

Корпоративная культура как инструмент управления персоналом организации

Акунец В.П., Савкова Е.Н.

Белорусский национальный технический университет

В настоящее время в менеджменте все большее значение приобретают психологические методы управления: на микроуровне – *техники делового общения*, на макроуровне – *корпоративная культура*. Первым этапом возникновения корпоративной культуры являются во-первых, идея (создания компании), а во-вторых, формирование так называемой *базовой группы* – объединения небольшого количества людей, разделяющих определенные моральные ценности и нормы, которые готовы работать вместе ради общей цели и представляют «костяк» будущей Компании [1]. После создания базовой группы начинаются этапы регистрации организации в соответствующих государственных органах, поиска и аренды помещения под офис, производства, получения необходимых для работы лицензий, патентов, открытия счета в банках, набора персонала. Каждый из новых привлеченных людей несет свою уникальную систему ценностей, взглядов и убеждений [2]. Именно в этот момент получает развитие история организации, ее *корпоративная культура*.

Дж. Эванс и Б. Бергман дают следующее определение корпоративной культуры: «Это понятие включает единую систему ценностей, норм и правил деятельности, передаваемую сотрудникам, которые должны ее соблюдать. [3]. Большой вклад в развитие проблем корпоративной культуры внес Э.Шайн, который [4] для раскрытия сущности понятия корпоративной культуры использует «модель айсберга», состоящего из трех частей (рис.1):

1) «верхней», видимой части – *артефактов* – того, что декларируется компанией с целью создания и поддержания своего имиджа в глазах общественности (концепции кадровой политики, учредительного договора, программ развития, проектов, выступлений лидеров компании в средствах массовой информации);

2) средней, «полупрозрачной» – совокупности *ценностей и норм*, существующих в коллективе сотрудников компании (данная область доступна общественности лишь частично);

3) нижней – невидимой, куда входят стили поведения сотрудников Компании, что практически является недоступным для стороннего наблюдателя.

Как правило, все то, что относится к артефактам, звучит или выглядит красиво, а насколько это соотносится с действительностью, зависит от того, в какой степени Компания придерживается курса проводимой политики.



Рис.1. Модель корпоративной культуры Э. Шайна

Ф. Лютенс выделяет следующие характеристики корпоративной культуры: *наблюдаемые регулярные формы поведения* (общая терминология, ритуалы для проявления уважения или демонстрации приемлемого поведения); *нормы* (существующие стандарты поведения определяют отношение к работе); *доминирующие ценности* (высокое качество продукции, редкие прогулы, а также высокая производительность труда); *философия* (политика организации, отражающая ее убеждения о том, как надлежит обращаться с сотрудниками и/или клиентами); *правила* (трудовой распорядок, должностные обязанности, инструкции); *организационный климат* (общее ощущение, которое создается физической организацией пространства, стилем общения

сотрудников между собой и формой поведения сотрудников по отношению к клиентам и другим посторонним лицам) [1].

Основным смыслом внедрения, поддержания и развития корпоративной культуры является приобретение руководством механизмов воздействия на персонал. При этом руководство организации получает продуктивные методы управления коллективом, так как под воздействием корпоративной культуры люди ведут себя так, а не иначе. С одной стороны, у сотрудников может измениться мировоззрение, сформироваться иное видение многих проблем. С другой стороны, предполагается обязательная обратная связь, т.е. происходит непрерывный обмен информацией, привнесение новых ценностей в организацию благодаря вновь прибывшим сотрудникам. Поэтому необходимо построение ясной и понятной системы отношений, которая бы отвечала всем необходимым критериям ценностей, правил и норм, существующих в Компании.

При удачно спланированной программе, направленной на разработку и поддержание корпоративной культуры Дж.Мартин выделяет следующие преимущества, которые может получить компания:

1) четкое понимание стратегической программы деятельности Компании;

2) понимание приоритетов продвижения на рынке; принятие приоритетов организации; стабильность положения кадров; высокий уровень управления; понятную систему управления; понятную систему взаимодействия; четкость движения информационных потоков; определенность в кадровой политике; повышение дисциплины в Компании;

3) четкую систему реализации решений, принимаемых руководством; четкость в определении функциональных обязанностей сотрудников; повышение эффективности труда.

Идеология организации включает формальную и неформальную системы ценностей. *Формальная* система ценностей связана с нормами и правилами как комплексом инструкций и положений, внесенных высшим руководством через приказы и нормативные документы. Неформальная система — это неформальные правила и нормы общения и взаимодействия сотрудников как внутри, так и вне Компании.

Для удержания прочных позиций на рынке, создания благоприятного имиджа, а также эффективного управления персоналом особое значение приобретает проблема формирования корпоративной культуры компании, которая складывается не только из внешних атрибутов, но и включает мощные психологические элементы: идеологию и философию компании.

Менеджеры принимают решения, чтобы в будущем получать конкурентные и корпоративные выгоды. Эти решения, однако, имеют определенную цену: они ограничивают гибкость компании в настоящем. Например, сконцентрировав свои усилия на определенной технологии выпуска продукции, компания может превзойти других в использовании именно этой технологии, но отстать в чем-то ином. Управленческие стереотипы могут замкнуть компанию в патологической приверженности определенному курсу, несмотря на негативную обратную связь. Эти стереотипы могут также ограничить способность компании адаптироваться к непредсказуемым переменам в обстановке. Давно принятые решения со временем могут привести к неожиданным последствиям, которые нанесут компании тот или иной ущерб, а внезапные изменения во внешней обстановке могут совершенно неожиданно превратить сильные стороны компании в помеху ее развитию.

Для развития и поддержания корпоративной культуры необходимо, прежде всего, понимание руководством Компании того, какой оно хочет видеть Компанию в будущем, какова миссия Компании и как она будет влиять на ее развитие.

Литература

1. Лютенс,Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
2. Музыченко,В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ.высш.учеб.зведений / В.В.Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 528 с.
3. Эванс,Дж. Р., Берман,Б. Р. Маркетинг. – М.: Экономика, 1990. – 350 с.
4. Shein,Е.Н. Organization Culture and Leadership. – San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 418 p.