

**Терешина Наталия Алексеевна**

Магистрант НАЧОУ ВПО СГА

**Направление:** Менеджмент

**Магистерская программа:** Управление человеческими ресурсами

**Организационное поведение в аспекте управления человеческими ресурсами в компании Renault ОАО «Автофрамос»**

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности организационного поведения сотрудников Renault ОАО «Автофрамос». Особое внимание уделяется изучению мотивационного комплекса, приверженности сотрудников и развитию организационной культуры компании.

**Ключевые слова:** организационное поведение, управление человеческими ресурсами, мотивация, приверженность, организационная культура.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) оказывает значительное влияние на повышение эффективности и конкурентоспособности организации, поскольку глобализация экономики, технический прогресс требуют изменения параметров технологических условий производства, преобразования условий и характера труда работников. Это требует повышенного внимания к управлению человеческими ресурсами, учета особенностей людей, их мотиваций, уровня лояльности и приверженности со стороны руководителей и управленцев. Все это непосредственным образом влияет на организационное поведение и обуславливает сплоченность коллектива.

Организационное поведение представляет собой ту область, которая восприняла множество идей и подходов. В их числе необходимо назвать следующие. Когнитивный подход (Э. Толмен) делает акцент на позитивных и добровольных аспектах поведения, использует такие понятия, как ожидание, потребности и поощрение. В бихевиористском подходе (Б.Ф. Скиннер, И.

Павлов, Дж.Б. Уотсон) основной акцент делается на изучение наблюдаемых форм поведения и их анализ на основе принципа «стимул – реакция». Исследователи подвергли критике когнитивный подход, поскольку он является менталистским, а недостаток бихевиористского подхода видели в детерменизме [1, с. 8]. Подход социального научения (А. Бандура) призван объединить достижения обоих подходов.

Для анализа организационного поведения Ф. Лютенс предлагает использовать макро- и микро- подходы [2]. Микроподход к организационному поведению демонстрирует понимание сложности и знакомство с различными точками зрения на поведение человека, в его основе лежит изучение природы организации. Традиционно с точки зрения микроподхода организационное поведение рассматривает законы и эффекты восприятия; теории поведения личности, ценности и установки; мотивация, лидерство, управление карьерой, управление конфликтами. Микроподход в организационном поведении в центр своего интереса ставит человеческую природу, его индивидуальные особенности, мотивированное поведение и др. [3, с. 172].

Принципиальная связь организационного поведения и УЧР обусловлена тем, что подходы УЧР направлены на увеличение приверженности и мотивации сотрудников, а организационное поведение предоставляет обширную информацию о природе обоих явлений.

С целью анализа особенностей организационного поведения в аспекте управления человеческих ресурсов представилось целесообразным рассмотреть практический опыт формирования и развития мотивации, приверженности и организационной культуры на примере российской автомобилестроительной компании Renault ОАО «Автофрамос». Анализ документов и данные наблюдений показали, что организационная культура ОАО «Автофрамос» основана на видении и миссии компании. Так, в рамках видения ОАО «Автофрамос» до 2020 года компания должна стать транснациональным вертикально-интегрированным холдингом, российским лидером в области производства автомобилей, которые соответствуют мировым стандартам

качества (ISO). Миссия ОАО «Автофрамос» включает в себя эффективное использование технологических ресурсов, создание условий обеспечения надежности компании и расширение использования производственных технологий на благо компании. Видение Renault состоит в том, что компания делает свои инновационные продукты доступными для всех, даря каждому радость свободного передвижения. Во всех компаниях Группы Renault, в том числе и в ОАО «Автофрамос» действуют единые правила профессионального поведения Renault Way, которым должны следовать все без исключения сотрудники. В их числе: вовлеченность, доверие, солидарность и открытость. Следует отметить, что вовлеченности персонала отводится большая роль в процессе совершенствования производственных процессов [4].

Для анализа организационного поведения аспекте УЧР был проведен опрос сотрудников компании. Результаты массового опроса (n=88) показали, что наибольшей степени повышают их трудовую активность системы морального и материального стимулирования. В ОАО «Автофрамос» важными стимулами выступают поощрения за хорошую работу (54,5% респондентов), социальный пакет (45,5% опрошенных), благоприятные условия труда и хорошие отношения в коллективе (по 36,4% соответственно). Самым важным стимулом к труду является заработная плата (27,3% опрошенных) и ежегодная премия и оплата обучения (по 18,2% соответственно). По данным исследования было установлено, что большинство работников частично удовлетворены заработной платой (72,2%) и 27,3% полностью удовлетворены. Вместе с тем, анализ документов компании показывает, что система материального стимулирования достаточно хорошо развита, и в ОАО «Автофрамос» присутствует достойная оплата труда. По результатам исследования было выявлено, что на заводе используются премии по результатам работы (квартальные, годовые), единовременные премии и премии за идеи развития предприятия. Однако отсутствуют, например, премии, связанные с юбилейными датами. В компенсационный пакет ОАО «Автофрамос» включены следующие компоненты: дотация на питание; оплачиваемый полис

добровольного медицинского страхования; возможность приобретения со скидкой услуг или продукции компании; оплата обучения. Так ответили 100% респондентов.

По данным исследования было выявлено, что 50% вполне устраивает действующая на предприятии система морального стимулирования; 36,4% опрошенных указали, что моральное стимулирование есть, но нужно лучше его использовать. Среди основных видов нематериального стимулирования используются: награждение почетной грамотой, фотография на доске почета, награждение ценным подарком (100% респондентов соответственно). 81,9% респондентов отметили, что важным направлением, которое используется на заводе является объявление благодарности, а 63,6% – представление к званию лучшего по профессии. Показательно, что никто из респондентов не выделил адресное внимание со стороны руководства к работникам, однако этот показатель является, как показывает анализ документов, важным направлением реализации организационной культуры. Среди наилучших видов нематериального стимулирования сотрудники выделили следующие: занесение на Доску почета (100% респондентов); предоставление возможностей для обучения, должностного роста (90,9% респондентов); награждение почетной грамотой (77,3% опрошенных); личное и публичное признание от руководителя (72,7%); личное и публичное признание от руководителя (63,6%). Таким образом, данные социологического исследования и анализ документов показывает, что в ОАО «Автофрамос» достаточно грамотно выстроена система морального стимулирования, однако нужно обратить особое внимание на увеличение адресного внимания к работникам со стороны руководства, организации признания заслуг работников со стороны руководства, а также формирование четкой и прозрачной системы управления карьерой.

В ходе опроса выяснялось мнение сотрудников об организационной культуре ОАО «Автофрамос». Для 100% респондентов организационная культура завода представляет собой дружеские отношения в коллективе. 90,9% респондентов указали, что рассматривают культуру организации как комплекс

традиций и обрядов. Для 86,4% – это совместный отдых с коллегами и руководством, праздники. 81,8% сотрудников отметили, что организационная культура для них – это преданность и лояльность по отношению к компании. При этом 68,2% сотрудников готовы приложить значительные усилия для процветания завода. Таким образом, можно сказать, что в ОАО «Автофрамос» присутствует достаточно четкое понимание организационной культуры. Результаты показывают, что 81,9% сотрудников ассоциируют сложившуюся на заводе организационную культуру с совместным отдыхом и праздниками; 13,6% – с преданностью компании; 4,5% – с материальным стимулированием. 100% респондентов отметили, что на заводе отмечаются юбилеи сотрудников, проводятся спортивные мероприятия и экскурсии, что подтверждается анализом документов и данными наблюдений.

Следует отметить недостаточно хорошо организованную информационную политику в ОАО «Автофрамос». Так, на заводе действует Этический кодекс, но только 54,5% респондентов отметили, что он принят в организации. При этом треть сотрудников вообще затруднились ответить о том, есть ли на заводе письменно закрепленные правила и этикет. Это также подтверждается тем, что только 45,5% сотрудников имеют представление о миссии, видении и целях организации. 72,7% респондентов указали, что на заводе есть торжественное вручение дипломов и организуются конкурсы профессионального мастерства среди работников с поощрением лучших по профессии, что подтверждается данными наблюдений.

Большее половины опрошенных оценили уровень своей преданности, лояльности как достаточно высокий (59,1% респондентов). Вместе с тем треть сотрудников отметили, что готовы уйти в любой момент. А в качестве основных причин они отметили: если предложат намного более высокую зарплату (100%); если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя (54,5%); если новая работа даст мне больше самостоятельности (13,6%). Треть респондентов (27,3%) при всех случаях предпочли бы остаться на своей работе, к которой привык. Таким образом, по результатам

исследования можно сделать вывод о среднем уровне приверженности компании.

В отношении социально-психологического климата в организации можно сказать, что он достаточно благоприятный. 50% респондентов отметили, что в компании преобладают всегда дружеские и теплые отношения. Для руководящего состава ОАО «Автофрамос» характерно доброжелательное и уважительное независимо от трудовых успехов и дисциплины (это отметили 22,7% опрошенных), а также доброжелательное и уважительное отношение к тем, кто хорошо работает (31,8%).

Таким образом, социо-экономический анализ в ОАО «Автофрамос» позволил установить, что в компании существует достаточно развитая организационная культура, разработан этический кодекс, приняты единые правила профессионального поведения Renault Way, проводятся различные корпоративные мероприятия и конкурсы. Также грамотно выстроена система материального и морального стимулирования, где важными стимулами выступают заработная плата, премии и оплата обучения. В целом можно сказать, что в ОАО «Автофрамос» присутствует доброжелательная, демократичная и творческая атмосфера. Руководство компании заинтересовано в профессиональном росте сотрудников и готово поддерживать и создавать условия для продвижения сотрудников, проявляющих ответственность за результаты своей деятельности, инициативу и творчество. В ОАО «Автофрамос» следует уделить внимание увеличению адресного внимания к работникам со стороны руководства, организации признания заслуг работников со стороны руководства, а также формированию четкой и прозрачной системы управления карьерой. Также следует обратить внимание на проводимую в компании информационную политику.

## Литература

1. Лозгачева Т.М., Завалишин Ю.К. Организационное поведение: Учебное пособие. Н. Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, 2003.

2. Лютенс Ф. Организационное поведение: Учебник для студентов вузов по экон. спец.: Пер. с англ. М.: Инфра-М, 1999.

3. Погудина Е.Ю. Микроподход к организационному поведению // Вестник Томского государственного университета. 2013. № 373.

4. Официальный сайт Renault [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.renault.ru/about-renault/career/> (Дата обращения 14.04.2014 г.)

© Бюллетень магистранта 2014 год № 5