

Орлова Татьяна Сергеевна

**ХАРАКТЕРИСТИКА И ПРАКТИЧЕСКАЯ РОЛЬ МЕХАНИЗМА
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРИ УПРАВЛЕНИИ
ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ
И ПЕРСПЕКТИВЫ ИХ РЕШЕНИЯ**

Аннотация: научная статья посвящена исследовательскому анализу теоретических аспектов характеристики и практической роли механизма организационной культуры в рамках формирования системы управления человеческими ресурсами предприятия. Актуальность исследования обусловлена тем, что на сегодняшний день внимание менеджеров российских организаций к вопросам становления механизма организационной культуры недостаточное, чтобы из данного инструмента формировать метод стимулирования производительности труда и эффективности использования человеческого капитала. В рамках статьи рассмотрены теоретические аспекты понятия «организационная культура». Проанализированы задачи и практическая роль применения механизма организационной культуры при управлении персоналом предприятия. Проведен анализ актуальных проблем системы управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, которые негативно влияют на эффективность трудовой деятельности персонала. Рассмотрены основные направления совершенствования системы управления организационной культурой предприятия в рамках его кадровой политики и деятельности. В заключении научной работы автором установлено, что организационная культура – это важнейший элемент не только системы управления персоналом предприятия, позволяющий сформировать принципы HR-менеджмента и увеличить взаимодействие между сотрудниками, но и способ повышения экономической эффективности бизнес-деятельности компании.

Ключевые слова: организационная культура, корпоративная культура, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, эффективность труда, управление трудовым капиталом.

CHARACTERISTICS AND PRACTICAL ROLE OF THE MECHANISM OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN MANAGING THE STAFF OF THE ENTERPRISE: CURRENT PROBLEMS AND PROSPECTS FOR THEIR SOLUTIONS

***Abstract:** the scientific article is devoted to the research analysis of the theoretical aspects of the characteristics and the practical role of the mechanism of organizational culture in the framework of the formation of the human resource management system of the enterprise. The relevance of the study is due to the fact that today the attention of managers of Russian organizations to the issues of the formation of the mechanism of organizational culture is insufficient to form a method of stimulating labor productivity and the effectiveness of using human capital from this tool. The article examines the theoretical aspects of the concept of «organizational culture». The tasks and the practical role of the application of the mechanism of organizational culture in the management of the staff of the enterprise are analyzed. The analysis of urgent problems of the human resource management system and the formation of organizational culture, which negatively affect the efficiency of labor activities of staff. The main directions of improving the management system of the organizational culture of the enterprise in the framework of its staff policy and activities are considered. In the conclusion of the scientific work the author found that organizational culture is the most important element not only of the staff management system of an enterprise, which allows to form the principles of HR management and increase interaction between employees, but also a way to increase the economic efficiency of the company's business activities.*

***Keywords:** organizational culture, corporate culture, staff management, human resource management, labor efficiency, labor capital management.*

Процесс управления человеческими ресурсами на предприятии будет эффективен лишь в том случае, когда имеется стратегия, а также взаимосвязь между стратегией, политикой и системой управления. При этом важно, чтобы цели были поставлены правильно, и система управления человеческими ресурсами выстроена таким образом, чтобы работать на достижение этой цели.

Система управления персоналом выступает комплексной программой управленческой деятельности менеджмента на предприятии. Объектом его управления выступает человеческий капитал. А к составляющим компонентам относится механизм организационной культуры [6].

Актуальность научного исследования на тематику «характеристика и практическая роль механизма организационной культуры при управлении персоналом предприятия: актуальные проблемы и перспективы их решения» обусловлена тем, что на сегодняшний день внимание менеджеров российских организаций к вопросам становления механизма организационной культуры недостаточное, чтобы из данного инструмента формировать метод стимулирования производительности труда и эффективности использования человеческого капитала.

Поэтому, основное число предприятий экономики России не способны продемонстрировать успехи и эффективность управления персоналом из-за отсутствия такого элемента, как организационная культура.

Соответственно, целью научной статьи выступает проведение исследовательского анализа теоретических аспектов характеристики и практической роли механизма организационной культуры в рамках формирования системы управления человеческими ресурсами предприятия.

Для этого, в рамках исследовательской работы, необходимо решение следующих задач, среди которых:

- рассмотреть теоретические аспекты понятия «организационная культура»;
- проанализировать задачи и практическую роль применения механизма организационной культуры при управлении персоналом предприятия;
- провести анализ актуальных проблем системы управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, которые негативно влияют на эффективность трудовой деятельности персонала;
- рассмотреть основные направления совершенствования системы управления организационной культурой предприятия в рамках его кадровой политики и деятельности.

Главным инструментом управления эффективностью бизнес-деятельности коммерческой организации является обеспечение качественными человеческими ресурсами. При этом, одним из главных механизмов управления их эффективностью труда выступает организационная культура.

Зачастую в предприятиях российской экономики организационная культура складывается спонтанно и не выполняет в полной мере возлагаемых на нее функций. Многие руководители фирм, считают, что этот инструмент имеет субъективное очертание, которое не требует согласованности и обсуждения на уровне стратегических решений.

С одной стороны, организационная культура фирмы формируется объективно, независимо от желания руководства, так как каждый сотрудник, являясь частью компании, привносит в нее свою систему норм, взглядов и ценностей.

С другой стороны, ее развитие и поддержание является прерогативой руководства и эффективным инструментом воздействия на деятельность сотрудников для достижения стратегических целей организации.

Организационная культура охватывает все функции управления персоналом и формирует у сотрудников мировоззрение, новое видение проблем, связанных с деятельностью организации [2].

Под понятием «организационная культура» подразумевается система, которая объединяет в себе некоторое количество элементов, среди которых цели предприятия, идеология бизнеса, ее стратегия, корпоративный стиль, правила поведения и коммуникаций, личные цели сотрудников компании, взгляды менеджеров на методы управления и кадровая политика [1].

Согласно исследованию, проведенного Э. Шайну, организационную культуру предприятия можно разделить на 3 основных уровня изучения, среди которых:

1. Поверхностный уровень.
2. Подповерхностный уровень.
3. Глубинный уровень.

Подробнее данные уровни изучения понятия «организационной культуры» схематически изображены на рисунке 1.

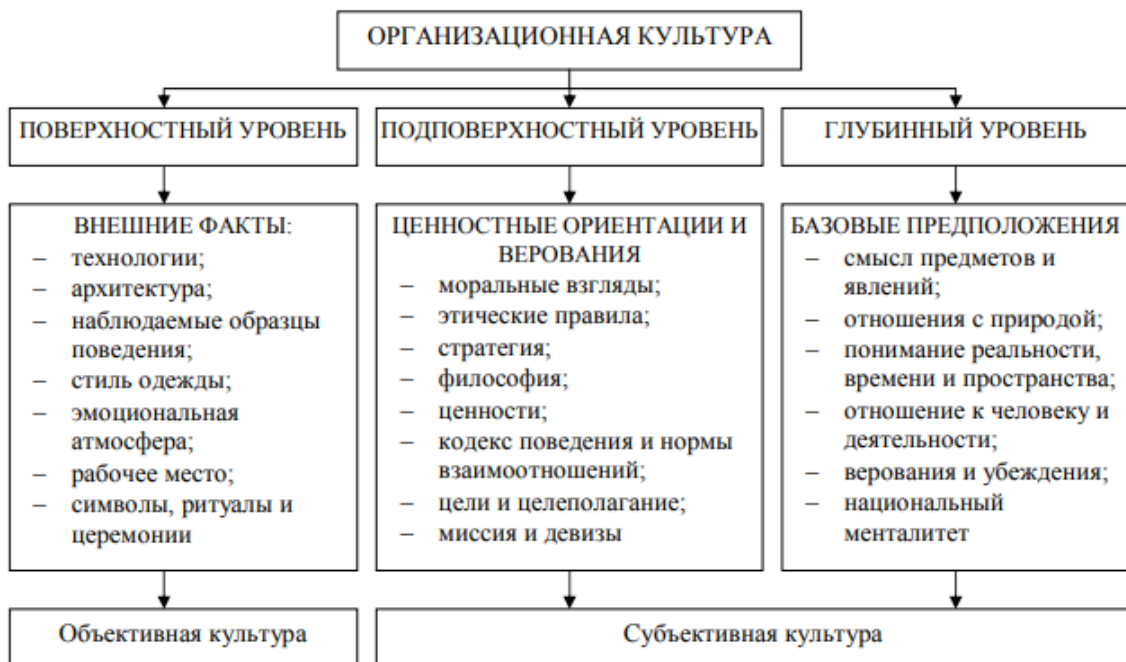


Рис.1. Уровни изучения понятия «организационной культуры» [7]

Основными элементами, формирующими организационную культуру предприятия выступают [5]:

1. Миссия и стратегический цели бизнес-деятельности компании.
2. Идеология и философия бизнеса компании.
3. Корпоративный стиль, внешний имидж и клиентоориентированность.
4. Правила внутриорганизационных коммуникаций и внешних коммуникаций.
5. Личные цели, ценности, приоритеты и уровень профессионализма сотрудников.
6. Кадровая и социальная политика компании.
7. Система мотивации персонала компании.
8. Взгляды собственников и менеджеров компании на механизмы управления персоналом.

В рамках управления персоналом предприятия организационная культура выполняет следующий ряд функций, среди которых [8]:

– охранная функция, характеристика которой заключается в создании защитного механизма от негативного влияния внешних факторов на климат внутри трудового коллектива;

– интегрирующая функция, характеристика которой заключается в создании приверженности сотрудников к своему работодателю;

– регулирующая функция, характеристика которой заключается в создании правил поведения, которые каждому сотруднику и управляющему необходимо соблюдать;

– адаптивная функция, характеристика которой заключается в создании условий для привыкания новых сотрудников к своим коллегам по работе;

– мотивационная функция, характеристика которой заключается в создании мотивов и стимулов сотрудников к эффективной трудовой деятельности.

Исходя из этого, организационная культура может создать ту систему мотивации, которая будет иметь в себе форму нематериальной системы, где ключевые потребности сотрудников предприятия будут удовлетворены на должном уровне. В таком случае, вероятность того, что действующие профессиональные сотрудники уйдут – крайне мала.

Более того, этот факт создает отличные условия для того, чтобы управление персоналом работало в сторону улучшения кадровых ресурсов, привлекая к работе лучших специалистов своей области деятельности.

Именно поэтому, многие ведущие компании мира, которые выступают лидерами в своей области, сильно озабочены вопросом по улучшению уровня качества своей организационной культуры, поскольку от нее исходит результат того, с какими кадровыми ресурсами придется столкнуться отделу кадров и менеджерам по персоналу.

Немаловажную роль организационная культура играет и при обеспечении стратегического развития предприятия в условиях цифровой трансформации национальной и международной экономики. Благодаря своей роли в рамках фор-

мирования трудовых ресурсов, организационная культура позволяет формировать инновационный потенциал компании, важнейшую составляющую при цифровизации бизнеса.

Так, основными инструментами, используемых в рамках изменения организационной культуры компании, и которые воздействуют на процесс формирования инновационных человеческих ресурсов, являются [3]:

- личный пример руководителя, где идет акцент внимания на определенных предметах и действиях, которые касаются инновационной деятельности предприятия;

- обучение и профессиональная подготовка персонала, где изменяется фокус программы обучения на формирование тех качеств, которые необходимы для проведения инновационной деятельности предприятия;

- мотивация и стимулирование персонала, где меняются критерии стимулирования труда и добавляются поощрения и бонусы сотрудникам, которые проявляют креативность и вовлеченность при разработке инновационных идей для развития бизнеса предприятия;

- отбор и подбор персонала, где меняются критерии найма персонала и продвижения сотрудников по карьерной лестнице, с акцентом внимания на успехи в рамках научно-исследовательской работы департамента предприятия;

- обряды, лозунги и символы, где руководство предприятия добавляет историю о том, как при помощи креативности и проявления активности в рамках инновационной деятельности возможно создание революционных идей, позволяющих совершить «квантовый скачок» бизнеса на рынке.

Соответственно, можно предположить следующую гипотезу: что от высокого уровня эффективно организационной культуры создаются условия и мотивы рабочего персонала предприятия, которые проявляют свою креативность и инновационную активность по генерированию и созданию новых идей, способствующих к созданию фундамента для формирования инновационного потенциала компании в условиях цифровой экономики.

Таким образом, организационная культура – это важнейший элемент не только системы управления персоналом предприятия, позволяющий сформировать принципы HR-менеджмента и увеличить взаимодействие между сотрудниками, что, в свою очередь, позволяет повысить эффективность управления бизнес-процессами и операционной деятельностью организации, но и главный инструмент в управлении стратегическим развитием цифровизации деятельности предприятия, в частности, при формировании ресурсного обеспечения инновационной деятельности организации.

Ведь именно организационная культура позволяет предприятию сформировать условия и мотивы для сотрудников, вовлеченных в инновационный процесс, формируя тем самым инновационный потенциал фирмы, ее конкурентоспособность в периоде цифровой трансформации экономики и возможность генерирования инновационных, интеллектуальных и информационных ресурсов, включаемых в данный механизм действий.

Однако, на сегодняшний день существует ряд факторов, которые приводят к тому, что эффективность механизма организационной культуры при управлении персоналом предприятия остается на низком уровне.

В первую очередь, стоит выделить проблема кадровой политики, которые имеют, как прямое, так и косвенное воздействие на эффективность организационной культуры организации:

- высокая текучесть кадров;
- низкий уровень профессионализма человеческих ресурсов в управлении персоналом;
- применение диктатуры и авторитарной системы управления со стороны руководителей по отношению к своему рабочему персоналу;
- низкая эффективность мотивационной системы, в том числе, высокая дифференциация оплаты труда и отсутствие нематериальных стимулов;
- низкий уровень автоматизации процессов HR-отдела сервисных предприятий.

Далее можно выделить конкретные проблемы, которые касаются низкой эффективности функционирования механизма организационной культуры на предприятиях российской экономики [12; 13; 14]:

- управление механизмом организационной культурой не носит регулярный характер для менеджмента предприятия;
- механизм организационной культуры формируется стихийно в результате неформального взаимодействия сотрудников и коммуникаций по выполнению служебных обязанностей;
- отсутствие четких правил и этических норм, которые обязаны соблюдать сотрудники и управляющие;
- организационная культура является навязчивой моделью поведения собственника бизнеса, тогда как приоритеты, интересы и ценности рабочего коллектива при ее формировании не учтены;
- проблема адаптации и выживания, которая связана с тем, что организация занимается непрерывным поиском и нахождением своего места на рынке;
- проблема интеграции, которая непосредственно связана с установлением и поддержанием отношений;
- проблема дифференциации, которая представляет собой систему управления, которая направлена на типичного работника, который не вписывается в определенные рамки и стандарты;
- трудности привлечения сотрудников в процесс формирования организационной культуры.

Кондратьев Э.В. отмечает в своей научной работе, что для организации успешной организационной культуры необходимо, что у нее были сопутствующие признаки. На рисунке 2 изображены основные из них.

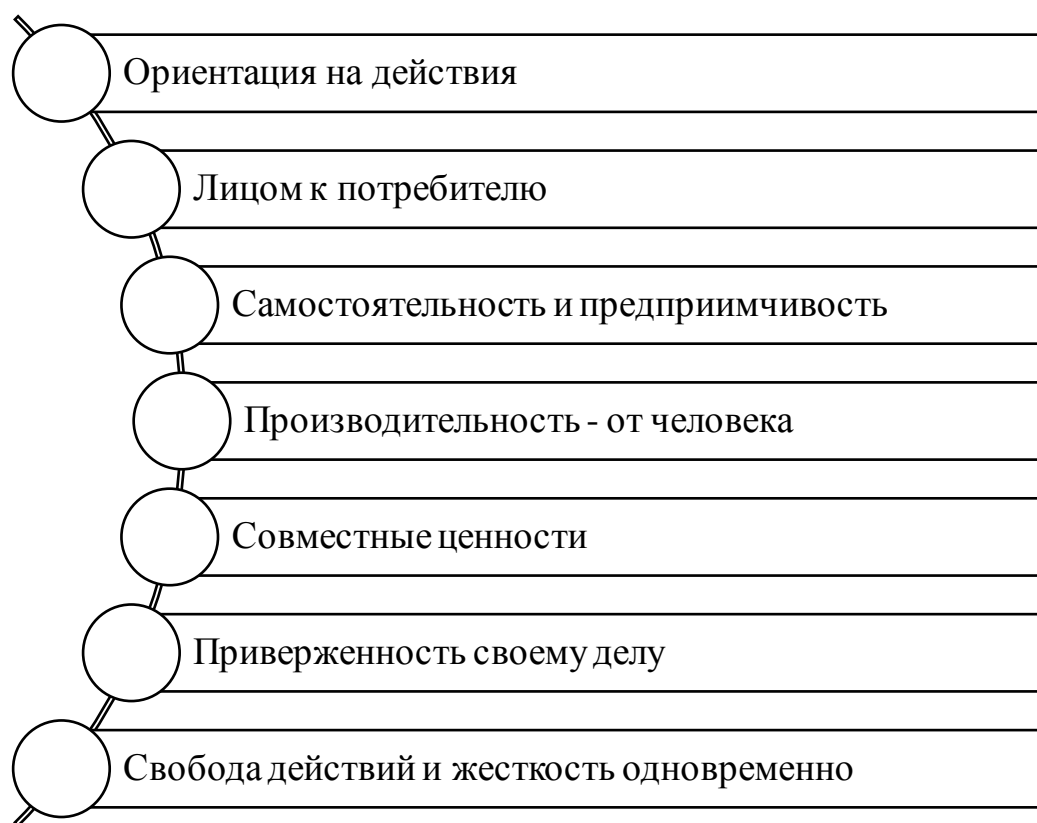


Рис. 2. Основные признаки успешности организационной культуры компании
[составлено автором на основе источника 11]

Для того, чтобы руководству предприятия улучшить уровень своей организационной культуры, необходимо реализовать шаги и меры действий такого плана [4]:

- построить систему внутреннего PR и ведения целенаправленной работы по формированию общих корпоративных целей, ценностей и норм поведения;
- создать комфортные рабочие условия для сотрудников;
- вести новую кадровую политику;
- создать систему адаптации и обучения персонала;
- вести понятную и прозрачную систему оценки и вознаграждения сотрудников, методы стимулирования и социальные гарантии;
- изменить стиль руководства.

Если предприятия не имеет внутри своей организационной культуры вышеописанные элементы по усовершенствованию, тогда их стоит предпринять в

быстром режиме, поскольку именно от нее зависит то, будут ли достигнуты целевые задачи, составленные стратегическим планом, и сформируется ли механизм ресурсного обеспечения хозяйствующей деятельности предприятия в форме кадровых ресурсов.

Еще одним важнейшим инструментом совершенствования механизма организационной культуры при управлении персоналом предприятия является внутренний брендинг/маркетинг персонала.

С помощью формирования внутреннего бренда работодателя идет взаимодействие организации с ее сотрудниками, благодаря чему создаются следующие результаты:

- персонал, который удовлетворен своей работой и предприятием, где работает, соблюдает свои обязанности лучше первоначальных стандартов, демонстрируя тем самым, рост производительности своего труда;

- повышается отдача от каждого работника, снижается текучесть кадров, что делает ситуацию в компании более стабильной и дает возможность формировать стратегию развития с целью повышения уровня конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности бизнеса.

Важнейшим аспектом формирования внутреннего бренда работодателя является ценностное предложение. Employment Value Proposition (EVP) или Ценностное Предложение Работодателя – это набор атрибутов, которые рынок труда и сотрудники воспринимают как ценность, получаемую ими от компании, а также используется для обозначения баланса вознаграждений и льгот от работодателя в обмен на производительность сотрудников на их рабочем месте [9].

Сформулированное EVP должно быть правдивым, заслуживающим доверие, привлекательным, уникальным и стабильным. Достичь соблюдения всех этих требований к EVP не сложно, главное – опираться при разработке на данные глубинных исследований, охватывающих действующих и потенциальных сотрудников организации, ее управление, а также бывших работников.

Благодаря формированию внутреннего бренда работодателя происходит [10]:

– повышение уровня вовлеченности персонала в трудовой процесс и деятельности;

– повышение числа сторонников стратегии компании среди сотрудников.

И повышение уровня вовлеченности персонала в трудовой процесс и повышение числа сторонников стратегии компании – это основа для формирования эффективной системы организационной культуры.

Формирование механизма организационной культуры в компании при управлении персоналом характеризуется следующими аспектами, как:

1. Управление персоналом и человеческими ресурсами выступает одним из главных направлений менеджмента предприятия. Если трудовой капитал используется эффективно, это говорит о том, что система управления бизнесом организации выстроена успешно. Тем самым, компания с успешным функционированием механизма организационной культуры обречена на достижение целей и финансового успеха в своей хозяйственной деятельности.

2. От управления персоналом и человеческими ресурсами зависит степень вовлеченности сотрудников в трудовой процесс. Если компания старается вкладывать ресурсы и средства в создании комфортной организационной культуры, то это сигнализирует о том, что для нее кадровая политика важный инструмент стратегического и устойчивого развития.

3. Наличие и применение механизмов организационной культуры при управлении персоналом сигнализирует о том, что работодатель – открытая организация, которая не боится конкуренции с другими компаниями и желает удовлетворять потребности и личностные интересы своих сотрудников в развитии и финансовом успехе. Такая кадровая политика менеджмента предприятия должна характеризоваться достойными условиями организации работы и оплаты труда.

Таким образом, подводя итоги научного исследования, можно прийти к следующим заключениям:

1. Главным инструментом управления эффективностью бизнес-деятельности коммерческой организации является обеспечение качественными человеческими ресурсами. При этом, одним из главных механизмов управления их эффективностью труда выступает организационная культура.

2. Организационная культура – это важнейший элемент не только системы управления персоналом предприятия, позволяющий сформировать принципы HR-менеджмента и увеличить взаимодействие между сотрудниками, но и способ повышения экономической эффективности бизнес-деятельности компании.

3. Основными элементами, формирующими организационную культуру предприятия выступают миссия и стратегические цели; идеология и философия бизнеса компании; корпоративный стиль, внешний имидж и клиентоориентированность; правила внутриорганизационных коммуникаций и внешних коммуникаций; личные цели, ценности, приоритеты и уровень профессионализма сотрудников; кадровая и социальная политика компании; система мотивации персонала компании; взгляды собственников и менеджеров компании на механизмы управления персоналом.

4. Актуальными проблемами формирования механизма организационной культуры предприятий выступают управление механизмом организационной культурой не носит регулярный характер; механизм организационной культуры формируется стихийно; отсутствие четких правил и этических норм; организационная культура является навязчивой моделью поведения собственника бизнеса; проблема адаптации и выживания; проблема интеграции; проблема дифференциации; трудности привлечения сотрудников в процесс формирования организационной культуры.

5. Для того, чтобы руководству предприятия улучшить уровень своей организационной культуры, необходимо построить систему внутреннего PR и ведения целенаправленной работы по формированию общих корпоративных целей, ценностей и норм поведения; создать комфортные рабочие условия для сотрудников; вести новую кадровую политику; создать систему адаптации и обучения

персонала; вести понятную и прозрачную систему оценки и вознаграждения сотрудников, методы стимулирования и социальные гарантии; изменить стиль руководства.

Список литературы

1. Ермишина Е.Б. Корпоративная культура как основополагающий фактор успешного развития организации / Е.Б. Ермишина // Научный вестник ЮИМ. – 2017. – №1.

2. Столяренко А.В. Организационная культура как механизм повышения эффективности деятельности предприятия / А.В. Столяренко, М.В. Подколзина // Концепт. – 2017. – №1.

3. Одегов Ю.Г. Инструменты развития организационной культуры: направления трансформация / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://beintrend.ru/baza-znanij/instrumenty-razvitiia-organizatcionnoi-kultury-napravleniia-transformacii> (дата обращения: 21.05.2021).

4. Кожемякин В.А. Экономическая успешность и организационная культура предприятия / В.А. Кожемякин // Управленческое консультирование. – 2016. – №8 (92).

5. Корпоративная культура как инструмент управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.treninginsk.ru/stati/9-stat/72-korporativnaya-kultura-kak-instrument-upravleniya.html> (дата обращения: 21.05.2021).

6. Гайфуллина М.М. Модель механизма управления человеческими ресурсами на предприятии / М.М. Гайфуллина, А.Г. Ильясова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – №7.

7. Шайн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шайн; пер. с англ. Т. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 336 с.

8. Шапиро С.А. Организационная культура: учебное пособие для бакалавров / С.А. Шапиро. – М.: КноРус, 2017. – 252 с.

9. Жук А.Е. Специфика формирования ценностного предложения работодателя в ресторанном бизнесе с учетом типа организационной культуры / А.Е. Жук // Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента: сб.

ст. по матер. IX-X междунар. науч.-практ. конф. №4–5 (7). – Новосибирск: СибАК, 2018. – С. 98–108.

10. Employer Value Proposition Development. URL: <http://universityglobal.com/business-solutions/employer-value-proposition-development/> (дата обращения: 21.05.2021).

11. Кондратьев Э.В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография / Э.В. Кондратьев. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2015. – С. 157–179.

12. Ярахмедова А.С. Проблемы формирования организационной культуры на предприятии / А.С. Ярахмедова // Вопросы структуризации экономики. – 2018. – №4.

13. Зиновьева Е.А. Проблемы развития организационной культуры: социологический анализ / Е.А. Зиновьева // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – №4 (46). – С. 134–136.

14. Кулешова А.А. Проблемы формирования и развития организационной культуры / А.А. Кулешова // Молодой ученый. – 2016. – №12 (116). – С. 1548–1551.

Орлова Татьяна Сергеевна – магистрант, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», Россия, Москва.
