

Буковская Екатерина Юрьевна

преподаватель

Северо-Западный институт управления (филиал)

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства

и государственной службы при Президенте РФ»

г. Санкт-Петербург

ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОЙ СПЛОЧЕННОСТИ КАК СРЕДСТВО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

***Аннотация:** в статье рассмотрены действия по преобразованию организационной культуры для улучшения показателей эффективности. Отмечено, что в любом коллективе имеется определенный кадровый балласт, немотивированные, случайные работники.*

***Ключевые слова:** организационная культура, формальная группа, мотивация персонала, кадровый резерв, эффективность управления, конкуренция.*

Нормализация отношений в коллективе как в малой группе является наиболее актуальной проблемой управления персоналом, напрямую связанной с эффективностью рабочего процесса. По статистике неблагоприятные отношения внутри коллектива являются одной из распространенных причин увольнения работников и, соответственно, текучести кадров. Основа организационной культуры – это не только традиции и ценности, а в первую очередь люди и психологический климат, где жесткая, конкурентная среда тормозит развитие бизнеса и негативно влияет на отношение клиентов к организации, а рабочее время уходит на выяснение конфликтов и непродуктивные совещания.

Можно отметить, что в любом коллективе имеется определенный кадровый балласт, немотивированные, случайные работники. Необходимо проанализировать организационную культуру предприятия и сделать выводы, какого рода работники преобладают в коллективе, каким образом их поведение сказывается на эффективности общей трудовой деятельности и что является причиной их присутствия в значительном количестве, если будет выявлен данный факт. В том

случае, когда подобные сотрудники составляют значительную часть коллектива, можно сделать вывод, что для них в организации создались благоприятные условия. Необходимо создать условия для развития другого типа работников, более соответствующих традиционной культурной схеме, сократив численность и влияние кадрового балласта, а подбор персонала целесообразно проводить в несколько этапов, чтобы своевременно выявлять не соответствующих данной организационной культуре претендентов.

В работе с кадровым резервом и руководящим составом также следует выявить конструктивных и деструктивных лидеров. Как уже было отмечено, подобные категории работников зачастую присутствуют в крупных трудовых коллективах, но желательно, чтобы их количество не превышало порядка 10%. Основной целью развития организационной культуры является повышение эффективности труда, а такого рода работники создают ситуации нездоровой конкуренции и конфликтов, в которых они могут выигрывать в ущерб общей деятельности. Соответственно, оценка персонала организации должна включать в себя социальный и психологический аспекты.

Нельзя недооценивать вклад в развитие коллектива. Так, по исследованиям американских социологов, 1 доллар, вложенный в психологическое сопровождение работника, дает в итоге от 4 до 7 долларов прибыли. Это объясняется тем простым фактом, что демотивированный работник не может эффективно выполнять свои обязанности. В России данный пример не распространен, но можно сделать вывод, что при улучшении психологического климата развивается и организационная культура, нормализуются отношения и значительно возрастет общая эффективность.

На отношения в коллективе влияют и объективные причины, такие как размер заработной платы, различных премий, поощрений, пособий. В том случае, когда в распределении, например, премий, имеются проблемы, реализуется позитивная сторона конфликтов – приближение к социальной справедливости. В западных корпорациях иногда складывается ситуация, что лучший менеджер по продажам получает заработную плату на уровне вице-президента компании. Сотрудник при таком положении дел мотивирован, реализует свои способности и

достойно зарабатывает. Включение в кадровый резерв должно происходить по принципу наилучших способностей к руководству, а не высокого текущего результата, так как одним из наиболее характерных качеств конструктивного лидера является наличие таланта к антикризисному управлению. Нужно создать условия для развития в работниках лидерских качеств путем делегирования необходимых полномочий и клиентоориентированной системы премирования.

После стабилизации организационной культуры для более эффективного сплочения коллектива проводятся различные командообразующие и разгрузочные мероприятия.

На основе вышесказанных рекомендаций можно составить общий план преобразования типичных случаев проблемной для руководства организационной культуры:

Этап 1. Проведение анализа эффективности работы организации.

Этап 2. Проведение анализа состояния организационной культуры.

Этап 3. Проведение анализа эффективности руководства организацией.

Этап 4. Оценка качества выполнения обязанностей работниками.

Этап 5. Проведение социально-психологической оценки персонала.

Этап 6. Изучение результатов исследований.

Этап 7. Анализ потребностей работников в области профессионального развития.

Этап 8. Планирование профессионального развития работников.

Этап 9. Внедрение системы мотивации с ориентацией на клиентов организации.

Этап 10. Поддержание высокого уровня организационной культуры с помощью качественного отбора персонала, формирования конструктивного кадрового резерва, проведения различных корпоративных мероприятий.

Список литературы

1. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала [Текст]: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 391 с.