладі металургійних підприємств Луганської та Донецької областей.

В статье предложены рекомендации и методика по определению идеального лидера для существующей организационной культуры, представлены результаты апробации этой методики на примере металлургических предприятий Луганской и Донецкой областей.

The article presents recommendations and methods to determine the ideal leader for a present organizational culture, the results of testing this technique on the example of the metallurgical concerns of Lugansk and Donetsk regions.

Ключові слова: Організаційна культура персоналу, ідеальний керівник, ділові й особисті якості, експерти, рівень організаційної культури, види культури

Ключевые слова: Организационная культура персонала, идеальный руководитель, деловые и личностные качества, эксперты, уровень организационной культуры, виды культуры

Keywords: Organizational culture of a staff, ideal leader, business and personal qualities, the experts, the level of organizational culture, culture activities

ВВЕДЕНИЕ

Важную роль в обеспечении бесперебойности функционирования предприятия играет управленческий персонал, который может грамотно спланировать и организовать весь рабочий процесс, свою деятельность и подчиненных; принимать решения; мотивировать и контролировать их. Поэтому перед руководителем поставлена основная задача - влияние на персонал, для эффективности его работы, при помощи деловых и личностных качеств. Вопросы совершенствования организационной культуры являются одним из самых консервативных направлений развития предприятия. Кроме экономических причин, в такой ситуации, существует еще ряд других объективных и субъективных причин по вопросу совершенствования организационной культуры на предприятии, которые болезненно воспринимаются как руководителями, так и подчиненными [1, 2]. Одной из важных причин является недостаточный развитый уровень организационной культуры: исполнители не отождествляют свои цели с целями предприятия, а существующие методы управления персоналом организации не позволяют в полной мере организовать координацию деятельности отдельных людей и коллективов работников, а также заинтересовать их в достижении результатов, способствующих эффективному развитию

предприятия. При этом самый высокий уровень противостояния организационным изменениям исходит именно от рядовых исполнителей и руководителей низшего звена, которые не хотят ломать привычные традиции.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Таким образом, разработка рекомендаций по определению идеального руководителя для существующей организационной культуры персонала на предприятии и обоснование этой культуры, которая бы отвечала рыночным условиям его функционирования, обеспечивала эффективность, экономическую устойчивость и жизнеспособность, является одной из важнейших и актуальных задач.

Анализ научных публикаций по управлению персоналом и психологии позволяет утверждать, что существует много противоречивых теоретических и практических утверждений, которые требуют дальнейшего научного исследования. Так, недостаточно внимания уделено изучению влияния руководителей на формирование культуры персонала, выявлению наиболее значимых деловых и личностных качеств управленцев.

Проблемам совершенствования организационных культур на предприятии посвящены работы многих отечественных и зарубежных авторов, среди которых можно выделить: А.А. Блинова, А.В. Василевскую, И.В. Грошева, Е.М. Дубовскую, П.В. Журавлева,

П.В. Емельянова, Л.Р. Кричевского, В.А. Карпова, А.А. Козлову и В. В. Козлова, А.А. Максименко, Е.В. Маркову, В.А. Погребняк, В. Оглоблина, Ю.Г. Одегова, Ю.И. Палеху, Н. Сащенко, В.А. Певца, В. В. Томилова, В. М. Юрьева, а также К. Голда, С. Дэвиса, Э. Жака, Л. Элдриджа, А. Кромби, С. Мишона, Г. Моргана, Н. О'Доннелла-Тружилло, У.Оучи, В. Сате, Л. Смирничка, Х. Шварца, Е.Х. Шейна, П. Штерна и др. Однако, несмотря на достаточно высокую освещенность отдельных аспектов, касающихся организационной культуры и ее совершенствования недостаточно внимания отводится вопросам культуры персонала, направленным на усиление роли человека в обеспечении успеха предприятия и роли руководителя в формировании культуры персонала. Целью статьи является определение основных личностных и деловых качеств идеального руководителя для существующего вида организационной культуры персонала на предприятиях металлургической отрасли.

В энциклопедическом словаре [35, с. 306] сказано, что социальные резервы - это нереализованные в данный момент времени социальные возможности индивидов и коллективов для повышения их активности и увеличения их вклада в развитие и рост его эффективности, таким образом идеальный лидер будет тот руководитель, который нереализованные в данный момент должным образом деловые характеристики, как возможность влияния на организационную культуру подчиненного ему персонала, может использовать для корректировки его трудового поведения. Определение идеального лидера для различных видов культур предлагается осуществлять в последовательности, представленной на рис.1. Предложенная последовательность этапов и процедур обеспечивает достижение цели по диагностике организационной культуры персонала и выявлению идеального лидера для нее, посредством выявления наиболее влиятельных деловых качеств.

Организационная культура и деловые качества описываются в основном качественными характеристиками, информацию, необходимую для определения и оценки их уровня предлагается получить при помощи метода экспертных оценок. Этот метод представляет собой способ получения информации об исследуемом объекте от экспертов, которыми выступают специалисты в определенных областях знаний.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Апробация предложенной методики была проведена на примере исследуемых предприятий металлургической отрасли: ОАО «АМК», ОАО «ЕМЗ» и ОАО «Азовсталь». Рассмотрим более подробно первый этап методики. Следует заметить, что вероятность достоверности оценок группы экспертов зависит от количества членов экспертной группы и уровня знаний отдельных экспертов.

По формуле Бернулли [7, с. 219], количество экспертов, принимающих участие в процессе экспертной оценки определяется по формуле 1 и указывает на минимальное количество экспертов, которые могут заниматься исследованием.

$$m = \frac{t^2 \times r \times g}{M_g^2}, \quad (1)$$

где m - количество экспертов;

t - доверительный коэффициент (2,63);

г - доля элементов выборки с наличием заданного признака (доля более квалифицированных экспертов) (0,9);

g - доля элементов выборки с отсутствием заданного признака (0,1);

Mg - допустимая ошибка репрезентативности (0,25).

Таким образом, количество экспертов должно составлять не менее:

$$m = \frac{2,63^2 \times 0,9 \times 0,1}{0,25^2} = 10 \text{ экспертов.}$$

По методике Кларка Л. Уилсона количество экспертов на каждом из исследуемых предприятий было 15 (5 - вышестоящих по должности, 5 - коллег оциниваемого и 5 - подчиненных), что соответствует расчетным данным (15 > 10). В. Блумберг и В. Глушенко в своей работе [6, с. 35] отмечают, что все усилия при подборе экспертной группы нужно затрачивать не на количественное укомплектование, а на качественное. Эти авторы также отмечают, что в случае необходимости выбора наиболее эффективного управленческого решения, когда существуют разработанные варианты решений, экспертами должны быть специалисты, имеющие специальные знания и опыт работы с оцениваемым персоналом [6, с. 35]. Поэтому, в качестве экспертов выступили работники, имеющие непосредственное отношение к объекту оценки: руководители высшего звена, коллеги и подчиненные, работающие на исследуемых предприятиях. Форма получения информации от экспертов - опрос при помощи опросников. Этот метод опроса позволяет получить информацию в ситуации социально-психологического общения.

Опрос предполагает: 1) устное или письменное обращение исследователя к определенной совокупности людей (респондентов) с вопросами, содержание которых раскрывает исследуемую проблему на уровне практики; 2) регистрацию и статистическую обработку полученных ответов, а также их теоретическую интерпретацию [5, с. 98].

На основе теоретического обобщения научных исследований и опроса респондентов среди управленческого персонала и их подчиненных трех исследуемых металлургических предприятий, было сформировано перечен деловых качеств руководителей, влияющих на организационную культуру персонала, на которые персонал обращает внимание, и которые по их мнению на неё влияют.

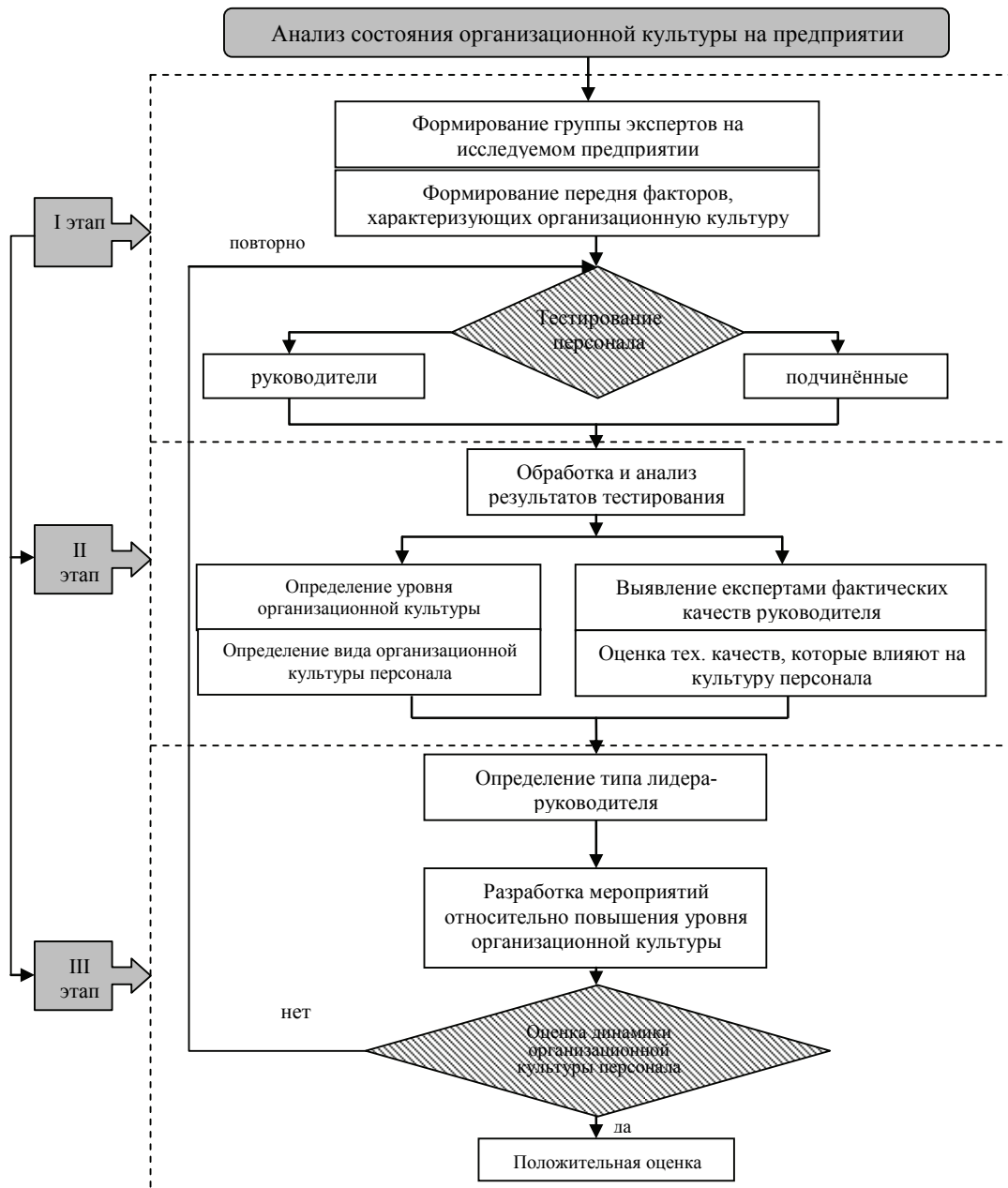


Рисунок 1. Методика определения идеального лидера для организационной культуры персонала

Таблица 1

Перечень факторов влияющих на организационную культуру персонала

-1-	-2-	-3-	-4-
Факторы влияния	ПАО «АМК»	ПАО «ЕМЗ»	ПАО «Азовсталь»
1 Разъяснение целей и задач		×	×
2 Взаимоотношение с подчинёнными			×
3 Тщательное планирование рабочего процесса	×		
Факторы влияния	ПАО «АМК»	ПАО «ЕМЗ»	ПАО «Азовсталь»
4 Компетенция менеджера	×	×	
5 Обеспечение необходимыми условиями работы	×		

Продолжение таблицы 1

-1-	-2-	-3-	-4-
6 Обратная часть	×		
7 Контроль времени	×		×
8 Контроль деталей	×		×
9 Мотивация цели			×
10 Делегирование полномочий		×	
11 Поощрение за хорошо выполненную работу	×		×
12 Ориентация на людей			×
13 Доверие подчинённых	×		
14 Включённость в работу		×	
15 Профессиональная компетентность подчинённых		×	
16 Сплочённость группы		×	
17 Благоприятные условия для должностного роста			×
18 Уровень напряжённости		×	
19 Отношение к людям		×	

Из таблицы видно, что из 23 деловых качеств руководителя, предложенных в методике Кларка Л. Вилсона, эксперты обращают наибольшее внимание на 19 из них, причем на разных предприятиях это разные качества. Если абстрагироваться и сравнить качества с факторами влияющие на работу подчиненных, то таблица показывает, что по трем исследуемым предприятиям были выделены только

те качества средний балл которых больше 5,5, а иногда более 5,7 (по 7 балльной шкале). На каждом из предприятий таких качеств получаем по 8. Следовательно, оценивая деловые качества руководящего персонала на ПАО «АМК», ПАО «ЕМЗ» и ПАО «Азовсталь» выделим качества на которые обращали внимание эксперты хотя бы на 2 из 3 исследуемых предприятий (табл. 2).

Таблица 2

Перечень деловых качеств, которые наиболее влияют на работу персонала по исследуемым предприятиям

№ фактора по шкале опросника	Деловые качества руководителя
1	Разъяснение целей и задач
4	Компетенция менеджера
7	Контроль времени
8	Контроль деталей
11	Поощрение за хорошо выполненную работу

Итак, на основе проведенных исследований были определены качества руководителей, на которые им следует обратить внимание при работе с подчиненным персоналом. Теперь определим к какому виду организационной культуры принадлежит культура персонала на исследуемых предприятиях.

Анализируя существующие виды организационных культур [9], а именно культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности, изучаемым металлургическим предприятиям соответствует культура роли. Анализ

проводился по основным факторами, определяющими культуру организации [9] и был обобщен для подобных металлургических предприятий, а соглашаясь с тем, что на персонал организации влияет культура данной организации и наоборот; приходя в организацию, человек вынужден придерживаться ее культурных традиций, которые реализуются при помощи действий персонала; культура персонала будет подобна общей организационной культуре предприятия.

Таблица 3

Обоснование вида организационной культуры на исследуемых предприятиях металлургической отрасли

Фактор	Характеристика	Вид организационной культуры
1. История создания	Предприятия создавалась под патронажем государственных служб или несколькими людьми, которые внесли одинаковые паи	Культура роли
2. Размер	Большие и формализованные организации	Культура роли
3. Технология и тип производства	Потоковое и крупносерийное производство требует больших капитальных вложений и становится эффективным только при больших масштабах	Культура роли
4. Внешняя среда	Более или менее стабильная	Культура роли
5. Персонал	Плохо переносит неопределенность и нуждается в ощущении стабильности (з/п, соц. пакет, гарантии и т.д.)	Культура роли
6. Вид деятельности	Рутинная или запрограммированная деятельность, которая является неизменной в течение большого промежутка времени (производство массовой продукции); именно такими видами деятельности занято большинство работников организации	Культура роли

ВЫВОДЫ

Таким образом, обнаруженные экспертами качества, оказывающие наибольшее влияние на работу, позволяют сделать следующие выводы:

1) «Разъяснение целей и задач подчиненным» должно быть четким и ясным. Идеальный руководитель должен быть уверен, что подчиненные понимают, какую цель он преследует, что в конечном итоге нужно получить. Оценки по этой шкале отражают то, насколько хорошо руководитель дает подчиненным почувствовать значимость задачи, насколько ясно объясняет, чего он ждет от людей.

2) «Компетенция менеджера» отражает знание политики организации, продукции, выпускаемой предприятием и так далее. Эта шкала отражает, насколько хорошо руководитель знает предприятие, в котором работает, его политику, системы поощрения и санкционирования, насколько хорошо знает область своей работы и делится своими знаниями с подчиненными.

3) «Контроль времени», то есть действовать по расписанию, указывает на наличие у менеджера способности так управлять рабочим процессом, чтобы работа была выполнена в намеченные сроки.

4) «Контроль деталей» обнаруживает стремление к детальному выполнению задания и отслеживанию деталей работы без чрезмерной властности. Чтобы руководитель не казался властным по отношению к своим подчиненным, ему следует постараться сбалансировать жесткий контроль с хорошо поставленной целью, тщательным планированием,

обеспечением необходимого обучения и инструкций и постоянной обратной связью с подчиненным персоналом.

5) «Поощрение за хорошо выполненную работу» заключается в благодарности руководителя в виде материального или морального поощрения. Руководитель не всегда имеет возможность увеличить зарплату персонала, но всегда может похвалить за выполненное задание. Это обеспечит моральное удовлетворение людей от работы и хорошие взаимоотношения между руководителем и персоналом. Именно на такие личностные качества руководитель должен обратить внимание, чтобы быть идеальным для существующей культуры персонала того предприятия, на котором работает. Независимо от вида деятельности организации ее культуру во многом определяют те, кто занимает верхний уровень управления. Поэтому единство представлений руководителей о культурных ценностях организации является важным фактором влияния на эффективность работы предприятия. Исходя из этого, организационная культура должна быть не единой для всей организации, а дифференцированной в зависимости от вида деятельности конкретного подразделения, а руководитель обладать такими качествами, чтобы были идеальны для культуры персонала его подразделения. Это ведет к повышению адаптивности всей организации к изменениям внешней среды.

Список использованных источников

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие для специалистов и предпринимателей. - М.: Высшая школа, 2000. - 587 с.
2. Припотень В.Ю. Анализ эффективности организационных структур управления промышленным предприятием // Модели управления в рыночной экономике: (Сб. науч. трудов) Общ. ред. и предисл. Ю.Г. Лысенко; Донецкий нац. ун-т. - Донецк: ДонНУ, 2007. - Вып. 10. - С. 192-202.
3. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / [под. ред. А.Я. Кибанова]. - М.: ИНФРА-М, 1998. - VIII, 453с.
4. Коцалап С.О. Формування алгоритму діагностики управлінської культури // Обще-государственный научно-производственный и информационный журнал «ЭЭЭ: Энергосбережение, энергетика, энергоаудит», №4 апрель 2012. - Харьков: БЭТ, 2012. - С. 70-74.
5. Коцалап С.О., Мельничук Д.О. Обгрунтування моделі оцінки управлінської культури // Матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту» 21-22 березня 2012 року. - Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2012. - 336 с.
6. Блумберг В.А. Какое решение лучше? Метод расстановки приоритетов / В.А. Блумберг, В.Ф. Глуценко. - Л.: Лениздат, 1983. - 160 с.
7. Тельнов А.С. Управління якістю праці на промисловому підприємстві: [монографія] / А.С. Тельнов. - Хмельницький: ХНУ, 2005. - 290 с.
8. Гринчук С.А. Оценка организационной культуры предприятий металлургической отрасли // Матеріали X міжнародної наукової конференції молодих вчених, аспірантів і студентів «Економіка, управління, фінанси: стан, проблеми та перспективи розвитку» (II частина), Донбаська національна академія будівництва і архітектури, м. Макіївка, 22 квітня 2011р. - 226 с.
9. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури. - К.: Вид-во Елпроп. ун-ту фінансів, інформ. систем, менедж. і бізнесу, 2008. - 211с.