

## Оценка эффективности поведения персонала менеджментом в различных организационных культурах (ОК)

**Райхлина Надежда Александровна**

*студентка*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, Россия*

*E-mail: djundel@rambler.ru*

Известно, что одной из основных задач менеджмента является такая организация деятельности исполнителей, которая обеспечивает максимальные производительность и качество труда. Решая эту задачу, менеджеры оценивают поведение подчиненных на основе не только критериев эффективности (объективных показателей), но и на основе своих представлений о том, как должны действовать работники, выполняя свои функции (субъективные критерии). Эти субъективные критерии формируются в контексте складывающейся на предприятии ОК. Нередко считается, что наиболее эффективной является рыночная ОК, и менеджмент стремится формировать на предприятии именно этот тип организационной культуры. Данные зарубежных исследований [К.Камерон, Р.Куинн] и результаты проведенного эмпирического исследования автора свидетельствуют о целесообразности в конкретном случае проверять обоснованность такого подхода.

Проведено исследование с целью выявления психологических детерминант разной эффективности двух салонов продаж очков и контактных линз: «Успех» (эффективный) и «Фиаско» (неэффективный), численностью по 7 человек в каждом, с одинаковой внутренней структурой, относительно однородные по возрастному и гендерному составу персонала, находящиеся в одинаковых территориальных условиях. Эмпирическим путем выявлен ряд факторов, оптимальное соотношение которых лежит в основе эффективности продаж в этих салонах. Установлено, что для эффективного салона характерен клановый тип ОК, а для неэффективного – рыночный что на первый взгляд может показаться парадоксальным.

### Психологические детерминанты эффективности продаж

«Успех»	«Фиаско»
Высокая эффективность	Низкая эффективность
Высокие показатели сплоченности	Низкие показатели сплоченности
Развитие группы по типу «семьи»	Разрозненность
Либеральный стиль управления	Директивный стиль управления
У менеджеров высокая ориентация на эффективную работу в сочетании с доверием и уважением к людям	У менеджеров ориентация на работу и минимум внимания к персоналу
Традиции и преданность организации	Борьба за сохранение рабочего места
Элитная продукция, лично-ориентированный подход к клиенту	Более дешевая продукция и массовый потребитель
Персонал в своих предпочтениях ориентирован на клановый тип ОК	Персонал в своих предпочтениях ориентирован на клановый тип ОК
Актуальный тип ОК - клановый	Актуальный тип ОК - рыночный

Анализ показал, за счёт чего достигается эффективность в клановой ОК. Одобряемые менеджментом модели поведения персонала соответствуют потребностям платежеспособных клиентов, ожидающих внимательного персонализированного отношения, неспешности обслуживания, пребывания в благоприятной психологической атмосфере салона. «Успех» постепенно все более ориентируется на продажу

преимущественно элитного товара, т.е. дорогих, высококачественных очков и линз. Именно клановый тип ОК совпадает с желаемым сотрудниками и обеспечивает высокую эффективность салона, выражающуюся как в удовлетворенности работников, высокой мотивации, адекватном стиле руководства, так и в качестве оказываемых услуг (консультаций в подборе очков, линз), позитивных отзывах клиентов об организации и хороших показателях прибыльности данного салона.

Низкие показатели эффективности «Фиаско» можно объяснить напряженной внутренней ситуацией, неблагоприятным психологическим климатом, который замечают и клиенты. Это не способствует удержанию платежеспособных покупателей. Заслуживает внимания тот факт, что доброжелательность и дружелюбность атмосферы на работе, судя по полученным результатам, имеют важное значение для работников данного салона, т.е. ценности «рынка» персонал «Фиаско» не разделяет. Причинами этого является не только психологический климат салона, но и понимание продавцами того, что подобного рода тип ОК не позволяет им продуктивно работать, реализовывать свой потенциал и возможности, предоставляемые ассортиментом.

Роль менеджера в организационных процессах, идущих в салонах, весьма велика. В зависимости от приверженности менеджера к тому или иному виду ОК он по-разному воспринимает поведение персонала. Так поведение продавца, нарушающее стандарт скорости в обслуживании покупателя, будет восприниматься менеджером, приверженцем рыночной парадигмы управления, негативно. Своими оценками он объективно препятствует эффективному поведению продавцов, провоцируя недовольство и разногласия в коллективе, что противоречит возможностям рыночной ОК, переводя характерную для нее внутреннюю конкуренцию в план непродуктивных межличностных конфликтов. Рекомендации менеджменту исследуемых торговых салонов по совершенствованию организационных процессов в неэффективной организации могут послужить основой для совершенствования корпоративного обучения. Коротко их можно сформулировать следующим образом:

Решение проблемы сплоченности коллектива должно опираться на:

- Коррекцию миссии и стратегических целей организации;
- Продвижение миссии среди всех сотрудников внутри организации;
- Развитие адекватного стиля лидерства;
- Налаживание взаимоотношений персонала в формате корпоративной культуры кланового типа.

Выводы:

1. Поведение персонала, воспринимаемое менеджером негативно, целесообразно оценивать как проблемное, т.е. как индикатор некоторой управленческой проблемы.

2. Основой решения этой проблемы и интерпретации поведения персонала должна являться эффективность организации, а не субъективные установки менеджеров.

Преодоление негативного влияния неадекватных установок менеджеров возможно при условии тщательного анализа запросов покупателей основной продукции и проектирования ОК, отвечающей этим запросам.

4. Рекомендации менеджменту касаются решения проблемы сплоченности коллектива на основе миссии и стратегических целей организации, продвижения миссии внутри организации, развития адекватного стиля лидерства и взаимоотношений персонала в формате корпоративной культуры кланового типа.

5. Перспективным направлением продолжения работы является выявление причин неэффективной рыночной ОК в торговых предприятиях, работающих с высокоплатежными клиентами: что является ключевым фактором низкой эффективности – неумение менеджмента сформировать привлекательный для клиентов

и продавцов формат рыночной культуры или действительная неадекватность рыночной ОК задаче обслуживания элитных клиентов.

**Литература:**

1. Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. под ред. И.В.Андреевой. - СПб: Питер, 2001. - 320 с.: с ил.
2. Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000. – 448с.