

*На правах рукописи*



**Вавилова Ася Сергеевна**

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА  
НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика труда)

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Екатеринбург – 2013

Работа выполнена в ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент  
Багирова Анна Петровна

Официальные оппоненты: Рачек Светлана Витальевна  
доктор экономических наук, профессор  
ФГБОУ ВПО «Уральский  
государственный университет путей  
сообщения», заведующая кафедрой  
«Экономика транспорта»

Бородина Оксана Николаевна  
кандидат экономических наук,  
ФГБОУ ВПО «Омский  
государственный университет  
им. Ф.М. Достоевского», старший  
преподаватель кафедры «Экономика и  
социология труда»

Ведущая организация: ФГБОУ ВПО «Уральский  
государственный экономический  
университет»

Защита состоится 25 декабря 2013 г. в 16.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.285.12 на базе ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» по адресу: 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, ауд. М-324.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина».

Автореферат разослан 25 ноября 2013 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук



А.В. Ильина

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В условиях становления инновационной экономики, характеризующейся тенденциями перехода на новый уровень коммуникационных и информационных технологий, глобализации и усиления конкуренции актуализируется задача анализа управленческого труда, прогнозирования изменения его содержания. Это обусловлено переходом управленческого труда на новый уровень развития, связанный с высокой интеллектуальной составляющей, а также с использованием новых форм реализации взаимодействия субъекта и объекта этого вида труда. Управленческий труд становится, прежде всего, трудом по управлению людьми и их мотивацией на работу в условиях изменения сути экономической категории «организация». В связи с изменением содержательного уровня управленческого труда видоизменяются и основания оценки его эффективности, появляется необходимость определения дополнительных критериев эффективности управленческого труда. Тенденция развития управленческого труда в контексте гуманистического подхода к управлению позволяет актуализировать рассмотрение в качестве значимого инструмента повышения его эффективности организационную культуру предприятия.

Возрастающий интерес к анализу и оценке организационной культуры как неотъемлемого элемента организации обусловлен не только развитием гуманистического подхода в управлении, но и результатами исследований факторов успешности организаций, существующих в условиях инновационной экономики. Однако при всем разнообразии теоретических и практических разработок, посвященных организационной культуре, до сих пор не существует однозначной оценки ее роли в достижении организацией тех или иных показателей эффективности. Между тем, представляется, что разработка и внедрение современных управленческих технологий и решений по управлению организационной культурой с целью повышения эффективности управленческого труда могло бы способствовать систематизации и упорядочению знаний в сфере формирования адекватной организационной культуры, а также разработке методик, направленных на повышение эффективности деятельности российских предприятий. Все вышеуказанное определяет актуальность диссертационного исследования.

**Степень научной разработанности проблемы.** Научной основой исследования генезиса управленческого труда стали труды философов (Аристотель, Платон) и экономистов-классиков (Г. Беккер, К. Маркс, А. Смит), а также ученых, в чьих работах уделяется внимание разнообразию видов труда, идентификации признаков трудовой деятельности, происходящим изменениям в сфере труда (У. Бек, Д. Белл, Б.М. Генкин, Дж. Гершуни, Н.А. Горелов, Р. Гронау, Дж. Гэлбрейт, А.Я. Кибанов, Ю.П. Кокин, Б.В. Корнейчук, Дж. Нейсбит, Ю.Г. Одегов, Т.Г. Озерникова, К. Полянши, В.С. Половинко, В.В. Радаев, А.И. Рофе, Г.Э. Слезингер, Р.Г. Смелик, О. Тоффлер, И.И. Чангли, П.Э. Шлендер и др.). Суть и содержание управленческого труда, раскрытые в теориях менеджмента, рассматривались в работах как западных (М. Вебер, Г. Гант, Ф. и Л. Гилберт, А. Маслоу, Ф. Тэйлор, А. Файоль, Г. Эмерсон), так и отечественных (А.А. Богданов,

Н.А. Витке, А.К. Гастев, Ф.Р. Дунаевский, О.А. Ерманский, П.М. Керженцев, Е.Ф. Розмирович и др.) исследователей. Большой вклад в изучение и разработку теории и практики управления персоналом внесли такие отечественные ученые, как Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, П.В. Журавлев, А.Я. Кибанов, В.И. Маслов, Ю.Г. Одегов, В.П. Пугачев, Г.Г. Руденко, С.В. Шекшня, С.Р. Филонович и др. Среди зарубежных авторов, разрабатывавших данную проблематику, можно назвать М. Армстронга, Р.С. Смита, М. Пула, М. Уорнера, Р. Дж. Эренберга.

Основы анализа сути и содержания организационной культуры, а также подходы к ее типологии представлены в работах таких исследователей, как И. Ансофф, Т.Ю. Базаров, Ч. Барнард, П. Бергер, К. Камерон, Д. Коул, Р. Куинн, К. Левин, М. Луи, П.В. Малиновский, Г. Минцберг, С. Мишон, А. Петтигрю, Т. Питерс, С. Роббинс, Г. Г. Руденко, Г. Саймон, Ф. Селоник, Д. Сильверман, Ю.Г. Одегов, Б. Уотерман, Дж. Хассард, Г. Хофстеде, П. Фрост, Э. Шейн, С. Шерфи, П. Штерн, Ф.Л. Штротбек и др. Отдельные аспекты формирования организационной культуры в современных российских организациях отражены в работах С.А. Бочарова, А.Ф. Мялкиной, Е.А. Черных и др. Разработки в сфере инновационного управленческого анализа представлены в работах А.М. Илышева, Н.Н. Илышевой, С.А. Кузубова, В.Ю. Путилиной и др.

Несмотря на весомое количество теоретических и практических работ в сфере изучения сути, содержания и влияния организационной культуры на эффективность деятельности организаций, остается открытым ряд вопросов, касаемых роли и значения организационной культуры в системе управления организации. В условиях развития инновационной экономики особо проявляются недостаток разработанных актуализированных подходов и необходимость создания практического инструментария по типологизации и управлению организационной культурой как инструмента повышения эффективности управленческого труда. Не уделено должного внимания поиску возможных механизмов роста эффективности управленческого труда за счет развития организационной культуры. Актуальность, дискуссионность и недостаточная методологическая проработанность темы повышения эффективности управленческого труда с учетом развития организационной культуры обусловили выбор темы исследования.

***Цель и задачи исследования.*** Цель диссертационной работы состоит в разработке основ механизма повышения эффективности управленческого труда посредством совершенствования организационной культуры предприятий в условиях развития инновационной экономики.

Достижение поставленной цели предусматривает решение следующих задач:

1. Предложить совокупность критериев эффективности управленческого труда и их взаимосвязи с компонентами организационной культуры;
2. Разработать и реализовать методику анализа организационной культуры;
3. Разработать и обосновать управленческие подходы к совершенствованию организационной культуры, рассматриваемой как фактор повышения эффективности управленческого труда.

***Объектом исследования*** является эффективность управленческого труда в организациях, существующих в условиях развития инновационной экономики.

**Предметом исследования** выступает организационная культура, рассматриваемая в качестве инструмента повышения эффективности управленческого труда.

Области исследования диссертационной работы соответствуют следующим пунктам Паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда):

5.1. Теоретические и методологические основы экономики труда; теории и концепции развития социально-трудовых отношений (теории занятости, рынка труда, управления трудом и т.д.);

5.8. Нормирование, организация и гуманизация труда, их особенности для различных сфер деятельности и категорий работников;

5.9. Производительность и эффективность труда, эволюция критериев, методы измерения, факторы и резервы повышения, программы управления производительностью.

**Теоретико-методологической основой диссертационного исследования** являются системный подход и базовые положения научной методологии изучения социально-экономических явлений. В диссертации использованы положения экономики труда, социологии труда, менеджмента, проведен анализ точек зрения ученых, работающих в данной сфере. Для обоснования полученных в ходе исследования выводов использовались общенаучные методы (анализа и синтеза, индукции и дедукции, научной абстракции), статистические методы и методы экономического анализа (группировки, сравнения, расчет относительных и средних величин, корреляционный анализ), экспертный опрос. Все расчеты реализованы с помощью стандартных средств MS Office.

**Информационной базой исследования** стали статистические данные, характеризующие организационную культуру российских и зарубежных предприятий; результаты проведенных автором экспертных опросов; данные обследований банков, в том числе полученные лично автором; теоретические и практические материалы российских и зарубежных ученых.

**Научная новизна диссертационной работы** заключается в разработке совокупности новых теоретических и методических вопросов, связанных с идентификацией организационной культуры предприятия как инструмента повышения эффективности управленческого труда в условиях инновационной экономики.

Основные научные результаты, полученные лично автором и выносимые на защиту, состоят в следующем:

1. Предложена совокупность критериев эффективности управленческого труда в их взаимосвязи с компонентами организационной культуры в инновационной экономике. Это дает возможность рассматривать организационную культуру как инструмент повышения эффективности управленческого труда (п. 5.1, п. 5.9);

2. Разработана и реализована методика анализа организационной культуры предприятия, что позволяет создать основу для принятия управленческих решений в русле гуманизации труда (п. 5.8);

3. Разработаны управленческие подходы к совершенствованию организационной культуры, рассматриваемой в качестве фактора повышения эффективности управленческого труда, которая, в свою очередь, определяет уровень реализации резервов этого вида труда. Это формирует основы механизма повышения эффективности управленческого труда через регулирование организационной культуры (п. 5.8).

*Достоверность полученных теоретических и прикладных результатов* обусловлена использованием общенаучных методов исследования (анализа, синтеза, системного подхода), применением адекватных экономико-статистических методов и процедур анализа.

*Практическая значимость диссертационного исследования* состоит в следующем:

– выявленная взаимосвязь показателей эффективности управленческого труда и компонентов организационной культуры позволяет разработать конкретные механизмы и управленческие решения, направленные на повышение эффективности управленческого труда;

– разработка методики анализа организационной культуры позволяет оценить степень приближенности культуры организации к некоей «идеальной модели», наиболее способствующей эффективному управленческому труду в организации в условиях развития инновационной экономики;

– успешная апробация предложенной методики анализа организационной культуры и полученные в ходе ее применения результаты позволяют внедрить ее в практику оценки организационной культуры с целью ее корректировки и модернизации.

*Апробация результатов исследования.* Основные положения и выводы диссертационного исследования были представлены к обсуждению на международных и всероссийских научных конференциях, в частности: на V Международной научно-практической конференции «Достойный труд – основа стабильного общества» (Екатеринбург, 2013), XVII Международной научно-практической конференции «Современные проблемы экономики, менеджмента и маркетинга» (Нижний Тагил, 2011), Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы социологии культуры, образования и молодежи» (Екатеринбург, 2010), 47 Международной конференции «Подготовка кадров для государственной и муниципальной службы: диалог власти, науки и образования» (Новосибирск, 2009), XLVII Международной научной студенческой конференции «Студент и научно-технический прогресс» (Новосибирск, 2009), Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления персоналом в условиях социально-экономической модернизации страны» (Екатеринбург, 2012), III Всероссийской научно-практической конференции «Социальные технологии в государственном управлении и бизнесе» (Екатеринбург, 2011), Общероссийской научно-практической конференции «Современные исследования социальных проблем» (Красноярск, 2009).

Результаты диссертационного исследования нашли практическое применение:

– в деятельности Новосибирского филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»;

- в работе отдела кадров Иркутского филиала ОАО «МДМ Банк»;
- в учебном процессе при подготовке студентов АНО ВПО «Новый сибирский институт».

**Структура и объем диссертационной работы.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 151 наименования и приложения. Основное содержание диссертации изложено на 162 страницах и включает 5 рисунков и 27 таблиц.

*Во введении* обосновывается актуальность темы, дается характеристика степени разработанности проблемы, определяются цель и задачи, объект, предмет и область исследования, его теоретическая и методологическая основы и информационная база, раскрываются научная новизна и практическая значимость исследования, приводятся сведения об апробации результатов диссертационной работы.

*В первой главе* «Экономические аспекты теоретического анализа управленческого труда» рассматривается эволюция представлений об управленческом труде в теориях экономики и менеджмента, раскрываются его суть и содержание. Предлагаются механизмы реализации и дополнительные критерии эффективности управленческого труда в условиях перехода к инновационной экономике.

*Во второй главе* «Теоретико-методические подходы к изучению организационной культуры как инструмента повышения эффективности управленческого труда» обосновываются методические принципы изучения организационной культуры, описывается разработанная автором методика анализа приближенности организационной культуры к идеальной модели культуры организации, наиболее эффективно существующей в условиях развития инновационной экономики.

*В третьей главе* «Управленческие подходы к повышению эффективности управленческого труда: роль организационной культуры» приводятся результаты анализа организационных культур банков, на основании чего выделяются и обосновываются возможные управленческие подходы к управлению организационной культурой с целью повышения показателей эффективности управленческого труда.

*В заключении* излагаются основные результаты диссертационной работы.

*В приложение* включены документы, подтверждающие внедрение результатов диссертационной работы.

**Публикационное обеспечение диссертационного исследования.** Всего по теме диссертации опубликовано 14 работ общим объемом 5,17 п. л. (лично автором – 4,48 п. л.), в том числе 4 работы в научных журналах, рекомендуемых ВАК РФ для публикации результатов диссертационных исследований, глава в коллективной монографии, 1 работа в периодических научных изданиях, а также 8 работ в сборниках научных трудов международных и всероссийских научно-практических конференций.

## 2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

*1. Предложена совокупность критериев эффективности управленческого труда в их взаимосвязи с компонентами организационной культуры в инновационной экономике. Это дает возможность рассматривать организационную культуру как инструмент повышения эффективности управленческого труда (п. 5.1, п. 5.9)*

В условиях развития постиндустриального общества изменяется и труд – его сущность, содержание и характер, специфика его отдельных видов в частности, управленческого. Новый виток развития управленческого труда обусловлен использованием новых форм реализации взаимодействия субъекта и объекта этого вида труда, приоритетностью интеллектуальной составляющей. Управленческий труд, понимаемый в русле гуманизации труда, становится, прежде всего, трудом по управлению людьми и их мотивацией на работу в условиях изменения сути экономической категории «организация», что свидетельствует о приоритетности мотивационного (вместо доминирующего прежде функционального) подхода к содержанию этого вида труда.

Изменение содержания управленческого труда влечет за собой и изменение оснований оценки его эффективности – социально-экономического показателя, определяемого путем соотношения затрат на управление (непосредственно на обслуживание управления, на обеспечение социальной среды организации, формирование высокого мотивационного фона сотрудников) с достигнутым в ходе его реализации результатом.

В качестве ключевых критериев эффективности управленческого труда предложено рассматривать:

- 1) инновационность – уровень применения новых технологий управления;
- 2) результативность – степень достижения целей организации;
- 3) легитимность – степень признания власти и авторитета руководителя как на формальном, так и на неформальном уровне;
- 4) проактивность – скорость реагирования управленцев на изменения внешней среды (скорость принятия управленческих решений);
- 5) качество трудовой деятельности сотрудников – уровень условий труда сотрудников;
- 6) корпоративность – уровень мотивации сотрудников на достижение целей организации, уровень удовлетворенности сотрудников работой в данной организации.

Весомое влияние на уровень данных критериев эффективности управленческого труда может оказывать развитие и правильное использование некоторых ценностей культуры организации.

На рисунке 1 представлены результаты анализа содержательного уровня организационных ценностей и их соответствия критериям эффективности управленческого труда. Это создает основу для рассмотрения организационной культуры в качестве одного из инструментов повышения эффективности управленческого труда.

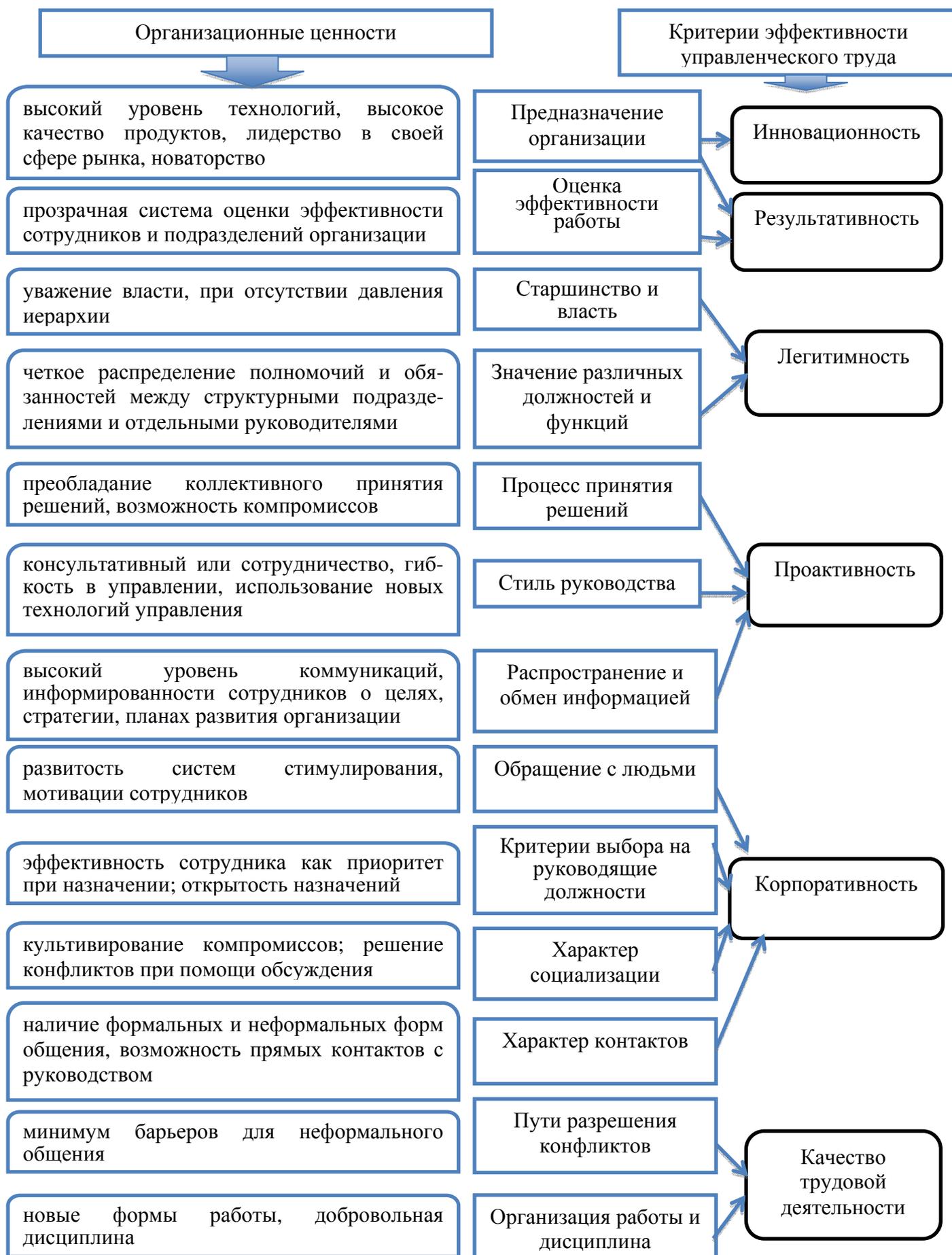


Рисунок 1 – Соотношение организационных ценностей и критериев эффективности управленческого труда

При этом организационная культура в исследовании идентифицирована как квази-актив (в соответствии с классификацией интеллектуальных активов, предложенной С.А. Кузубовым), включающий в себя совокупность ценностей, поведенческих норм и правил; механизм воздействия на персонал; инструмент повышения стоимости материальных активов и получения организацией экономических выгод. В качестве объекта организационной культуры определен персонал организации, в качестве субъекта – руководящий состав (персонал, за которым закреплен управленческий функционал), предмета – совокупность поведенческих ценностей, норм и правил. Организационная культура, будучи изменяемой характеристикой организации, может рассматриваться как инструмент повышения эффективности ее деятельности, формирование и изменение которой является одной из ключевых задач управленческого труда. Такой подход к рассмотрению организационной культуры дает основание говорить о том, что она способна выступать в качестве инструмента раскрытия резервов управленческого труда, новых граней его реализации.

***2. Разработана и реализована методика анализа организационной культуры предприятия, что позволяет создать основу для принятия управленческих решений в русле гуманизации труда (п. 5.8).***

В процессе рассмотрения организационной культуры предприятия как социально-экономической категории и возможного инструмента повышения эффективности управленческого труда предложена методика ее анализа, включающая оценку основных параметров культуры организации и результатов значений данных параметров. Ключевые этапы методики в сочетании с предложенными методами исследований приведены на рисунке 2.

В диссертационной работе обоснована целесообразность исследования организационной культуры с помощью совокупности следующих методов:

1) методы сбора информации: наблюдение (хронометраж, включенное наблюдение); опрос (экспертный, массовый); документальный метод (качественный, количественный);

2) методы анализа информации: экономико–статистические методы одномерного и многомерного анализа, качественные методы.

Отметим, что такие качественные методы, как фокус-группы, кейс-стади, семинары-обсуждения могут быть использованы для валидации значений показателей, полученных другими методами.

Учитывая особенности организаций, чье доминирование прогнозируется в условиях инновационной экономики, было предложено включать в методику анализа организационной культуры оценку следующих групп показателей:

1) показатели инновационности (прогрессивности);

2) показатели управленческой стабильности;

3) показатели уровня затрат на обеспечение организационной культуры.

К первой группе показателей относятся следующие индикаторы:

– Количество внедряемых инноваций (И);

– Уровень коммуникации (УК);



Рисунок 2 – Этапы реализации методики анализа организационной культуры

– Удельный вес творческих операций (УВТО), рассчитываемый по формуле:

$$\text{УВТО} = \frac{Kt}{Knt} \quad (1)$$

где  $Kt$  – количество штатных единиц, занимающих трудом, соответствующим определению творческого;  $Knt$  – количество штатных единиц, не занимающихся творческим трудом.

- Доля интеллектуального труда (ДИТ), рассчитываемая по формуле:

$$\text{ДИТ} = \frac{K_i}{K_f}, \quad (2)$$

где  $K_i$  – количество сотрудников, занимающихся интеллектуальным трудом;  
 $K_f$  – количество сотрудников, не занимающихся интеллектуальным трудом.

Вторая группа показателей включает в себя:

- Уровень адаптации к внешней среде (УАВС);
- Преобладающий вид принимаемых управленческих решений (УР);
- Степень ориентированности сотрудников на повышение уровня профессионализма, обучение (О). Этот показатель рассчитывается по формуле:

$$O = \frac{K_o}{K_p} \cdot ШЧ, \quad (3)$$

где  $K_o$  – количество сотрудников, прошедших обучение;  $K_p$  – количество сотрудников, планирующих пройти обучение;  $ШЧ$  – штатная численность персонала организации.

Уровень затрат на обеспечение организационной культуры (Дз). Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$\text{Дз} = \frac{\sum Z_i}{B} \cdot 100\%, \quad (4)$$

где  $Дз$  – доля затрат на организационную культуру;  $Z$  – затраты на развитие и обеспечение компонентов организационной культуры;  $i$  – компонент организационной культуры;  $B$  – бюджет организации.

Определение и расчет предложенных показателей позволяют дифференцировать организационную культуру по следующим видам:

1) *Стабильная организационная культура.* Данная организационная культура характерна для организаций с высоким уровнем бюрократии, с четкой структурой и иерархией отношений. Такая культура встречается в организациях, имеющих глубокие традиции, мало подверженных инновационным изменениям. Она отличается соблюдением большого количества норм, правил и обычаев, передаваемых сотрудниками из поколения в поколение, а также отсутствием гибкости и изменчивости.

2) *Динамичная организационная культура.* Этот вид организационной культуры скорее характерен для организаций, начавших ту или иную реорганизацию, наметивших изменения в генеральной стратегии или переживающих смену руководства. Такая организационная культура относится к переходному типу. Она зиждется на прежних традициях, но при этом активно преобразовывается за счет появляющихся в организации инноваций и / или новой команды лидеров.

3) *Инновационная организационная культура.* Эта организационная культура которая характерна для организаций с высокой степенью ориентированности на инновационную экономику; обладающих или стремящихся к гибкой организационной структуре, с высоким содержанием интеллектуального труда и развитыми коммуникационными каналами. Эта культура – наиболее гибкая, легко подстраиваемая под внешние изменения. Именно этот тип организационной культуры наиболее близок к идеальной модели. Его формирование и последующее

развитие видится одним из ключевых элементов в повышении эффективности управленческого труда в организации в целом.

Дифференциация видов организационной культуры в зависимости от значений предложенных показателей представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительные характеристики видов организационной культуры

Показатель	Тип организационной культуры		
	Стабильная	Динамичная	Инновационная
Количество внедряемых инноваций (И)	Инновации не применяются	1-3 инновационных проекта в год	от 3 и более инновационных проектов в год
Уровень коммуникаций (УК)	средний. Коммуникационные каналы не развиты на должном уровне. Современные средства связи используются не повсеместно	высокий. Развиты коммуникационные каналы между субъектами организации. Активно используются современные технологии и средства связи (Internet, IP-телефония и т.д.)	высокий. Развиты коммуникационные каналы между субъектами организации. Активно используются современные технологии и средства связи (Internet, IP-телефония и т.д.)
Удельный вес творческих операций (УВТО)	до 30 %	от 31 % до 50 %	от 51 % и выше
Доля интеллектуального труда (ДИТ)	до 20 %	от 21 % до 60 %	от 61 % и выше
Преобладающий вид принимаемых управленческих решений (УР)	алгоритмические	структурированные	контурные
Доля затрат на обеспечение организационной культуры (Дз)	ниже 5 %	от 5 % до 7 %	выше 7 %

Разработанная методика анализа организационной культуры и оценка показателей эффективности управленческого труда была реализована на базе Новосибирского филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» (далее ХКФ Банк) и Иркутского филиала ОАО «МДМ Банк» (далее МДМ Банк).

С целью валидации расчетных показателей, а также для получения необходимой информации для оценки показателей эффективности управленческого труда в ходе реализации методики был использован метод экспертных оценок. В городе Новосибирске в декабре – феврале 2012 года, в городе Иркутске в марте – апреле 2013 года были опрошены 2 категории экспертов:

1. Руководители и ключевые сотрудники консалтинговых агентств, бизнес-школ, аудиторских компаний (35 чел).

В данную группу экспертов входили ключевые сотрудники консалтинговых агентств, выступавшие ранее в качестве приглашенных экспертов в области формирования и развития организационной культуры; сотрудники аудиторских компаний, обладающие аналитической информацией в области построения системы управления в исследуемых организациях; сотрудники бизнес-школ, разрабатывающие программы по повышению квалификации управленческого состава организаций.

2. Ключевые руководители Новосибирского филиала ХКФ Банка и Иркутского филиала МДМ Банка (10 чел).

Основанием для выбора данной группы экспертов выступил факт обладания необходимым объемом информации, требующейся для оценки исследуемых объектов. Согласованность мнений экспертов проверена с помощью коэффициента конкордации. Построенный по результатам анализа профиль организационной культуры Новосибирского филиала ХКФ Банка представлен на рис. 3, профиль организационной культуры Иркутского филиала МДМ банка - на рис.4

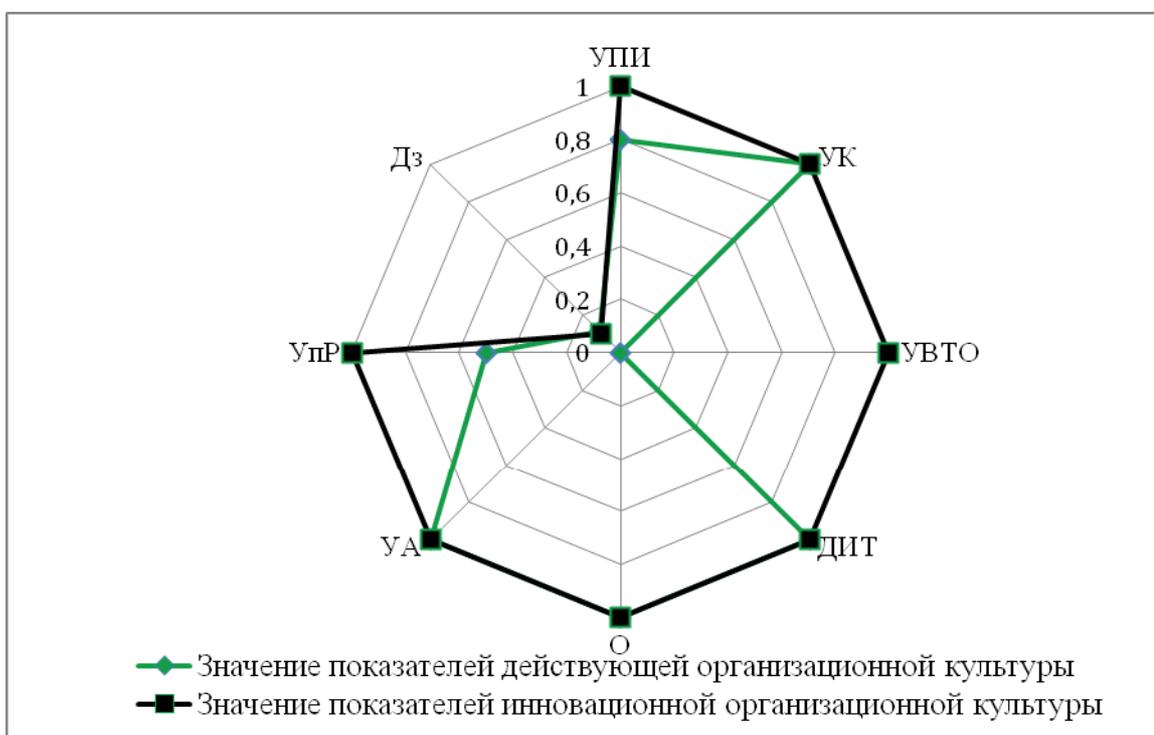


Рисунок 3 – Профиль инновационной организационной культуры Новосибирского филиала ХКФ Банка

Организационная культура Новосибирского филиала ХКФ Банка приближена к инновационному типу. Такая культура характерна для организаций с высокой степенью ориентированности на инновационную экономику. В данных организациях предполагается такой уровень организационных ценностей, при котором управленческий труд достигает максимальной эффективности.

Иркутский филиал МДМ Банка по результатам оценки обладает динамичной организационной культурой. Данная организационная культура относится к переходному типу и характеризуется таким уровнем организационных ценностей,

при котором могут отсутствовать зоны роста для ряда показателей эффективности управленческого труда.

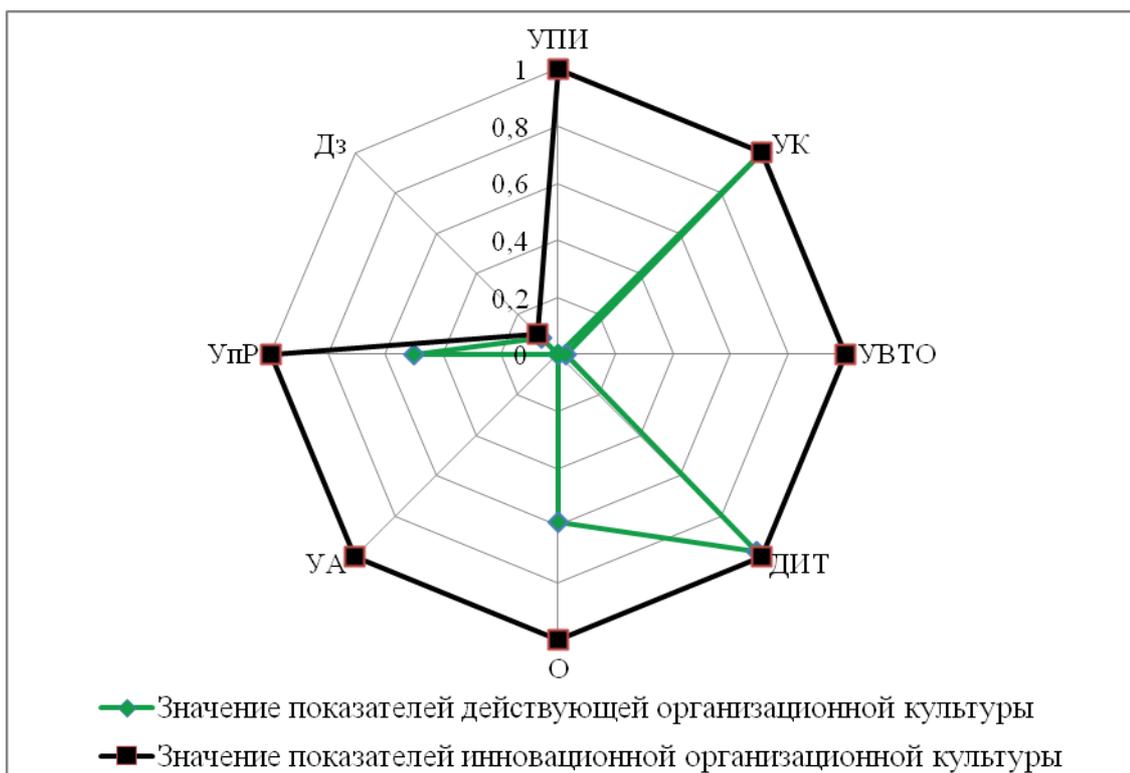


Рисунок 4 – Профиль динамической организационной культуры Иркутского филиала МДМ Банка

Содержательное описание уровня развития ценностей организационной культуры в двух анализируемых банках представлено в таблице 2.

Дальнейшее проведение экспертного опроса позволило сопоставить результаты анализа эффективности управленческого труда по предложенной методике с оценками экспертов. Сравнительные данные представлены в таблице 3.

Таким образом, апробация предложенной методики анализа организационной культуры с целью установления влияния ее компонентов на показатели эффективности управленческого труда доказала возможность использования полученных взаимозависимостей в качестве основы для разработки механизма повышения эффективности управленческого труда посредством совершенствования организационной культуры.

**3. Разработаны управленческие подходы, направленные на совершенствование организационной культуры, рассматриваемой в качестве фактора повышения эффективности управленческого труда. Это формирует основы механизма повышения эффективности управленческого труда через регулирование организационной культуры (п. 5.8).**

В качестве основы для разработки управленческих подходов, направленных на совершенствование организационной культуры и максимизацию показателей эффективности управленческого труда, предлагается выделить следующие принципы:

Таблица 2 – Уровень организационных ценностей в анализируемых организациях

Организационные ценности	Уровень организационных ценностей Новосибирского филиала ХКФ Банка	Уровень организационных ценностей Иркутского филиала МДМ Банка
Предназначение организации	высокий уровень технологий, высокое качество продуктов, лидерство в своей сфере рынка, новаторство	высокий уровень технологий, приемлемое качество предлагаемых продуктов; стремление к лидерским позициям в своей сфере рынка
Старшинство и власть	уважение власти, наличие иерархии	уважение власти, наличие иерархии
Значение различных должностей и функций	четкое распределение полномочий и обязанностей между структурными подразделениями и отдельными руководителями	четкое распределение полномочий и обязанностей между структурными подразделениями и отдельными руководителями
Обращение с людьми	развитость систем и стимулирования и мотивации сотрудников	преобладание системы стимулирования сотрудников; возможность мотивации, преимущественно материальной
Критерии выбора на руководящие и контролирующие должности	эффективность сотрудника и его преданность организации (стаж работы) как приоритетность при назначении на вышестоящую должность	эффективность сотрудника и его преданность организации (стаж работы) приоритетны при назначении
Организация работы и дисциплина	новые формы организации работы, невысокий уровень добровольной дисциплины	четкий контроль дисциплины (пропускная система, система контроля рабочего времени сотрудников)
Стиль руководства	использование новых технологий управления, сотрудничество как стиль управления преимущественно на высшем уровне менеджмента	классические формы управления (новые технологии управления практически отсутствуют)
Процесс принятия решений	преобладание структурированных управленческих решений	преобладание структурированных управленческих решений
Распространение и обмен информацией	высокий уровень коммуникаций, информированности сотрудников о целях, стратегии, планах развития организации	высокий уровень коммуникаций на исполнительском уровне; отсутствие системы информированности о целях, стратегии, планах развития организации
Характер контактов	наличие формальных и неформальных форм общения, возможность прямых контактов с руководством	наличие формальных и неформальных форм общения; отсутствие возможности прямых контактов с руководством
Характер социализации	минимум барьеров для неформального общения	высокий уровень барьеров для неформального общения
Пути разрешения конфликтов	культивирование компромиссов, решение конфликтов при помощи обсуждения, участие в разрешении всех заинтересованных сторон	культивирование компромиссов, решение конфликтов при помощи обсуждения (преимущественно на среднем и высшем уровне менеджмента)
Оценка эффективности работы	прозрачная система оценки эффективности сотрудников и подразделений организации	прозрачная система оценки эффективности сотрудников и подразделений организации

Таблица 3 – Сравнительный уровень эффективности управленческого труда в Новосибирском филиале ХКФ Банк и Иркутском филиале МДМ Банка

Критерий эффективности управленческого труда	Новосибирский филиал ХКФ Банка		Иркутский филиал МДМ Банка	
	Уровень критерия эффективности на основе анализа организационной культуры	Уровень критерия эффективности согласно экспертной оценке	Уровень критерия эффективности на основе анализа организационной культуры	Уровень критерия эффективности согласно экспертной оценке
Инновационность	высокий уровень применения новых технологий	высокий уровень применения новых технологий	уровень применения новых технологий различается по сферам деятельности и колеблется от среднего до ниже среднего	средний уровень применения новых технологий
Результативность	своевременное достижение целей организации	своевременное достижение целей организации	своевременное достижение целей организации; неамбициозный характер целей	несвоевременное достижение целей организации
Легитимность	высокая степень признания власти и авторитета руководителя	высокая степень признания власти и авторитета руководителя на формальном уровне; неформальное признание власти на отдельных уровнях управления; соблюдение иерархии	высокая степень признания власти и авторитета руководителя	высокая степень признания власти и авторитета руководителя на формальном уровне; отсутствие неформального признания власти; соблюдение иерархии
Корпоративность	высокий уровень мотивации сотрудников на достижение целей организации и удовлетворенности сотрудников работой в организации	высокий уровень мотивации сотрудников на достижение целей организации; средний уровень удовлетворенности сотрудников работой в организации	невысокий уровень мотивации сотрудников на достижение целей организации; невысокая удовлетворенность сотрудников работой в организации	средний уровень мотивации сотрудников на достижение целей организации; средний уровень удовлетворенности сотрудников работой в организации
Качество трудовой деятельности	высокий уровень условий труда сотрудников; постоянное совершенствование условий труда	средний уровень условий труда сотрудников; постоянное совершенствование условий труда	средний уровень условий труда сотрудников	средний уровень условий труда сотрудников
Проактивность	высокая скорость реагирования управленцев на изменения внешней среды	высокая скорость реагирования управленцев на изменения внешней среды	невысокая скорость реагирования управленцев на изменения внешней среды	невысокая скорость реагирования управленцев на изменения внешней среды

### *1. Целесообразность применения многоуровневого подхода к управлению организационной культурой.*

Формирование идеальной модели организационной культуры предлагается выстраивать посредством воздействия на составляющие культуры организации на *трех* уровнях управления – стратегическом, тактическом и оперативном.

На *I уровне* предполагается разработка долгосрочных целей и перспектив по моделированию идеальной организационной культуры; комплексная оценка целесообразности развития и оптимизации тех или иных ценностей организации и компонентов организационной культуры; анализ ожидаемого эффекта от ее изменения.

*II уровень* включает в себя разработку краткосрочных целей, вытекающих из стратегии, принимаемой на предыдущем уровне. Управление на данном уровне направлено на реализацию стратегии путем выбора стилей управления, методов, позволяющих провести оптимальную модернизацию организационной культуры предприятия.

*III уровень* управления включает решение конкретных измеримых задач, исполнение которых необходимо «здесь и сейчас» с целью поддержания существующего уровня того или иного показателя организационной культуры или его корректировки. Как правило, на данном уровне происходит принятие решений «по ситуации», то есть с учетом только что возникших отклонений. Основные характеристики предлагаемых уровней управления представлены

### *2. Использование многообразных подходов к изменению и совершенствованию организационной культуры организации.*

Применение многоуровневого подхода к управлению организационной культурой обуславливает возможность вариативности управленческих воздействий, направленных на формирование и изменение организационной культуры.

Отличительной особенностью предложенной нами системы управления организационной культурой является перспектива реализации ситуационного управленческого подхода на *II* и *III* уровнях управления. Применение различных методов управления, как правило, определяется конкретной сложившейся ситуацией. Наиболее эффективным становится тот метод, который соответствует появившейся ситуации и максимально адаптирован к ней. Такое управление возможно в рамках ситуационного подхода. Это и обуславливает возможность его применения на различных уровнях управления организационной культурой. В качестве других целесообразных подходов к управлению организационной культурой предложены: на *I* уровне управления – комплексный, динамический; на *II* уровне – интеграционный, системный; на *III* – функциональный. Особенности многоуровневого управления организационной культурой представлены в таблице 4.

### *3. Учет взаимосвязи компонентов организационной культуры с показателями эффективности управленческого труда.*

При выборе наиболее адекватных управленческих подходов необходимо учитывать степень их влияния на эффективность управленческого труда в данной организации. Реализация предложенных управленческих подходов создает основу для повышения эффективности управленческого труда, что обосновано в таблице 5.

Таблица 4 – Управление организационной культурой: многоуровневый подход

Параметры уровня управления организационной культурой	Особенности управления организационной культурой на различных уровнях		
	I уровень	II уровень	III уровень
Сфера воздействия	Стратегическое управление	Тактическое управление	Оперативное управление
Задачи, решаемые на данном уровне управления	1. Создание миссии компании (четкое формирование миссии, регулярные корректировки с учетом внешних и внутренних изменений и потребностей) 2. Стратегический анализ развития организационной культуры (регулярное применение различных методов и моделей)	1. Определение краткосрочных целей по корректировке типа организационной культуры 2. Выбор стилей управления для оптимального достижения целей по модернизации организационной культуры	1. Оптимизация процессов управления организационной культурой 2. Планирование оперативной деятельности по оптимизации компонентов организационной культуры 3. Контроль за исполнением запланированной деятельности
Управленческие подходы	- комплексный - динамический	- интеграционный - системный - ситуационный	- функциональный - ситуационный

Таблица 5 – Совокупность подходов к управлению организационной культурой, имеющих потенциал влияния на эффективность управленческого труда

Уровень управления организационной культурой	Подходы к управлению организационной культурой	Ключевые зоны роста эффективности управленческого труда
I уровень управления	комплексный	управление развитием организационной культуры и показателями эффективности управленческого труда как единым комплексом
	динамический	прогнозирование взаимосвязи развития компонентов организационной культуры и показателей эффективности управленческого труда
II уровень управления	ситуационный	повышение результативности и проактивности управленческого труда в организации
	интеграционный	управление взаимодействиями и взаимозависимостями компонентов организационной культуры и показателями эффективности управленческого труда
	системный	уменьшение временных и трудовых затрат на управление организационной культурой
III уровень управления	функциональный	повышение эффективности управленческого труда за счет достижения организационной культуры и идеальной модели
	ситуационный	повышение результативности и проактивности управленческого труда в организации

Учитывая особенности взаимосвязей между компонентами организационной культуры и показателями эффективности управленческого труда, полученные в процессе проведенного анализа организационных культур российских банков и оценки показателей эффективности управленческого труда, разработан механизм повышения эффективности управленческого труда, основанный на регулировании организационной культуры предприятия (рис. 5).

## **ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

1. В условиях перехода к инновационной экономике управленческий труд приобретает новые механизмы реализации. Данный этап развития управленческого труда обусловлен использованием новых форм реализации взаимодействия субъекта и объекта этого вида труда, приоритетностью интеллектуальной составляющей. Управленческий труд, понимаемый в русле гуманизации труда, становится, прежде всего, трудом по управлению людьми и мотивацией их на работу в условиях изменения сути экономической категории «организация».

2. Эффективность управленческого труда предложено рассматривать как социально-экономический показатель, включающий в себя соотношение затрат на управление (непосредственно на обслуживание управления, на обеспечение социальной среды организации, формирование высокого мотивационного фона сотрудников) с достигнутым в ходе его реализации результатом. В связи с изменением содержательного уровня управленческого труда и видоизменением основания для определения его эффективности разработана совокупность критериев оценки эффективности управленческого труда, включающая в себя следующие показатели: инновационность, результативность, легитимность, проактивность, качество трудовой деятельности сотрудников, корпоративность.

3. Развитие управленческого труда в русле гуманистического подхода позволяет актуализировать рассмотрение в качестве значимого инструмента повышения его эффективности организационную культуру предприятия. Организационная культура идентифицирована как квази-актив, включающий в себя совокупность ценностей, поведенческих норм и правил; механизм воздействия на персонал; инструмент повышения стоимости материальных активов и получения организацией экономических выгод. Влияние организационной культуры на эффективность управленческого труда обусловлено наличием взаимосвязей показателей эффективности управленческого труда с компонентами организационной культуры.

4. Разработана методика анализа организационной культуры, включающая последовательность ее эмпирического исследования, совокупность показателей, методов сбора информации и анализа.

5. Реализация разработанной методики анализа организационных культур применительно к российским банкам позволила выявить наличие взаимосвязи между показателями эффективности управленческого труда и компонентами организационной культуры. В процессе анализа были установлены типы организационных культур, свойственный для них уровень организационных ценностей и их влияние на показатели эффективности управленческого труда.

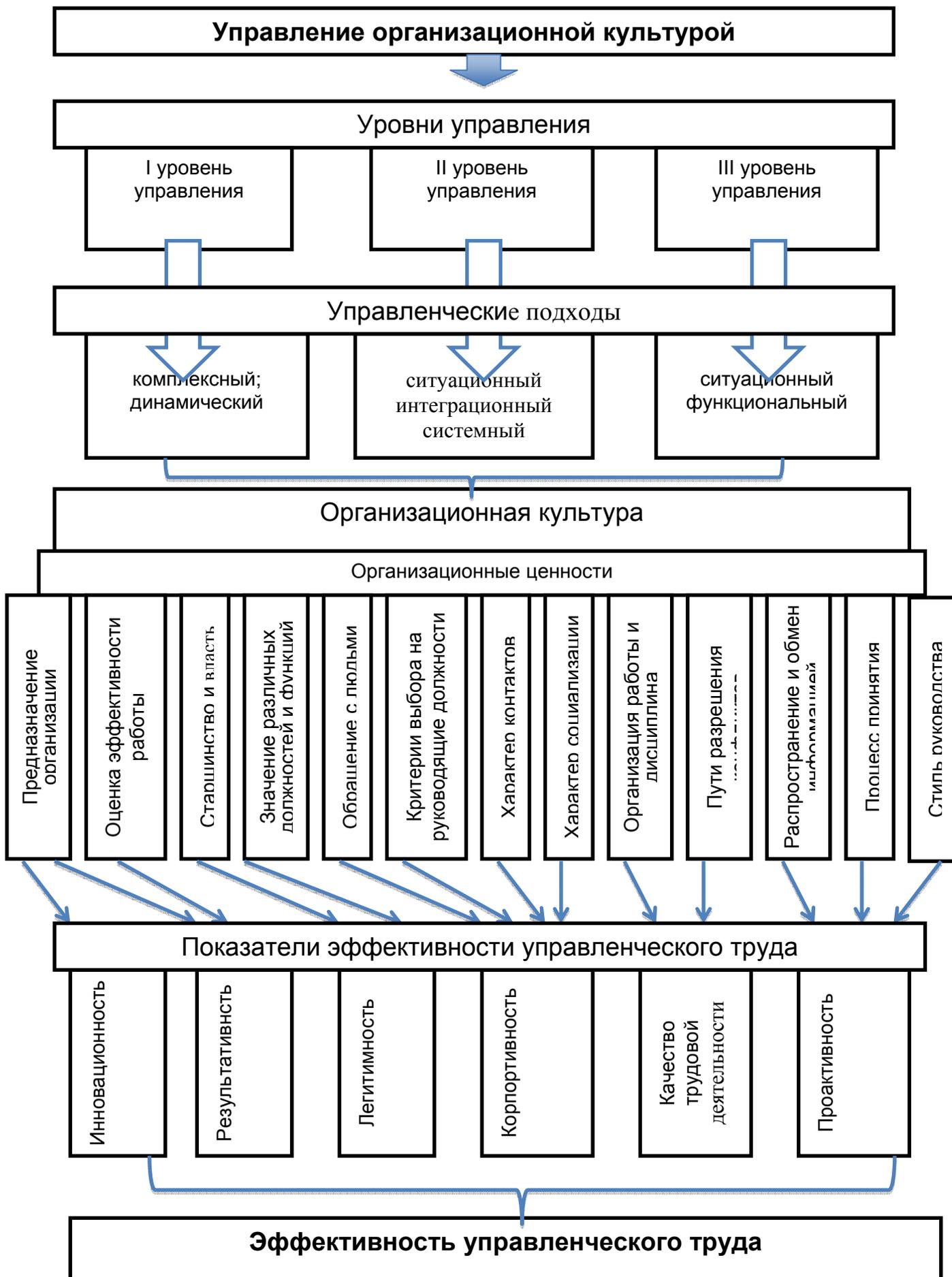


Рисунок 5 – Основы механизма повышения эффективности управленческого труда посредством регулирования организационной культуры

б. Основные подходы к совершенствованию организационной культуры с целью повышения эффективности управленческого труда базируются на следующих принципах: многоуровневость реализации; необходимость использования совокупности подходов к изменению и совершенствованию организационной культуры организации; обязательность учета взаимосвязи показателей эффективности управленческого труда и компонентов организационной культуры. Основные воздействия при управлении организационной культурой должны быть направлены на стратегическое планирование ее модернизации; определение краткосрочных целей и стилей управления, необходимых для рационального управления изменениями организационной культуры; реализацию оперативной деятельности по оптимизации компонентов организационной культуры и контроля за исполнением намеченных целей. Основной целью таких управленческих воздействий является рост показателей эффективности управленческого труда.

### **3. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

#### ***Коллективная монография***

1. Экономика труда: вызовы времени: монография / А.П. Багирова, А.С. Вавилова, С.И. Сотникова [и др.]; под общ. ред. проф. С.И. Сотниковой. – Новосибирск: НГАЭУ, 2012. – 420 с. (19,36 п. л./ 0,32 п. л.)

#### ***Статьи в рецензируемых научных журналах, определенных ВАК***

2. Развитие организационной культуры как критерий эффективности управленческого труда / А.П. Багирова, А.С. Вавилова // Вестник УрФУ. Серия «Экономика и управление». – 2013. – № 1. – С. 142-151. (0,78 п.л. / 0,52 п.л.)
3. Эффективность управленческого труда: анализ и механизмы повышения / А.С. Вавилова // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 12 (ч.1). – С. 751-753. (0,34 п.л.)
4. Управленческий труд: генезис идей и перспективы в инновационной экономике / А.П. Багирова, А.С. Вавилова // Вестник Донского государственного технического университета. – 2011. – Т. 11. – № 3 (54). – С. 415-421. (0,54 п.л. / 0,36 п.л.)
5. Анализ методик исследования организационной культуры органов местного самоуправления / А.С. Вавилова // Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность». – 2010. – № 2 (86). – С. 79-82. (0,34 п.л.)

#### ***Статьи в периодических научных изданиях***

- б. Теоретические подходы к анализу управленческого труда в инновационной экономике / А.П. Багирова, А.С. Вавилова // Стратегический управленческий анализ. – 2010. – №3-4 (13-14). – С. 54-59. (0,48 п.л. / 0,32 п.л.)

### *Статьи и доклады в сборниках трудов научных конференций*

7. Управленческие подходы к повышению эффективности управленческого труда: роль организационной культуры / А.С. Вавилова // Достойный труд – основа стабильного общества: материалы V Международной научно-практической конференции / отв. за выпуск Э.В. Пешина, А.Ю. Коковихин. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2013. – С. 254-258. (0,21 п.л.)
8. Методические основы анализа организационной культуры / А.С. Вавилова // Актуальные проблемы управления персоналом в условиях социально-экономической модернизации страны: материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Екатеринбург: УрФУ, 2012. – С. 14-18. (0,24 п.л.)
9. Представления об управленческом труде: опыт теоретического анализа / А.С. Вавилова // Социальные технологии в государственном управлении и бизнесе: материалы III Всероссийской научно-практической конференции. – Екатеринбург: УрФУ, 2011. – С. 175-177. (0,28 п.л.)
10. К вопросу об определении организационной культуры как категории экономики труда / А.П. Багирова, А.С. Вавилова // Современные проблемы экономики, менеджмента и маркетинга: материалы XVII Международной научно-практической конференции. – Нижний Тагил: НТИ(ф) УрФУ, 2011. – С. 94-96. (0,25 п.л. / 0,16 п.л.)
11. Исследование организационной культуры органов местного самоуправления / А.С. Вавилова // Актуальные проблемы социологии молодежи, культуры и образования: материалы международной конференции: в 3 т. / под общ. ред. Ю.Р. Вишневого. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2010. – Т. 1. – С. 48-51. (0,39 п.л.)
12. Социальная политика предприятия: проблемы формирования и реализации в современном российском обществе / А.С. Вавилова // Студент и научно – технический прогресс: материалы XLVII Международной научной студенческой конференции / отв. и науч. ред. И. В. Князева. – Новосибирск, 2009. - С. 146 -148. (0,28 п.л.)
13. К вопросу о типологизации лидерских компетенций в различных типах организационных культур / А.С. Вавилова // Подготовка кадров для государственной и муниципальной службы: диалог власти, науки и образования: материалы Международной научно-практической конференции / отв. ред. А.З. Фахрутдинова. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2009. – С. 114-118. (0,45 п.л.)
14. Анализ методик исследования организационной культуры органов местного самоуправления / А.С. Вавилова // Современные исследования социальных проблем: сборник статей Общероссийской научно-практической конференции. Вып. 2 «Общественно-социальные и политические исследования» / под общ. ред. Я.А. Максимова. – Красноярск: Научно-инновационный центр, 2009. – С. 22-24. (0,27 п.л.)