На правах рукописи

003168086

Лунев Анатолий Андреевич

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МАЛЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ

Специальность 08 00 05 - экономика и управление народным хозяйством
экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами - промышленность

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации
на соискание ученой степени кандидата экономических наук

0 6 МАЙ 2008

МОСКВА – 2008

Работа выполнена на кафедре региональной экономики и управления Института экономики и социальных отношений

Научный руководитель	кандидат экономических наук Горин Сергей Викторович
Официальные оппоненты	доктор экономических наук, профессор Потрубач Николай Николаевич
	кандидат экономических наук Денченко Наталья Леонидовна
Ведущая организация	Санкт-Петербургский государственный университет

Защита состоится «16 » мая 2008 г. в 14:00 часов. на заседании диссертационного совета Д.520.050.01 в Институте экономики и социальных отношений по адресу: 105203, город Москва, ул. 15-ая Парковая, д.8, ауд. 105.

С диссертацией можно ознакомится в библиотеке Института экономики и социальных отношений

Автореферат разослан «16» апреля 2008 года

Ученый секретарь
диссертационного совета
к.э.н. Петров О.В.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях реальной конкуренции российские промышленные предприятия сталкиваются с проблемой постоянного повышения своей конкурентоспособности и эффективности деятельности Развитие организационной культуры, превращение ее в мощное побуждающее и объединяющее начало может стать одним из рычагов повышения эффективности функционирования предприятий, возможности которого используются пока крайне слабо

Ситуация, сложившаяся в российской экономике в условиях вступления в ВТО, предоставляет возможности для реализации потенциала малых промышленных предприятий, прежде всего за счет инновационной активности Под влиянием возрастающей конкуренции инновации становятся важнейшим инструментом управления на предприятиях При динамичном развитии рыночных отношений новые организационные решения все в большей степени определяют успех предпринимательской деятельности Для улучшения деятельности малых предприятий актуальна диверсификация инновационной деятельности, состоящая в распределении капиталовложений для осуществления разнообразных инновационных проектов, непосредственно не связанных друг с другом, в том числе в сфере формирования организационной культуры

В настоящее время малые промышленные предприятия, как правило, предпочитают осуществлять быстро окупаемые и менее рискованные мероприятия по совершенствованию своей деятельности При этом становятся особо актуальными стратегические нововведения в сфере управления, предусматривающие изменение мотивационных установок, принципов оплаты труда, повышение образовательного уровня персонала и его профессиональной структуры, а также нововведения в сфере организационной культуры

Конечной целью совершенствования организационной культуры является повышение конкурентоспособности малых предприятий и обеспечение их устойчивого развития Эта цель недостижима при отсутствии методических материалов, следуя которым каждое малое предприятие могло бы с учетом своей специфики и особенностей функционирования определять и реализовывать основные направления совершенствования организационной культуры для повышения эффективности организационного развития и адаптации к изменяющейся внешней среде Диссертация предполагает наличие соответствующего теоретического обоснования и научно-практического инструментария

Таким образом, актуальность темы диссертации определяется необходимостью исследования и совершенствования организационной культуры малых промышленных предприятий для продолжения его дальнейшего поступательного развития в условиях растущей конкуренции

Степень изученности вопроса. В исследовании использованы научные положения по изучаемой теме отечественных и зарубежных ученых, которыми решены многие теоретические и практические проблемы, связанные с организационной культурой малых предприятий В частности, проблемам формирования организационной культуры посвятили свои работы В А Спивак, В Д Козлов, И В Грошев, П Харрис, Р Рюттингер, Э Шейн, Э А Капитонов и др Специфика деятельности малых предприятий рассматривается в работах Г Б Поляка, Н Г Агурбаша, Э А Уткина и др Вопросы эффективной инновационной деятельности нашли отражение в трудах отечественных и зарубежных ученых Б Санто, Б Твисса, В Г Медынского, В Р Веснина, П Н Завлина, С В Валдайцева и др

Несмотря на важность научных исследований, в них не нашли отражения некоторые теоретические и методические вопросы связанные с совершенствованием организационной культуры малых промышленных предприятий на основе развития организационно-управленческих инноваций. С

учетом вышеизложенного, выполнение исследований, связанных с совершенствованием организационной культуры малых промышленных предприятий в российской экономике, обоснованием и отработкой организационно-экономических и научно-методических механизмов, увязывающих экономические и управленческие аспекты по формированию организационной культуры, представляется своевременным и актуальным для современного развития предприятий промышленности

Цель и задачи исследования **Целью** диссертации является исследование теоретических и научно-методических положений развития организационной культуры малых промышленных предприятий и выработка практических рекомендаций по выбору рациональной стратегии совершенствования их организационной культуры В диссертации изложены научно обоснованные управленческие решения в области организационной культуры, внедрение которых имеет важное значение для экономики малых промышленных предприятий

Достижение поставленной цели предопределило формулировку и решение следующих **задач**

- уточнить содержание организационной культуры и выявить ее особенности на малых предприятиях,
- рассмотреть роль и значение организационно-управленческих инноваций при изменении организационной культуры,
- провести анализ организационной культуры малых промышленных предприятий,
- обосновать комплекс мероприятий по регулированию трудового поведения работников в целях формирования организационной культуры малых предприятий,

- разработать процедуру оценки эффективности организационно-управленческих инноваций при совершенствовании организационной культуры,

- обосновать приоритетные направления развития организационной культуры малых предприятий,

- предложить порядок разработки стратегии совершенствования организационной культуры малых предприятий

Объект и предмет исследования. *Объектом исследования* являются малые промышленные предприятия г Москвы различных организационно-правовых форм, использующие разные стратегии развития. В качестве *предмета исследования* выступают управленческие отношения, возникающие при формировании и развитии организационной культуры малых промышленных предприятий

Теоретической и методологической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых в области предпринимательства, управления персоналом, инновационного менеджмента, организации производства, маркетинга, материалы и рекомендации научно-практических конференций и семинаров, нормативно-правовые акты Российской Федерации В процессе работы применялся системный подход к предмету исследования с использованием функционально-логического и технико-экономического анализа деятельности предприятий, критериальные оценки текущей деятельности предприятий В качестве основных инструментов исследований использовались методы экспертных оценок, анкетирования, статистического анализа, выбора приоритетов Анализ осуществлялся на основе данных отечественной статистики, изучения зарубежного опыта и обобщения материалов работы эффективно работающих малых промышленных предприятий

Научная новизна результатов диссертационной работы заключается в разработке

- концепции совершенствования организационной культуры малых промышленный предприятий, включающей комплекс мероприятий по регулированию трудового поведения работников в целях формирования организационной культуры,

- процедуры оценки эффективности организационно-управленческих инноваций при совершенствовании организационной культуры;

- приоритетных направлений развития и стратегии совершенствования организационной культуры малых промышленных предприятий. Также в диссертации дано авторское определения понятия «организационная культура».

Практическая значимость работы. Практическое значение имеют научные и прикладные разработки, в которых содержатся: анализ материальной основы организационной культуры малых промышленных предприятий, отличающийся от уже имеющихся в литературе более глубоким исследованием взаимосвязи организационной культуры и эффективности деятельности малого предпринимательства; оценка уровня организационной культуры предприятий г. Москвы, отличающаяся от известных положений ориентацией на малое предпринимательство, процедура оценки эффективности организационно-управленческих инноваций в организационной культуре, при помощи которой выявляются наиболее эффективные инновации, порядок разработки стратегии совершенствования организационной культуры Внедрение разработанных автором рекомендаций и методических положений позволит обоснованно подходить к построению стратегии совершенствования организационной культуры малых предприятий.

Апробация и реализация результатов исследования. Основные положения диссертации докладывались автором на Международной научной конференции «Проблемы управления безопасностью сложных систем», Москва, 2006, на Международной научной конференции «Человеческий потенциал модернизации России (Стратегия опережающего развития - 2006)»,

Москва, 2006; на Всероссийской научной конференции «Информационные технологии в образовании и науке», Москва, 2007, на Международной научной конференции «Математика, информатика, естествознание в экономике и в обществе», Москва, 2006, на Научно-практической конференции «Актуальные социально-экономические проблемы развития России», Москва, в 2005 г. и 2006 г.

Разработанные рекомендации по построению стратегии совершенствования организационной культуры внедрены в деятельность ООО «Тригон», процедура оценки эффективности организационно-управленческих инноваций используется в практической деятельности ООО «Рекламные Системы», рекомендации по подготовке кадрового резерва в рамках организационно-управленческих инноваций нашли практическое применение в деятельности ООО «Интерстройуниверсал».

На защиту выносятся следующие положения, имеющие новизну и практическое значение·

1. Уточнено содержание организационной культуры предприятия как внутренне согласованной совокупности взаимосвязанных элементов, отличающееся выделением факторов, выражающих ее специфику на малых предприятиях (ограниченное число участников предприятия и объемов деятельности; доминирующие неформальные связи внутри предприятия, частое совмещение владельцами бизнеса функций управления им, наличие достаточно узкой ниши на рынке; государственная поддержка малого предпринимательства как социально-экономического института)

2. Предложен комплекс мероприятий по регулированию трудового поведения работников в целях формирования организационной культуры малых предприятий, отличительной особенностью которого является учет ценностных ориентаций (уверенность в сохранении работы, социальная защита и материальная поддержка, возможность реализовать свои способности) и мотивов труда (возможность учиться и совершенствоваться, возна-

граждение соразмерно труду, система премирования, потребность в безопасной среде)

3 Разработана процедура оценки эффективности организационно-управленческих инноваций при совершенствовании организационной культуры, отличающаяся от известных в литературе применением дисконтирования денежных потоков, включающая следующие взаимосвязанные этапы постановка задачи оценки, предварительный анализ эффективности изменения организационной культуры, формулировка исходных предположений, сбор данных, расчет эффективности, формулирование утверждений

4 Определены и научно обоснованы приоритетные направления развития организационной культуры малых предприятий, в отличие от известных выбранные на основе оценки факторов, определяющих их приоритетность в условиях высокой неопределенности внутренней и внешней ситуации эффективная система государственной поддержки малых предприятий, разработка и внедрение адекватной системы ценностей, повышение общего уровня инновационной активности малого малых предприятий, развитие системы кредитования

5 Обоснован и предложен порядок разработки стратегии совершенствования организационной культуры малых предприятий, отличительной чертой которого от известных научных разработок является увязка изменения организационной культуры с внедрением организационно-управленческих инноваций, выражающихся в инновационной установке, инновационной структуре и инновационной стратегии

Публикации. Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в 13 научных работах в учебном пособии «Организация предпринимательской деятельности», в монографии «Теория и практика российского предпринимательства», журналах «Экономика и производство», «Компьютерные обучающие программы и инновации» и в материалах научных конференций

Состав и структура работы. Диссертация объемом 166 стр основного текста состоит из введения, трех глав, состоящих из девяти параграфов, выводов и рекомендаций Работа заключает в себя 16 таблиц, 14 рисунков и 133 наименования литературных источников

2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе «Теоретические аспекты формирования организационной культуры малых предприятий» исследована сущность и содержание организационной культуры предприятий, рассмотрена специфика малых промышленных предприятий как носителей организационной культуры, определены роль и значение организационно-управленческих инноваций при изменении организационной культуры малых предприятий

Исследование теоретических аспектов организационной культуры позволило автору уточнить содержание организационной культуры предприятия как внутренне согласованной совокупности взаимосвязанных элементов и сделать вывод, что под *содержанием организационной культуры* предприятия следует понимать внутренне согласованную совокупность взаимосвязанных элементов (базовых ценностей, представлений, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, стиля руководства и др), объединенных в относительно устойчивую систему, которая призвана обеспечить эффективную работу и взаимодействие всех направлений деятельности предприятия производственно-технической, экономической, социальной, информационной, маркетинговой и др

Уточняя содержание организационной культуры автор предлагает функцию организационной культуры «формирование имиджа организации» конкретизировать, включив в нее подфункцию «формирование деловой репутации предприятия» В отличие от функции «формирования имиджа организации» здесь речь идет о более глубоком понимании организационной

культуры – не только как о способе создания имиджа, но и как о способе формирования общего сложившегося мнения о качествах, достоинствах и недостатках организации в сфере делового оборота, которое определяет отношение к ней внешней среды и может приносить сверхнормативную прибыль

В диссертации доказано, что организационная культура предприятия зависит от множества факторов и, в первую очередь, от особенностей предприятия как субъекта рыночных отношений Специфичные черты малого предприятия как носителя организационной культуры определяются следующими факторами, выявленными автором ограниченное число участников предприятия и объемов деятельности, доминирующие неформальные связи внутри предприятия, частое совмещение владельцами бизнеса функций управления им; надежность защитного механизма, снижение степени неопределенности и риска, наличие достаточно узкой ниши на рынке, государственная поддержка малого предпринимательства как социально-экономического института

При формировании организационной культуры преимущества малых промышленных предприятий автор видит в следующем мобильность и гибкость управления, малый управленческий персонал, простые организационные связи, быстрая и высокая восприимчивость к новшествам, учет местных условий и особенностей деятельности, использование сфер, которые невыгодны крупным предприятиям В качестве основных недостатков малых промышленных предприятий при формировании организационной культуры автор выделяет следующие· ограниченность ресурсов всех видов, большая зависимость от рыночной конъюнктуры, слабые кредитные возможности, подчинение целям крупного производства, меньшая стабильность в оплате труда, чем на крупных предприятиях

В диссертации сделан вывод, что роль организационно-управленческих инноваций при изменении организационной культуры ма-

лых предприятий, заключается в том, что организационно-управленческие инновации являются основным инструментом формирования организационной культуры Значение организационно-управленческих инноваций при формировании организационной культуры видится в том, что организационно-управленческая инновация – нестандартный процесс, первые результаты которого могут появиться через довольно продолжительное время, причем часто не оправдывают ожиданий; однако в дальнейшем возможно создание в течение короткого периода времени новой адекватной организационной культуры, способствующей получению предприятием большей прибыли

Изучение роли и значения организационно-управленческих инноваций при совершенствовании организационной культуры малых предприятий раскрывает сущность организационно-управленческих инноваций не как обособленной деятельности предприятия, а как составной части ее управленческой стратегии Отсутствие же инноваций, связанное с консерватизмом или бюрократизмом, ведет к стагнации и кризису, поэтому эффективные инновации — это объективно необходимая составляющая развития любого предприятия.

Автор считает, что фактором, ослабляющим инновационные процессы на малых предприятиях, является стремление предприятий к получению максимальной прибыли в краткосрочном периоде При нестабильности национальной валюты, налоговой политики и других внешних факторах краткосрочные интересы предприятий преобладают над долгосрочными Все это приводит к тому, что малые предприятия предпочитают осуществлять быстро окупаемые и менее рискованные мероприятия, а не стратегические нововведения, дающие более значительный, но отдаленный по времени эффект Формирование адекватной организационной культуры малых предприятий на основе организационно-управленческих инноваций нацелено, прежде всего, на их поступательное развитие

Во второй главе «Методический подход к развитию организационной культуры малых промышленных предприятий» проведен экономический анализ материальной основы организационной культуры малых промышленных предприятий, дана оценка уровня организационной культуры малых предприятий, предложена процедура оценки эффективности организационно-управленческих инноваций при совершенствовании организационной культуры

С 1 января 2008 года вступил в силу ФЗ от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», в соответствии с которым определены признаки субъекта малого предпринимательства и введены численные ограничения для малого предпринимательства в РФ В частности, для сферы промышленности число работников - не более 100 (для сравнения средние предприятия – от 100 до 250 чел , микропредприятия - до пятнадцати человек) Малыми предприятиями, действующими в сфере промышленности, признаются юридические лица (субъекты малого предпринимательства), занимающиеся производством промышленной продукции (работ, услуг), добычей полезных ископаемых, обрабатывающим производством, производством и распределением электроэнергии, газа и воды, а также выполняющие работы (услуги) промышленного характера по заказам со стороны В настоящее время производственное предпринимательство в составе малого бизнеса в России не получило еще преобладающего развития Приведем пример, характерного для последних лет распределения малых предприятий по отраслям экономики (2005 г) промышленность — 15,5%, строительство — 16,6%, торговля и общественное питание — 43,5%, наука и научное обслуживание — 5,1%, общая коммерческая деятельность — 4,0%, транспорт и связь — 2,4%, - другие отрасли — 12,9% Общая численность работающих на малых предприятиях — 6,1 млн чел , из них в промышленности занято 1,4 млн чел и в строительстве — 1,5 млн чел , т е менее половины от общего числа.

Главным фактором, сдерживающим развитие малого промышленного предпринимательства, являлось снижение покупательного спроса и сужение внутреннего потребительского рынка, вызванное процессом сокращения общей платежеспособности населения В силу постоянного роста потребительских цен, увеличилась доля расходов на приобретение продовольственных товаров, тем самым, сокращался спрос на промышленную продукцию Количество предприятий, изменивших сферу деятельности с производственной на торговую за 1991-2006 гг , в 2 раза превышает количество предприятий, перешедших из торговли в производство Этот факт объективно отражает стремление малых предприятий сконцентрировать свои ресурсы на наиболее прибыльных и рентабельных видах деятельности в непроизводственной сфере

Проведенный анализ материальной основы организационной культуры малых промышленных предприятий г Москвы позволил автору сформулировать следующие принципиальные выводы

- Подтверждается высоко рискованность и нестабильность деятельности малых предприятий Следовательно, актуально повышение качества деятельности малых предприятий, а не их количественное приращение, чему и должна способствовать организационная культура
- Устойчивый рост продолжительности функционирования малых предприятий в изменяющихся социально-экономических условиях позволяет предположить, что в этой сфере могут быть достигнуты весьма высокие результаты, если произойдет качественное улучшение деятельности малых предприятий
- Анализ характеристик продолжительности существования малых предприятий указывает на устойчивость развития малого бизнеса г Москвы, способствующего формированию адекватной организационной культуры

- Существенные диспропорции в оплате труда могут быть объяснены лишь наличием не учитываемых форм оплаты, т е теневыми схемами По расчетам автора ежемесячно в г Москве проводится теневых выплат заработной платы на сумму более 15 млрд 769 млн руб , из них около 2,5 млрд в сфере промышленности Такое положение является серьезным барьером при формировании организационной культуры

- До 95 % чистой прибыли находятся в теневом секторе, а поскольку некоторые мероприятия по совершенствованию организационной культуры должны финансироваться из чистой прибыли, возникает серьезное финансовое ограничение Около 83 % всех действующих малых предприятий г Москвы имеют годовую прибыль не более 100 тыс руб либо являются убыточными Даже максимальное значение из этого диапазона не может служить стимулом для целевого формирования организационной культуры

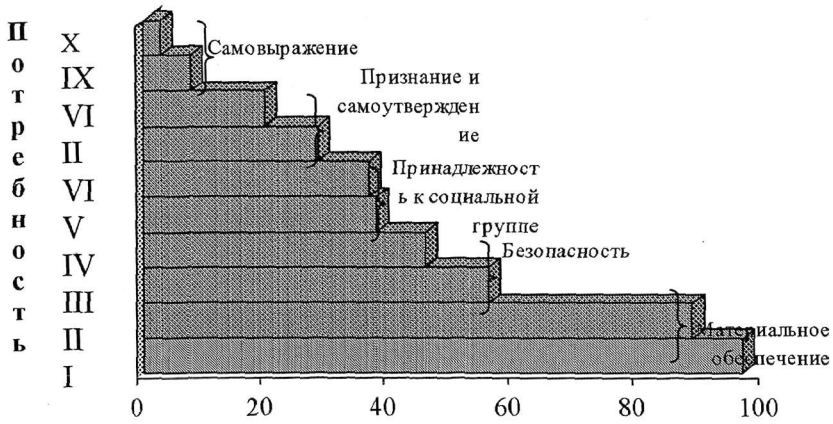
- Около 20 % малых предприятий, которые полностью работают в теневом секторе, скрывают свою деятельность, что негативно отражается на их организационной культуре

Оценка уровня организационной культуры малых промышленных предприятий проводилась автором методами наблюдения, опроса и статистического анализа Мотивы труда, формирующиеся на основе ценностных ориентаций трудовой деятельности и жизненных потребностей подробно исследованы в диссертации В частности, мотивы труда работников малых предприятий вписываются в классическую пирамиду потребностей, которая показана на рис 1 Основание пирамиды составляют мотивы, формируемые базовыми потребностями Представляет интерес тот факт, что кроме базовых мотивов достаточно активно присутствуют некоторые из высших мотивов к труду, базирующиеся на потребности в принадлежности и причастности – потребность осознавать нужность выполняемой работы и доверие руководи-

теля. Стимулирование труда в этом направлении способно повысить организационную культуру.

В связи с вышеизложенным, в диссертации рекомендуется к использованию комплекс мероприятий по регулированию трудового поведения работников в целях формирования организационной культуры малых предприятий, отличительной особенностью которого является учет ценностных ориентации и мотивов труда. Автор отмечает, что на малых промышленных предприятиях Москвы самый сильный мотив – вознаграждение соразмерно труду, оказывается в наибольшей степени нереализованным, так как удовлетворенность заработной платой выразили 13,61 % работников, а системой премирования – 11,17 %. Довольно весомый мотив через потребность в безопасной среде (57 %), которая зависит от условий труда и обстановки в коллективе, также недостаточно реализован: удовлетворены условиями труда – не более 37,35%.

Рис. 1. Ценностные ориентации и мотивы труда работников малых предприятий г. Москвы в пирамиде потребностей (по А. Маслоу), в %



I – Удовлетворительный уровень материального вознаграждения – 97%

II – Соблюдение справедливости в оплате труда – 89%

III – Безопасность среды – 57 %

IV – Уверенность в сохранении работы – 44 %

V – Высокое доверие руководителя – 38 %

VI – Нужность и важность выполняемой работы – 34 %

VII – Возможность учиться и совершенствоваться – 29 %

VIII – Возможность реализовать свои способности – 18 %

IX – Возможность получения интересной, престижной работы – 8 %

X – Возможность реализовать свою мечту – 2 %

При имеющихся в настоящее время ограниченных возможностях малых предприятий обеспечить достаточный уровень материального стимулирования через высокую оплату труда, большее значение должно придаваться нематериальному стимулированию, которым считается широкий круг льгот и справедливое их распределение Основными мотивирующими льготами, формирующими организационную культуру, являются работа рядом с местом проживания, свободный режим работы (в пределах графика работы), дружелюбное, честное и доверительное отношение к работнику со стороны руководства, признание его значимости и ценности, социальная защита и поддержка Можно предположить, что в условиях низкой степени удовлетворения потребностей с помощью оплаты труда для российского работника естественно работать ради удовлетворения своих высших потребностей – в признании, причастности, успехе, общении, а также, в определенной ситуации, на благо предприятия, а удовлетворение прочих потребностей происходит параллельно

В диссертации выявлены условия реализации резервов мотивации роста производительности труда как фактора совершенствования организа-

ционной культуры малых промышленных предприятий г Москвы, а также выявлены регуляторы мотивации высокопроизводительного труда и масштабы их применения Более того, дополнительное исследование, проведенное после выявления вышеуказанной проблемы, показывает отсутствие серьезной связи между производительностью труда и его оплатой на малых предприятиях г Москвы, отсутствие этой связи осознают и сами работники Больше половины опрошенных (52,17 %) неудовлетворенны трудовой нормой Значительная часть работников (45,89 %) видят необходимость совершенствования организационной культуры в уменьшении лишней работы

Автором рекомендуется к использованию апробированная на практике процедура оценки эффективности организационно-управленческих инноваций при совершенствовании организационной культуры Данная процедура должна включать следующие взаимосвязанные этапы постановка задачи оценки, предварительный анализ эффективности изменения организационной культуры, формулировка исходных предположений, сбор данных, расчет эффективности, формулирование утверждений Предлагаемая процедура апробирована в деятельности малого промышленного предприятия ООО «Рекламные Системы» Эффективность изменения организационной культуры в данном случае рассчитывалась через NPV по формуле

$$NPV_T = \sum_{t=0}^{T} CF_t \frac{1}{(1+r)^t},$$

где CF_t – чистый денежный поток в году t, равный разнице дисконтированного дохода и дисконтированных затрат,

r - ставка сравнения, принятая для дисконтирования, или приведения разновременных доходов и расходов к одному моменту времени,

t - экономический срок жизни инвестиций, или период времени, в течение которого они приносят предприятию доход

По итогам анализа сформулировано утверждение, что эффективность изменения организационной культуры ООО «Рекламные Системы» в 2001-2006 гг положительна Выполненные инвестиции оправданы

По итогам аналитической части исследования сделан вывод, что специфику формирования организационной культуры на малых промышленных предприятиях определяют два фактора 1) *особый характер трудовых отношений в сфере промышленности*, выражающийся, в частности, в том, что промышленность оказывает решающее воздействие на уровень развития производительных сил всего общества и создает большую часть добавленной стоимости, 2) *высокая зависимость деятельности малых промышленных предприятий от внешней среды*, т к деятельность малых промышленных предприятий опосредует, с одной стороны, интересы крупного промышленного производства, а, с другой стороны, малые промышленные предприятия более приближены к конечному потребителю и нацелены на удовлетворение потребностей населения

В третьей главе «Совершенствование организационной культуры малых предприятий» определены приоритетные направления развития организационной культуры малых предприятий, предложена стратегия совершенствования организационной культуры, разработаны типовые организационно-управленческие инновации при подготовке персонала

В результате проведенного исследования методом парных сравнений, который основан на экспертной оценке и матричной форме записи, определены факторы совершенствования организационной культуры малых предприятий Выявлена приоритетность доминирующих факторов для этапа цикла существования малого предприятия «создание-развитие-спад» (табл) на этапе создания наиболее действенна государственная поддержка, на этапе развития - кредитование, и на этапе спада - инновационная активность и кредитование

Таблица

Определение приоритетности факторов для этапов цикла существования малого предприятия

Этапы	Факторы			
	Государственная поддержка	Адекватная система ценностей	Инновационная активность	Кредитование
Создание	1,6768 (1)	0,7512 (5)	0,6054 (5)	0,8648 (4)
Развитие	0,931 (3)	0,9013 (4)	0,9081 (3)	1,0377 (2)
Спад	0,9315 (3)	1,0408 (2)	1,2108 (1)	1,2108 (1)

Таким образом, на основании определенных приоритетных факторов, приоритетными направлениями совершенствования организационной культуры малых предприятий, рекомендуемыми к применению автором и подробно рассмотренными в диссертации, являются эффективная система государственной поддержки малых предприятий, разработка и внедрение адекватной системы ценностей, повышение общего уровня инновационной активности малого малых предприятий, развитие системы кредитования

Также рекомендуется к применению апробированный на практике порядок разработки стратегии совершенствования организационной культуры малых предприятий Особенностью данной стратегии является полная увязка изменения организационной культуры малых предприятий с внедрением организационно-управленческих инноваций Алгоритм отличается комплексным, скоординированным подходом (рис 2), он опробован на 3 малых

предприятиях г. Москвы и рассмотрен в диссертации на примере малого предприятия ООО «Тригон».

Под *комплексом организационно-управленческих инноваций*, направленных на совершенствование организационной культуры малых предприятий автор понимает совокупность отдельных организационно-управленческих инноваций, нацеленных на совершенствование организационной культуры малого предприятия в целом Алгоритм внедрения комплекса организационно-управленческих инноваций по изменению организационной культуры при реализации авторской стратегии показан на рис 3

В диссертации сделан вывод, что при подготовке персонала малых предприятий основные элементы организационно-управленческих инноваций – это инновационная установка, инновационная структура и инновационная стратегия Инновационная установка определяется отношением высшего руководства к инновациям. Для малых предприятий наиболее оптимальным является взвешенный, сбалансированный подход к каждой разработке Инновационная структура предполагает выделение инновационной деятельности в отдельное организационное подразделение, отграниченное от текущего производства Организационной основой для инноваций выступает группа, команда, поставленная вне других структур, занимающаяся нововведениями и подчиненная непосредственно руководителю

Обучение персонала должно быть ответом на изменения внешней среды, имеющим под собой серьезное стратегическое обоснование, и представлять целенаправленный процесс, осуществляемый высшим руководством для увеличения эффективности функционирования малого предприятия Одной из основ выполнения данной задачи стал функционально-системный подход, существенной особенностью которого является комплексное развитие хозяйственных структур и технологий на основе организационно-управленческих инноваций

Рис 2 Порядок разработки стратегии совершенствования организационной культуры малых предприятий на основе организационно-управленческих инноваций

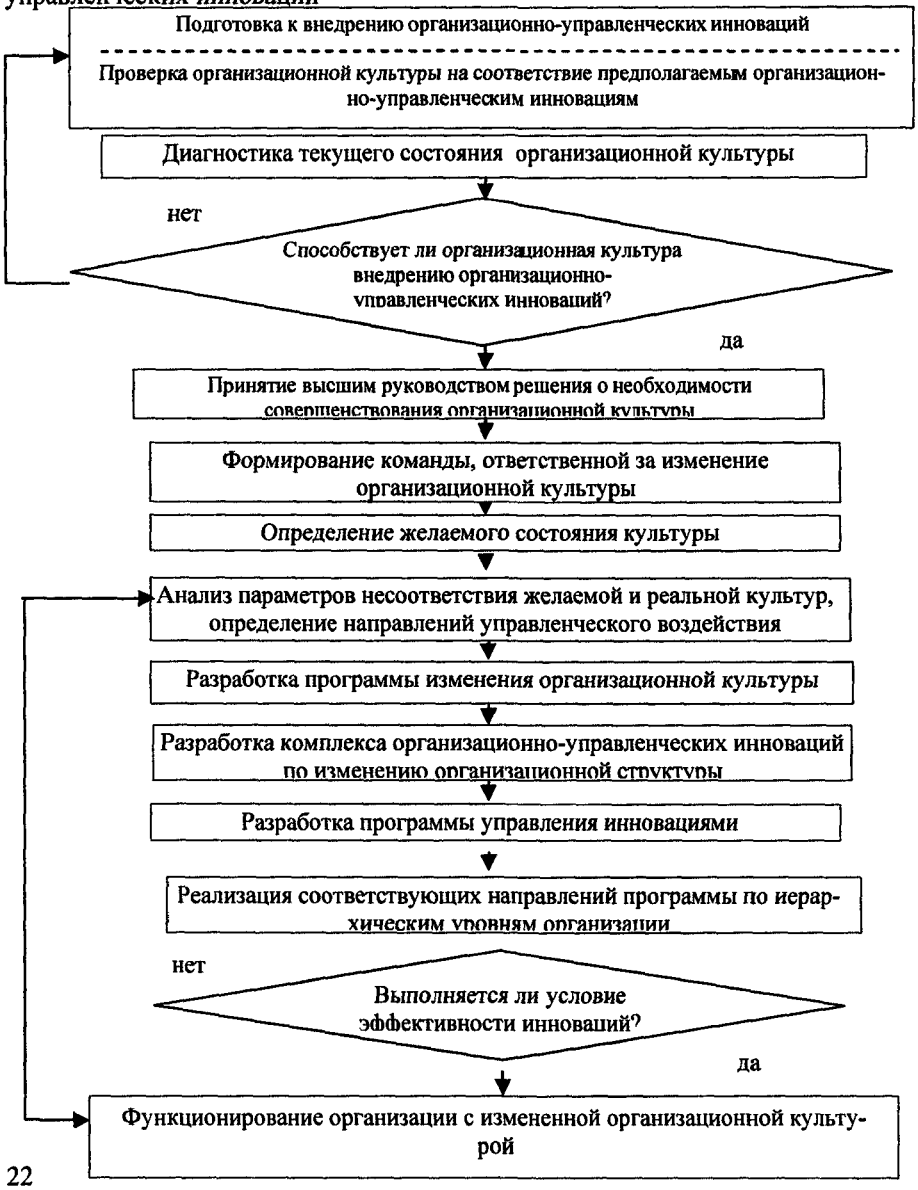
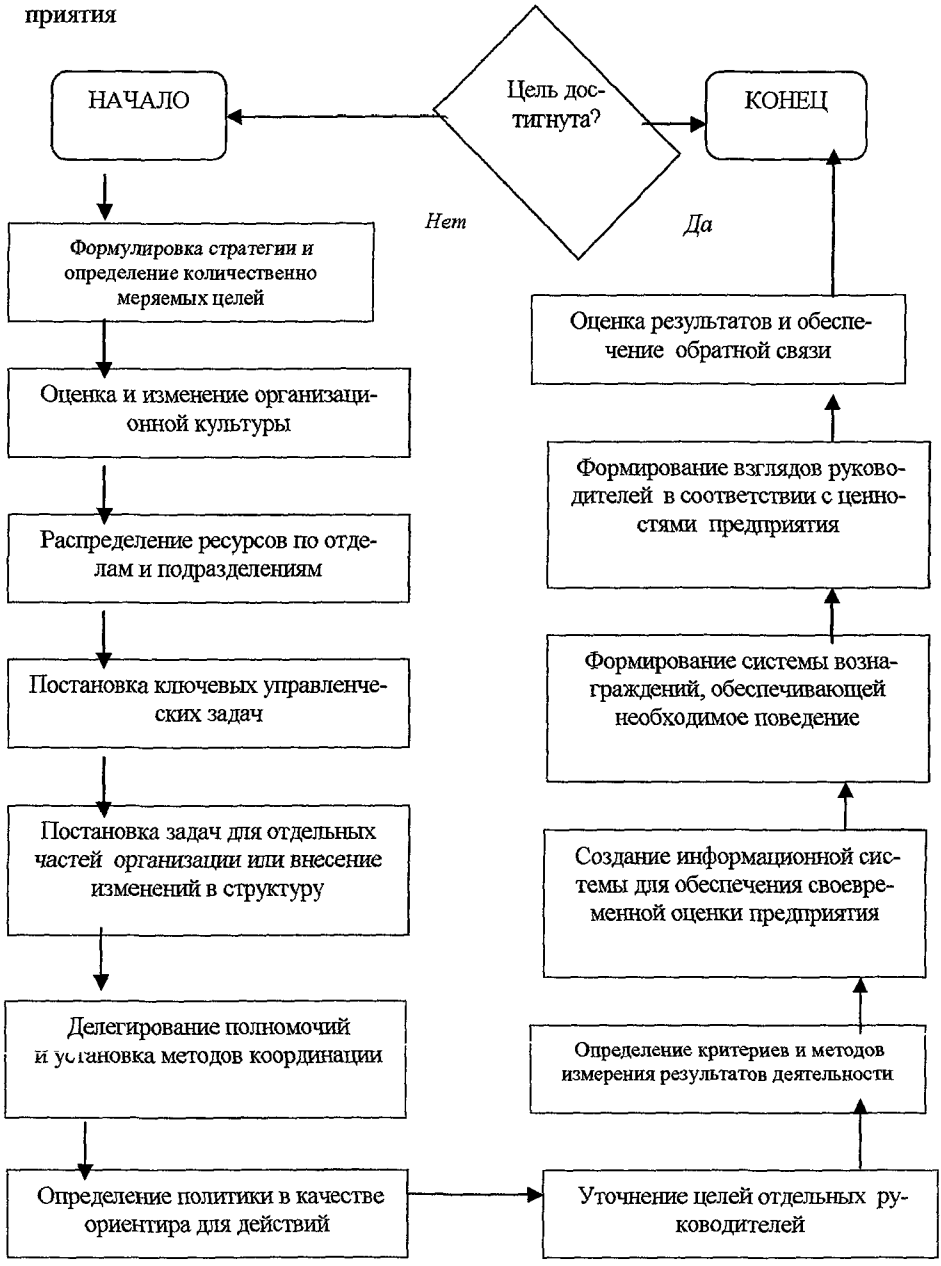


Рис 3 Алгоритм внедрения комплекса организационно-управленческих инноваций по изменению организационной культуры предприятия



3. ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1 Исследование теоретических аспектов организационной культуры позволило сделать вывод, что под *содержанием организационной культуры* предприятия следует понимать внутренне согласованную совокупность взаимосвязанных элементов (базовых ценностей, представлений, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, стиля руководства и др), объединенных в относительно устойчивую систему, которая призвана обеспечить эффективную работу и взаимодействие всех направлений деятельности предприятия производственно-технической, экономической, социальной, информационной, маркетинговой и др

Функцию организационной культуры «формирование имиджа предприятия» следует конкретизировать, включив в нее подфункцию «формирование деловой репутации предприятия» В отличие от функции «формирования имиджа предприятия» речь идет о более глубоком понимании организационной культуры – не только как о способе формирования имиджа, но и как о способе сформировать общее сложившееся мнение о качествах, достоинствах и недостатках организации в сфере делового оборота, которое определяет отношение к ней внешней среды и может приносить сверхнормативную прибыль

2 Специфичные черты малого предприятия как носителя организационной культуры определяются следующими факторами ограниченное число участников предприятия и объемов деятельности, доминирующие неформальные связи внутри предприятия, частое совмещение владельцами бизнеса функций управления им, надежность защитного механизма, снижение степени неопределенности и риска, наличие достаточно узкой ниши на рынке, государственная поддержка малого предпринимательства как социально-экономического института

При формировании организационной культуры малых предприятиях преимущества малого бизнеса видятся в следующем· мобильность и гибкость управления, малый управленческий персонал; простые организационные связи; быстрая и высокая восприимчивость к новшествам; учет местных условий и особенностей; использование сфер, которые невыгодны крупным предприятиям Основные недостатки малых предприятиях при формировании организационной культуры следующие· ограниченность ресурсов всех видов, большая зависимость от рыночной конъюнктуры; слабые кредитные возможности; подчинение целям крупного производства, меньшая стабильность в оплате труда, чем на крупных предприятиях

3. Роль организационно-управленческих инноваций при изменении организационной культуры малых предприятиях заключается в том, что организационно-управленческие инновации являются основным инструментом формирования организационной культуры. Значение организационно-управленческих инноваций при формировании организационной культуры видится в том, что организационно-управленческая инновация – нестандартный процесс, первые результаты которого могут появиться через довольно продолжительное время, причем часто не оправдывают ожиданий; однако в дальнейшем возможно создание в течение короткого периода времени новой адекватной организационной культуры, способствующей получению предприятием большей прибыли.

Фактором, ослабляющим инновационные процессы на малых предприятиях, является стремление предприятий к получению максимальной прибыли в краткосрочном периоде. При нестабильности национальной валюты, налоговой политики и других внешних факторах краткосрочные интересы доминируют над долгосрочными Все это приводит к тому, что малые предприятия предпочитают осуществлять быстро окупаемые и менее рискованные мероприятия, а не стратегические нововведения, дающие более значительный, но отдаленный по времени эффект. Формирование адекват-

ной организационной культуры малых предприятий на основе организационно-управленческих инноваций нацелено, прежде всего, на их поступательное развитие

4. Специфику формирования организационной культуры на малых промышленных предприятиях определяют два фактора. 1) *особый характер трудовых отношений в сфере промышленности*, выражающийся, в частности, в том, что промышленность оказывает решающее воздействие на уровень развития производительных сил всего общества и создает большую часть добавленной стоимости; 2) *высокая зависимость деятельности малых промышленных предприятий от внешней среды*, т к. деятельность малых промышленных предприятий опосредует, с одной стороны, интересы крупного промышленного производства, а, с другой стороны, малые промышленные предприятия более приближены к конечному потребителю и нацелены на удовлетворение потребностей населения.

5. Рекомендуется к использованию комплекс мероприятий по регулированию трудового поведения работников в целях формирования организационной культуры малых предприятий, отличительной особенностью которого является учет ценностных ориентации и мотивов труда. На малых промышленных предприятиях г. Москвы самый сильный мотив – вознаграждение соразмерно труду, оказывается в наибольшей степени нереализованным, так как удовлетворенность заработной платой выразили 13,61 % работников, а системой премирования – 11,17 % Довольно весомый мотив через потребность в безопасной среде (57 %), которая зависит от условий труда и обстановки в коллективе, также недостаточно реализован· удовлетворены условиями труда – не более 37,35%.

Основными мотивирующими льготами, формирующими организационную культуру малых предприятий, являются: работа рядом с местом проживания, свободный режим работы (в пределах графика работы), дружелюбное, честное и доверительное отношение к работнику со стороны руко-

водства, признание его значимости и ценности, социальная защита и поддержка В условиях низкой степени удовлетворения потребностей с помощью оплаты труда для российского работника естественно работать ради удовлетворения своих высших потребностей – в признании, причастности, успехе, общении, а также, в определенной ситуации, на благо организации, а удовлетворение прочих потребностей происходит параллельно

Исследование выявило условия реализации резервов мотивации роста производительности труда как фактора совершенствования организационной культуры малых предприятий г Москвы, а также выявлены регуляторы мотивации высокопроизводительного труда и масштабы их применения

6 Рекомендуется к использованию апробированная на практике процедура оценки эффективности организационно-управленческих инноваций при совершенствовании организационной культуры малых предприятий Процедура оценки эффективности изменения организационной культуры должна включать следующие взаимосвязанные этапы постановка задачи оценки, предварительный анализ эффективности изменения организационной культуры, формулировка исходных предположений, сбор данных, расчет эффективности, формулирование утверждений

7 В результате проведенного исследования методом парного сравнения определены факторы совершенствования организационной культуры малых предприятий Определена приоритетность доминирующих факторов для этапа цикла существования предприятия «создание-развитие-спад» на этапе создания наиболее действенна государственная поддержка, на этапе развития - кредитование, и на этапе спада - инновационная активность и кредитование Таким образом, на основании определенных приоритетных факторов, приоритетными направлениями совершенствования организационной культуры малых предприятий являются эффективная система государственной поддержки малых предприятий, разработка и внедрение адек-

ватной системы ценностей, повышение общего уровня инновационной активности малых предприятий, развитие системы кредитования

8 Рекомендуется к применению апробированный на практике порядок разработки стратегии совершенствования организационной культуры малых предприятий, отличительной чертой которого является увязка изменения организационной культуры с внедрением организационно-управленческих инноваций Особенностью данной стратегии является полная увязка изменения организационной культуры с внедрением организационно-управленческих инноваций Алгоритм отличается комплексным, скоординированным подходом

9 Сделан вывод, что при подготовке персонала основные элементы организационно-управленческих инноваций – это инновационная установка, инновационная структура и инновационная стратегия Инновационная установка определяется отношением высшего руководства к инновациям Наиболее оптимальным является взвешенный, сбалансированный подход к каждой разработке Инновационная структура предполагает выделение инновационной деятельности в отдельное организационное подразделение, отграниченное от текущего производства Организационная основа для инноваций – это группа, команда, поставленная вне других структур, занимающаяся нововведениями и подчиненная непосредственно руководителю

4 ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИИ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ АВТОРА:

1 Горин С В , Тиньков С В , Лунев А А , Ткаличев Д А. Актуальные организационно-управленческие проблемы развития малого предпринимательства // Экономика и производство – 2007 - № 3 – С 23-28 (Журнал из списка ВАКа)

2 Лунев А А Процедура оценки эффективности организационно-управленческих инноваций при совершенствовании организационной культуры // Теория и практика российского предпринимательства Монография / Под ред С В Горина – М Издательство ООО «ПКЦ Альтекс», 2008 – С 169-176

3 Лунев А А Организационная культура в системе предпринимательства // Организация предпринимательской деятельности Уч пособ для Вузов / под ред С В Горина и Н И Бегучева – М Издательство «ПКЦ-Альтекс», 2007 – С 168-173

4 Горин С В , Лунев А А Обучение персонала при организационно-управленческих инновациях // Компьютерные обучающие программы и инновации – 2007 – № 2 – С 178-183

5 Горин С В , Лунев А А Генезис деловой репутации и организационной культуры // 1917-2007 Уроки СССР и будущее России (ресурсно-энергетические, экономико-политические и социо-культурные параметры) Доклады и выступления на Международной научной конференции 19-20 апреля 2007 г / Под общ ред А В Бузгалина, А И Колганова – М ЛЕНАНД, 2007, С 304-306

6 Горин С В , Лунев А А Обучение персонала малых предприятий как элемент развития организационной культуры // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Информационные технологии в образовании и науке» – М МФА, 2007 Ч 1 С 23-26

7 Лунев А А Место и роль малого предпринимательства в условиях развития рыночных отношений // Сборник научных статей аспирантов Материалы научно-практической конференции «Актуальные социально-экономические проблемы развития России» – М МФА, 2006 Ч 1 С 148-150

8 Горин С В , Лунев А А Организационная культура предпринимательства как один из приоритетов развития экономики // Человеческий по-

тенциал модернизации России (Стратегия опережающего развития - 2006) Доклады и выступления на Международной научной конференции 20-21 апреля 2006 г Под общ ред А В Бузгалина, А И Колганова – М ЛЕНАНД, 2006, С 59-60

9 Лунев А А Особенности формирования организационной культуры в малом предпринимательстве // Сборник научных статей аспирантов Материалы научно-практической конференции «Актуальные социально-экономические проблемы развития России» – М МФА, 2006 Ч 2 С 260-261

10 Горин С В , Лунев А А Обоснование приоритетных направлений развития организационной культуры малого предпринимательства // Математика, информатика, естествознание в экономике и в обществе / Труды международной научно-практической конференции – М МФЮА, 2006 – С 142-144 (0,2 п л)

11 Горин С В , Лунев А А Совершенствование организационной культуры с целью защиты деловой репутации организации // Проблемы управления безопасностью сложных систем Труды XIV международной конференции Москва, декабрь 2006 г – М РГГУ, 2006 – С 508-510

12 Горин С В , Лунев А А Роль организационно-управленческих инноваций при изменении организационной культуры малого предпринимательства // Сборник научных статей аспирантов Материалы научно-практической конференции «Актуальные социально-экономические проблемы развития России» – М МФА, 2006 Ч 1 С 116-119

13 Лунев А А Особенности организационной культуры предпринимательства в России // Сборник научных статей аспирантов Материалы научно-практической конференции «Актуальные социально-экономические проблемы развития России» – М МФА, 2005 С 96-98

Подписано к печати 10 апреля 2008г
Формат 60*841/16 Объем 1 п л Тираж 100 экз
Заказ № 26 РИО ИПК