

СЕКЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ»

УДК 658.5 (075.8)

Н.В. Балашова

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Представлено описание основных проблем, связанных с формированием организационной культуры. Рассмотрены стадии жизненного цикла организационной культуры, этапы построения организационной культуры, разработанные различными авторами. Представлены выдержки из корпоративных кодексов крупных компании, описывающие ответственность за соблюдение правил поведения, принятых в организации и отраженных в корпоративных кодексах организаций. Сделаны выводы о сложности в изменении организационной культуры, так как разработанные корпоративные кодексы и другая нормативно-регулирующая документация может закреплять декларируемые ценности, но не гарантирует изменение организационной культуры.

Ключевые слова: организационная культура, корпоративный кодекс, ценности, нормы, поведение.

H.V. Balashova

PROBLEMS OF FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE

The description of the main problems associated with the formation of organizational culture is presented. The stages of the life cycle of organizational culture, the stages of building organizational culture, developed by various authors. Excerpts from the corporate codes of large companies describing the responsibility for compliance with the rules of conduct adopted in the organization and reflected in the corporate codes of organizations are presented. The conclusions about the complexity of changing the organizational culture, as developed corporate codes and other regulatory documents can consolidate the declared values, but does not guarantee the change of organizational culture.

Keywords: organizational culture, corporate code, values, norms, behavior.

Если говорить с сегодняшних позиций и знаний по организационной культуре, то можно отметить, что организационной культуре придается большое значение. Организационная культура присуща любым организациям независимо от уделяемого внимания. Современные знания предполагают идеальное построение организационной культуры с учетом принципов, выделением ос-

новых этапов и учитывании факторов, которые могут оказать влияние. Стоит отметить, что формирование организационной культуры может происходить в двух вариантах. Первый – «с нуля», если организация только создана. Второй вариант – это формирование новой или изменение старой организационной культуры. Это разные подходы. И, разумеется, первый намного проще. Во втором случае все изменения так или иначе имеют направленность на изменения финансовых показателей. И организационная культура рассматривается также с этих позиций – как фактор, который можно измерять и оценивать его влияние на результативность.

Организационная культура формируется, изменяется в процессе совместной деятельности, совместного разрешения поставленных задач для достижения цели организации. Итогом этих процессов становится выработка собственных ценностей, правил поведения, стилей взаимодействия с внешней средой. Диагностика организационной культуры может проводиться с разными целями, но главной является формирование желаемого поведения. Следовательно, формировать организационную культуру с нужными для организации ценностями, стандартами и ритуалами необходимо. На сегодняшний день разработаны принципы формирования организационной культуры.

В нестабильных экономических условиях традиции организационной культуры устаревают и теряют свою актуальность, поэтому важно уметь выстраивать стратегию для трансформации старых традиций в новых [10, с.4-7]. Это может быть связано не только с экономическими условиями, но также с переходом организации от одной стадии жизненного цикла к другой. Творческая атмосфера малого предприятия зависит от эффективности взаимоотношений творческого коллектива ученых и руководителя.

Тихомировой О. Г. рассмотрены характеристики организационной культуры для жизненного цикла организации [15].

Если на первоначальном этапе очень многое в управлении персоналом неформализованно, то с ростом организации большинство процессов становятся формальными и, как следствие, плохо поддающимся трансформации.

Для того чтобы организационная культура, поддерживала бы стратегию организационного развития, необходимо изначально уделить внимание к ее разработке. Этапы построения организационной культуры описаны многими авторами (М.И. Магурой [8], О.Е. Стекловой [14], Андреевой [1]). К этапам относятся: анализ корпоративной культуры, описание миссии, стратегии, целей и ценностей компании, создание корпоративного кодекса, отладка внутрифирменных коммуникаций, внедрение системы нематериальной мотивации, продвижение бренда компании на рынке, улучшение социально-психологического климата, командообразование или создание эффективной команды.

Но в любом случае формирование организационной культуры необходимо начинать с анализа уже доминирующих ценностей в организации. Желательно одновременно рассматривать вопрос об основных ценностях в будущем для компании. Тех ценностей, которые будут объединять сотрудников, нацеливать на достижение целей организации. Затем, после определения фактических ценностей, можно предпринимать действия, которые позволят перейти из сегодняшнего со-

стояния в желательное. Положительные ценности, которые присущи членам организации и будут нужны в будущем, необходимо сохранить, при этом положительные ценности, которых нет сейчас, но понадобятся в будущем – необходимо внедрять. И это самое сложное в практике управления организационной культурой. Искусственно насажденные ценности организации должны быть подкреплены инструментами информационного воздействия, но требуется время, для того, чтобы эти ценности «прижились» и доминировали в организации.

Т.О. Соломанидина в своей книге «Организационная культура компании» опубликовала результаты пятилетних наблюдений за примерно двумястами организациями [13]. Согласно этим результатам, в 80 % российских компаний корпоративная культура формируется стихийно, в западных компаниях – в 30 %, а в восточных компаниях – только в 10 %. Гайдаржи Е.С. отмечает, что экономическая эффективность многих российских фирм обусловлена игнорированием факта существования корпоративной культуры и, как правило, ее спонтанным формированием [3].

Несомненно, при формировании организационной культуры большую роль отдается корпоративным кодексам, так как это напрямую повлияет на такой показатель как ясность и понимание сотрудниками основных ценностей организации. В последнее время активно внедряются в практику управления персоналом и корпоративные кодексы, и этические кодексы, которые фиксируют правила поведения в организации, ценности и нормы межличностных отношений. Сами понятия (корпоративная культура, корпоративный кодекс, этический кодекс) заимствованы из зарубежной практики управления. Но нельзя сказать, что ранее в нашей стране не уделяли внимания организационной культуре. Скорее наоборот: придавалось большое значение: это можно было наблюдать и в проводимых социалистических соревнованиях, и в униформе, и в лозунгах, и в пропагандируемых ценностях. Современные разработанные кодексы также нацелены на сплочение коллектива для достижения цели, снижения уровня конфликтности. Они представлены красочными буклетами или на сайтах организаций. Но для большинства работающих в организациях остаются формальным документом. В США уже на этапе отбора менеджеры по управлению персоналом задаются целью отобрать именно тех сотрудников, которые не только соответствуют требованиям по должности, но и соответствуют корпоративным стандартам в организации. В частности, используют тесты, которые позволяют определить соответствие ценностей потенциальных работников ценностям организации. В нашей стране также можно встретить подобные оценки, однако они представлены всего 2 % организаций, которые их используют. Так, формулировки могут быть следующими: «Несоответствие корпоративным стандартам компании, корпоративной культуре», «Неподходящие организационной культуре компании личностные качества кандидата, о чем ему, естественно, не сообщается как о причине отказа», «Несоответствие корпоративной культуре организации», «Соискатель не вписывается в формат компании», «Не соответствуют корпоративным стандартам организации, не подходят по психологическому типу заказчику», «Не подходят компании по корпоративному духу и типу мышления. Но это не недостаток, это просто не наш кандидат» [9].

Большинство крупных компаний закрепили в корпоративных кодексах ответственность за соблюдение корпоративных правил поведения. Рассмотрим, как в нормативных документах ведущих организаций, которые регулируют правила и нормы поведения в организации, отражаются требования к соблюдению корпоративной культуры.

Таблица

Требования к соблюдению корпоративной культуры в Корпоративных документах ведущих организаций

Наименование организации	Нормативный документ	Требования к соблюдению корпоративной культуры
Газпром [11]	Кодекс корпоративной этики	Руководитель Общества принимает решение о применении соответствующих санкций, в том числе общественного порицания, публичного осуждения путем публикаций в средствах информации Общества, лишения частично или полностью премий в соответствии с внутренними документами Общества, а при наличии в действиях (бездействии) работника признаков дисциплинарного проступка - также и мер дисциплинарного взыскания в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.
Сбербанк [7]	Кодекс этики	Необходимо помнить, что соблюдение положений Кодекса принимается во внимание при проведении оценки персонала и при принятии решений о карьерном продвижении. При наличии правовых оснований к сотрудникам, которые не выполняют своих обязанностей по соблюдению положений настоящего Кодекса, могут быть применены дисциплинарные меры в порядке, предусмотренном трудовым законодательством. А при несоблюдении требований законодательства, в том числе, в области противодействия коррупции, неправомерного использования инсайдерской информации, нарушения банковской тайны и иных требований, предусмотрена ответственность, вплоть до уголовной.
ОАО «НК «Роснефть» [6]	Корпоративный кодекс	«Каждый сотрудник несет ответственность за соблюдение этических норм. Порядок применения норм данного Кодекса обязателен для всех работников, независимо от занимаемой должности и положения в Компании и устанавливается внутренними документами Компании».
Ростелеком [16]	Этический кодекс	Сотрудники, допустившие нарушение действующего законодательства, правил и положений настоящего кодекса, в зависимости от обстоятельств дела могут быть привлечены к дисциплинарной ответственности согласно действующим требованиям, а также несут ответственность в соответствии с действующим законодательством. Члены совета директоров и ревизионной комиссии могут быть привлечены к ответственности в судебном порядке.
Лукойл [5]	Кодекс деловой этики	Компания негативно оценивает какие-либо действия, в том числе поручения руководителей, заведомо способствующие нарушению норм Кодекса, а также сокрытие нарушений. Несоблюдение положений Кодекса может привести к нарушению норм применимого законодательства, что повлечет ответственность в соответствии с этим законодательством.

Можно отметить, что в документах достаточно точно отражены вопросы, связанные с урегулированием и соблюдением основных корпоративных ценностей. А это значит, что корпоративной культуре придается огромное значение, как объединяющей силе всех работающих в организации. С целью повышения уровня корпоративности руководителей и рядовых сотрудников в настоящее время в организациях проводят множество мероприятий. В зарубежной управленческой практике выработан ряд специальных мероприятий и методов, направленных на формирование здоровой этической основы трудовых отношений [12, с. 106]. Большое значение при соблюдении корпоративных ценностей играет совпадение или, по крайней мере, непротиворечие личных ценностей и ценностей компании.

Сильная организационная культура мотивирует сотрудников, формирует у них внутренние установки, побуждающие к эффективной трудовой деятельности для достижения наивысшего результата, что ведет к росту производительности труда, повышению лояльности сотрудников к компании [2, с. 25]. Правильные принципы построения взаимоотношений в коллективе, осознанный выбор модели оплаты труда, подхода к нематериальным методам мотивации, стиля управления в компании, выстраивание соответствующей иерархии являются важнейшими задачами организационной культуры, оказывающими непосредственное воздействие на заинтересованность и эффективность работы персонала компании [4, с. 236–240].

Таким образом, формирование и изменение организационной культуры – процесс трудоемкий и затратный по времени и ресурсам.

Список использованной литературы

1. Андреева А. Ю. Технологии формирования и изменения организационной культуры [Электронный ресурс] / А. Ю. Андреева // Научный вестник УрАГС. – Режим доступа: [http://vestnik.uara.ru/ru-ru/issue/2008/04/12/\(01.06.2012\)](http://vestnik.uara.ru/ru-ru/issue/2008/04/12/(01.06.2012)).

2. Балашова Н. В. Лояльность как метод управления персоналом / Н. В. Балашова // Управление человеческими ресурсами в условиях модернизации экономики : материалы интернет-конференции четвертого Байкальского кадрового форума. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2012. – С. 22–25.

3. Гайдаржи Е. С. Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности коллективных субъектов труда [Электронный ресурс] : автореф. дис. ... канд. психолог. наук / Е. С. Гайдаржи. – М., 2007. – Режим доступа: <http://www.psy.msu.ru/science/autoref/gaidardzhi.pdf> (22.09.2016).

4. Калмыкова П. Д. Национальный менталитет и организационная культура: восток и запад / П. Д. Калмыкова // Управление корпоративной культурой. – 2015. – № 03–04(27–28). – С. 236–240.

5. Кодекс деловой этики ОАО «Лукойл» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.lukoil.ru/materials/doc/documents/lukoil_corp_code.pdf (17.02.2016).

6. Кодекс корпоративного поведения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rosneft.ru/upload/site1/corporate_code.pdf (17.02.2016).
7. Кодекс корпоративной этики Сбербанка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/corporate_ethics_code.pdf (17.02.2016).
8. Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений [Электронный ресурс] / М. И. Магура // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY7/okk.html>.
9. Мешают трудоустройству непрофессионализм, лень и пирсинг в носу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr.superjob.ru> (11.01.2016).
10. Миткевич А. В. Корпоративная культура организации. Как выжить в кризис? / А. В. Миткевич, О. В. Бусыгин // Мотивация и оплата труда. – 2016. – № 01(45). – С. 4–7.
11. Нормативные документы Банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprombank.ru/info/> (18.02.2016).
12. Петрунин Ю. Ю. Этика бизнеса. / Ю. Ю. Петрунин, В. К. Борисов. – М. : Дело, 2000. – 280 с.
13. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 624 с. – Режим доступа: <http://hr.sociomadi.ru/books/3406912.pdf> (04.10.2016).
14. Стеклова О. Е. Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 127 с.
15. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» / О. Г. Тихомирова. – 2008. – 156 с.
16. Этический кодекс ОАО «Ростелеком» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rostelecom.ru/ir/corporate_governance/docs/The_Code_of_Ethics_Rostelecom_ru.pdf (17.02.2016).

Информация об авторе

Балашова Надежда Валерьевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: balashovanv@bgu.ru

Author

Balashova Nadezhda Valerievna – PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Labour Economy and Personnel Management, Baikal State University, 11, Lenin str., Irkutsk, 664003, e-mail: balashovanv@bgu.ru.