

СПЕЦИФИКА СТАНОВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СОВРЕМЕННОЙ БЕЛАРУСИ

О.В.Агейко, *к.пс.н., доцент*

Академия управления при Президенте Республики Беларусь (г. Минск)

С.В. Основин, *к.с.-х.н., доцент*

Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)

С отказом от плановой экономики, возникновением в стране свободного рынка и приватизацией предприятий, белорусский рынок стал меняться. Стало ясно, что для сохранения конкурентоспособности организационная структура предприятия должна быть такой, что вся работа была сфокусирована на конкретной продукции и на конкретном потребителе, что требует выработку стратегических целей фирмы.

Организационная структура большинства предприятий бывшего СССР, как правило, формировалась по функциональному принципу, построенному в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями. Функциональная структура прекрасно подходила организациям, когда они действовали в условиях стабильной и централизованной экономики. Советская власть внимательно относилась к организационной культуре на предприятиях, так имели место рабочие вечера и праздники, демонстрации и субботники, фирменная одежда и символика. Эти мероприятия связывали людей узами организационного духа и привязывали к своему месту работы.

Усложнение управленческих задач, связанных с новым этапом развитием экономики, потребовало от предприятий жесткой самоорганизации. Возникла потребность в изменении организационной культуры и ее структуры.

Организационная культура — это совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий. Идеи, взгляды, ценности могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости оттого, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Ценностные ориентации передаются сотрудникам через символические средства духовного и материального окружения организации — стиль поведения и общения, символику и традиции, стиль одежды.

В современной концепции управления важным элементом является признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед людьми, работающими в организации. Сегодня внимание обращается на человека как ключевой ресурс компании и на создание условий для реализации его потенциала и способности к эффективной работе. Корпоративная культура — одна из самых действенных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (материальные), у него возникает потребность в другом: положении в коллективе, общности ценностей — и здесь на первый план выходит организационная культура.

Корпоративная культура приносит организации совершенно конкретный материальный результат. Благоприятная атмосфера внутри коллектива имеет не только материальную, но и духовную сторону. Краеугольным принципом ее построения является создание общей психологии и единой цели сообщества людей, составляющих персонал компании. Фундамент организационной культуры закладывает и формирует руководитель компании, именно от его мировоззрения, профессионального опыта и жизненной позиции зависит атмосфера, царящая в коллективе.

Формируя организационную культуру, следует четко понимать, что ею невозможно управлять непосредственно. Можно лишь создать условия, в которых она будет развиваться. Очевидно, что культура поведения человека в высокой степени зависит от типа личности, точно также как организационная культура зависит от типа компании, она в той же степени специфична, как особенна фирма и ее персонал.

Индивидуальность организационной культуры касается таких вопросов, как специализация организации, личность ее руководителя, индивидуальные особенности каждого сотрудника, стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный, партнерский, демократический), процессы принятия решений, распространение и обмен информацией, характер контактов между персоналом. В современном управлении существует четыре разновидности корпоративных отношений:

1. Если организация функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность, то организационная культура является бюрократически-ролевой. Между сотрудниками таких компаний выстроена строгая административная иерархия, при этом каждый работник выполняет определенные трудовые обязанности. Основным источником власти являются не личные качества сотрудника, а положение, занимаемое им в иерархической структуре. Все решения принимаются только руководителем.

2. Другой тип организационной культуры — силовой, который формируется чаще всего в частных компаниях, где руководитель является менеджером и хозяином. Помимо административной власти, он также наделен явно выраженными лидерскими качествами.

3. Некоторые отечественные предприятия успехом своей деятельности обязаны лично-ориентированной организационной культуре. В таком коллективе, как правило, работают специалисты с высоким уровнем профессионализма и личной ответственности. Личностная организационная культура предоставляет огромные возможности, как для удовлетворения амбиций, так и для реализации личных интересов и инициативе сотрудников. В ее основе лежат способность специалистов договариваться между собой и их независимость друг от друга. Как правило, деятельность работников не контролируется «сверху», а только координируется.

4. Четвертая разновидность организационных отношений в нашей стране — целевая культура. Она формируется в фирмах, деятельность которых направлена на решение конкретных задач. Организации с целевой организационной культуры имеют довольно размытую структуру. И, тем не менее, должностные обязанности каждого работника здесь четко ограничены и расписаны, каждый отвечает за свой участок. Работа сотрудников жестко контролируется, и иногда используется система отчетности. Руководитель в таких организациях обычно выполняет функции «координатора» и не подчеркивает своего лидера.

Философия организации связана с философией руководства, так как именно руководителей, владеющий полным спектром полномочий, создает внутренний и внешний имидж предприятий. В перестроечный период имидж компаний складывался хаотично, по сравнению с современным продуманным образом фирм и компаний.

Принято считать, что основным критерием наличия или отсутствия организационной культуры в компании является текучесть кадров. Атмосфера, царящая в компании, складывается из множества объективных и субъективных компонентов, но принципиально их принято разделять на четыре группы:

- профессионализм каждого сотрудника и высокая степень профессионального взаимодействия внутри коллектива;
- преданность и лояльность по отношению к фирме (преданность может быть истинной, прагматической и вынужденной);
- межличностные взаимоотношения внутри коллектива;
- материальные и моральные стимулы поощрения.

Одним из самых важных моментов является то, что сотрудник должен рассматривать цели фирмы как собственные цели и быть полностью вовлеченным в деятельность предприятия, а также видеть свои профессиональные перспективы и ощущать заботу о себе со стороны руководства. Позитивное отношение со стороны руководства, объективная оценка достижений сотрудника, предоставление возможности профессионального и карьерного роста, здоровый психологический климат в коллективе, ощущение важности выполняемой работы и собственной значимости в ее реализации, взаимопонимание с руководством и коллегами.

Исследование корпоративной культуры унитарного производственного предприятия «Эдельвейс» проводилось методом анкетных опросов. Были опрошены все 29 работников организации, опрашиваемые отвечали на вопросы анкет в присутствии интервьюера.

- Автором было опрошено все высшее руководство организации, которые отметили, что:
- являются лидерами групп, причем, зачастую, как формальными, так и неформальными;
 - стремятся поддерживать высокий ритм работы, побуждают к росту производительности труда работников и в то же время, сами много работают и постоянно решаются на сверхурочную работу;
 - в конфликтных ситуациях действуют как посредники, представляют группу в ее отношениях с внешним миром и выступают от имени группы на собраниях;
 - сами принимают окончательные решения о ходе действий и периодически отказываются объяснять свои действия;

- самостоятельно составляют план работы и действуют, не советуясь с группой;
- вносят изменения и призывают группу работать интенсивнее;
- дают работникам конкретные задания.

В то же время все руководители отметили, что:

- не любят предоставлять свободу действий своим подчиненным;
- не приветствуют критическое мышление работников и не терпят медленное выполнение заданий;
- редко предоставляют группе права выдвижения инициативных предложений и определения индивидуального ритма работы;
- никогда не делегируют работникам свои полномочия.

Согласно классификации, предложенной Абрамовой С.Г. и Костенчук И.А., корпоративную культуру унитарного производственного предприятия «Эдельвейс» можно определить, как:

- нестабильная — по причине отсутствия заданных норм поведения и понятия об адекватном поведении сотрудников;
- дезинтегративная — по причине отсутствия единого общественного мнения и конфликтности в среде сотрудников;
- функционально-ориентированная — по причине осуществления трудовой деятельности и модели поведения, исходя из статуса работника. Хотелось бы заметить, что каждый сотрудник в своей деятельности исходит из личных убеждений о том, как следует себя вести в организации — в силу отсутствия заданных, оптимальных моделей поведения;
- негативная — по причине отсутствия четко прописанных правил и процедур, а также и других элементов корпоративной культуры, оказывающих негативное воздействие на деятельность организации, в целом.

При изучении ценностей организации были отмечены следующие факторы:

- только 31 % сотрудников признали в качестве цели работы удовлетворение потребностей клиентов;
- анализ внутренних взаимоотношений дал следующие показатели — недостаток поддержки руководителя (68 %) и понимания со стороны коллег (57 %), медленный карьерный рост (52 %), низкие стандарты качества (47 %), отсутствие ритмичности в работе (57 %);
- не слишком высокий уровень дисциплинированности (63 %); продвижение инициативных сотрудников отметили лишь 26 %.

При исследовании процесса отбора и найма новых сотрудников в объединении, автором было выявлено, что в организации хотят видеть в сотрудниках, в первую очередь «своих людей». Автором было отмечено, что руководители стремятся нанимать сотрудников именно по рекомендации знакомых и друзей, поскольку доверяют их оценкам профессионализма кандидата больше, чем мнению кадровых агентств и самого претендента. Кроме того, было замечено стремление руководителей к установлению доверительных связей с некоторыми работниками отделов, для получения информации о ситуации внутри отдела.

На вопрос о существующих разногласиях все сотрудники отметили их низкое участие в создании продукта, непринятие руководством инициативных предложений и инновационных методов, разногласия между сотрудниками в том, как следует выполнять ту или иную функцию. Причинами подобных разногласий работники назвали боязнь руководства и некоторых сотрудников идти на определенный риск, невозможностью проведения самостоятельных действий без ведома руководства и, снова, ограниченные полномочия.

На вопрос об ориентации организации во времени, сотрудники отметили, что организация в большей степени ориентирована на настоящее, т.е. на то, что происходит здесь и сейчас. Это подтверждается отсутствием у руководства сколько-нибудь четкого плана действий на ближайшее будущее, не говоря уже о планировании, а также максимальной ориентацией руководства на обслуживание существующих крупных клиентов и сосредоточенностью на осуществление финансово-хозяйственной деятельности.

Корпоративная культура «идеальной» компании в данной отрасли должна быть, прежде всего, ориентирована на рынок. Также довольно сильно должны быть выражены клановая и адхократическая культуры. Менее всего должна быть выражена бюрократическая составляющая культуры.

На основании проведенного исследования можно перечислить те изменения, внедрения которых, по мнению автора, необходимы.

Во-первых, следует создать миссию и определить задачи организации. Недостаточное осмысление своей работы, своего места в организации работниками и даже менеджерами

требует создания документа, который бы содержал в себе основные стратегические цели организации. Очень важным представляется не только сформулировать задачи и миссию организации, но и довести их до сведения каждого сотрудника.

Во-вторых, необходима децентрализация управления — делегирование больших полномочий руководителям отделов. Для повышения уровня ответственности и информированности руководителей среднего звена, их большей вовлеченности в процесс управления, следует ввести децентрализацию управления.

В-третьих, следует ввести систему бонусовой премии для работников. Все сотрудники должны осознать, что соблюдение ценностей и норм внедряемой корпоративной культуры отражается на уровне заработной платы. Осознав это факт, сотрудники увидят в ней не скучный набор правил, а удобную систему взаимоотношений в организации.

В-четвертых, необходимо создание технологии подбора и адаптации персонала. При формировании организационной культуры очень важно, чтобы новые сотрудники, подбираемые в организацию, соответствовали не только по профессиональным качествам для соответствующей должности, но и по лояльности к культуре организации.

В-пятых, необходима организация тренинговых занятий для руководителей, для повышения уровня компетентности руководителей в вопросах практического управления организацией.

Корпоративная культура выполняет функции внутренней интеграции и внешней адаптации организации. Она определяет и объединяет миссию, цели и стратегию организации. Благодаря корпоративной культуре, в организации вырабатывается общий язык, правила поведения, системы поощрения и наказания, обеспечивается более тесная коммуникация между сотрудниками — основные посылки и теоретические положения, от которых отталкивается конкретный человек.

ИННОВАЦИОННЫЙ АСПЕКТ ИНВЕСТИРОВАНИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА БЕЛАРУСИ

З.Н. Алявдина, к.э.н., доцент

Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)

Инвестиции в сельское хозяйство Республики Беларусь определяют результативность АПК. Существует четкая зависимость размера инвестиций и качества вкладываемых ресурсов, с одной стороны, и продуктивностью сельского хозяйства, то есть окупаемостью инвестиций, с другой. Фактическое значение производства валовой продукции сельского хозяйства на 1 балло-гектар сельхозугодий, по сравнению с его нормативным уровнем (75,9), практически совпадает с аналогичным соотношением фактического значения инвестиций в основной капитал на 1 балло-гектар сельхозугодий адекватным нормативным показателем (78,3 %). О высокой роли господдержки сельского хозяйства свидетельствует то, что показатель по прибыли при ее наличии (35,2 %) существенно превышает целевой нормативный показатель (25). А при ее отсутствии значительно от него отстает (5,6 %).

За период 2005–2009 гг. господдержка АПК путем прямых и косвенных субсидий и дотаций составила 21 трлн. рублей. Доля инвестиций в основной капитал сельского хозяйства к инвестициям в основной капитал всех отраслей экономики за период 2000–2009 гг. возросла с 6,8 % до 18,2, в промышленности снизилась с 30,2 % до 26,8. Это свидетельствует о повышенном внимании правительства к вопросам господдержки сельского хозяйства в современных условиях как отрасли, непосредственно обеспечивающей продовольственную безопасность страны.

За 2000–2009 гг. индекс инвестиций в основной капитал (в сопоставимых ценах; в процентах к предыдущему году) в сельском хозяйстве постоянно возрастал: от 108,0 % до 129,8 (за исключением 2007 года, где он снизился до 99,5, что, видимо, связано, с неизбежным влиянием возникающего и разрастающегося в тот период мирового кризиса). Во всех остальных отраслях этот показатель менялся: то падал, то возрастал. И в 2009 году всюду оказался ниже, чем в сельском хозяйстве (в промышленности он составил 102,3 %).

Тем не менее, есть некоторое отставание показателей эффективности сельского производства республики от нормативных показателей даже в условиях приоритетной по сравнению с другими отраслями господдержки. В связи с этим следует повысить эффективность самой господдержки. То есть обратить внимание на ее инновационный аспект и необходи-