

Необходимо также отметить, что существенная роль в общей модели управления рисками на предприятиях регионального ИСК отводится НСБД, которая способствует реализации функции коммуникации риска, выступая своеобразным связующим звеном между процедурами рассматриваемого процесса, повышая его эффективность. Поэтому создание НСБД является обязательным. В ее состав должны входить стратегия развития предприятия, его философия и миссия, профиль хозяйственного риска, алгоритмы процессов управления рисками, банк моделей и методов оценки и обработки риска, архив протоколов риска, результатов контроля и мониторинга, прогнозная и иная информация. При этом НСБД должна формироваться заблаговременно, а затем постоянно пополняться и актуализироваться. В свою очередь, состав и порядок актуализации базы данных определяются на каждом предприятии индивидуально, исходя

из принятой политики в области управления рисками.

В заключение следует отметить, что использование в практической деятельности предприятий регионального ИСК предложенной общей модели управления рисками будет способствовать повышению эффективности реализации соответствующего процесса и обеспечит на этой основе рост устойчивости их функционирования в условиях рыночных отношений и перехода экономики России к инновационному типу развития.

#### Литература

1. Каверзина Л.А. Теория и методология реструктуризации инвестиционно-строительного комплекса в условиях экономического роста: монография Братск: БрГУ, 2008. 247 с.

2. Ковалевская О.С., Афанасьев А.С. Система риск-менеджмента на предприятии: монография. Братск: БрГУ, 2009. 152 с.

УДК 35.316

### БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИЯ: РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Е.Г. Грудистова, канд. экон. наук  
БрГУ, Братск*

*Представлен авторский взгляд на сущность организационной культуры, обоснована целесообразность выделения функции управления организационной культурой в качестве самостоятельной функции кадрового менеджмента, рассмотрено ее содержание в контексте формирования и развития культуры коммерческой организации.*

**Ключевые слова:** организационная культура, кадровый менеджмент, функции управления, планирование, отбор, адаптация, оценка, обучение, развитие персонала, формирование и развитие организационной культуры.

Одним из направлений совершенствования деятельности предприятий в современных условиях является формирование и развитие организационной культуры, обеспечивающей через реализа-

цию своих специфических функций (имиджевая, коммуникативная, мотивационная, адаптивная, интегрирующая и др.) долгосрочный успех компании, стабильность и эффективность бизнеса. Это

признается практически всеми современными исследователями и практиками (см., например, [1-8]).

Проведенное автором исследование позволило выявить прямую связь между уровнем развития организационной культуры предприятий г. Братска и эффективностью их деятельности [9, с. 141-143], что подтверждает необходимость приложения управленческих усилий в направлении формирования и развития культуры организаций.

Организационную культуру мы предлагаем рассматривать как специфический продукт жизнедеятельности и развития организации, позволяющий выделить ее среди других и проявляющийся в системе разделяемых большинством членов организации ценностей, формирующийся под воздействием факторов внутренней и внешней среды организации как стихийно, так и благодаря целенаправленным управленческим действиям по привитию работникам единых культурных стереотипов поведения.

Следует отметить, что организационная культура, являясь сложной динамичной системой, обладает и некоторыми противоречиями. Основное противоречие заключается в необходимости, с одной стороны, поддерживать организационную культуру с помощью традиций, а с другой – проводить изменения, соответствующие требованиям меняющейся внешней среды. Традиции обеспечивают стабильность, целостность организации, слаженность взаимодействия и приверженность работников к организации и ее целям. Но традиции могут стать одновременно фактором, сдерживающим перемены, тормозящим развитие, если уже не отвечают меняющимся требованиям времени. Поэтому организационной

культурой необходимо управлять. Главной целью этого управления является формирование и развитие организационной культуры в направлении, способствующем организационному и личностному росту.

Носителем организационной культуры является персонал, следовательно, главная роль в управлении культурой отводится системе управления персоналом (кадровому менеджменту).

Анализ существующих подходов к определению функционального содержания кадрового менеджмента показал, что современная теория управления не рассматривает управление организационной культурой в качестве самостоятельной функции кадрового менеджмента (например, [10-12]). Это, вероятно, связано с недостаточным пониманием преимуществ, приносимых организационной культурой позитивного типа (создание особого социально-экономического пространства, обеспечивающего наивысшую производительность, удовлетворенность трудом, приверженность персонала к организации, повышение имиджа компании, ее успешности и т. д.), а также с традиционным для нашей страны пренебрежением к отдельному человеку и его культурным стереотипам поведения. Между тем, эффективность современной экономики сильно зависит от качества рабочей силы, степени вовлеченности работников в дела фирмы, что неизбежно повышает значение организационной культуры для обеспечения конкурентных преимуществ.

Поэтому, на наш взгляд, целесообразно дополнить функции кадрового менеджмента функцией формирования и развития организационной культуры (рис. 1).

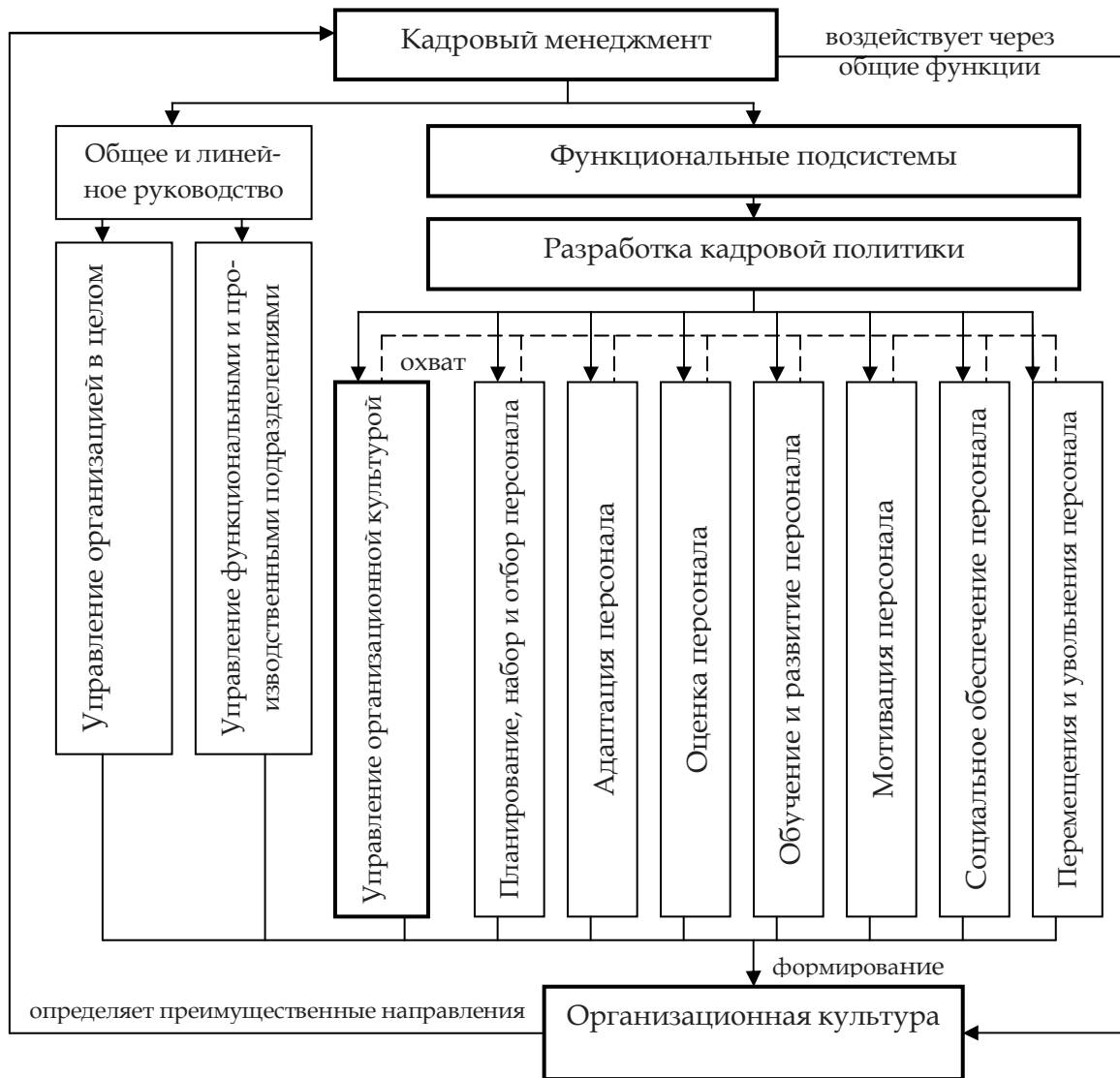


Рис. 1. Функции кадрового менеджмента.

Предлагаемая нами функция управления организационной культурой довольно специфична: являясь самостоятельной функцией, она пронизывает все функциональное содержание кадрового менеджмента – планирование, отбор, адаптацию, оценку, перемещение персонала, социальное обеспечение персонала.

При планировании персонала решается задача обеспечения предприятия трудовыми ресурсами. При этом потребность в трудовых ресурсах имеет производственный характер, т. е. зависит от спроса на продукцию, производимую предприятием, и от производительности работников, которая «определяется уровнем их профессиональ-

ной квалификации, состоянием трудового потенциала» [11, с. 192]. Таким образом, в основе планирования персонала лежит анализ трудового потенциала существующих работников организации, который во многом зависит от организационной культуры и уровня ее развития, а также анализ трудового потенциала работников, приходящих в организацию. Выделенная нами функция управления организационной культурой оказывает непосредственное влияние на данный процесс (рис. 2).

При определении степени соответствия организационной культуры миссии и стратегии организации определяются (путем исследования) существующие типы организационной культуры, выявляется степень значимости для персонала основ-

ных организационных ценностей, оценивается профессионализм и готовность к личному и трудовому развитию

сотрудников. На основе данной оценки определяются работники:



**Рис. 2. Планирование персонала и управление организационной культурой.**

а) полностью соответствующие стратегии организации, которых надо мотивировать и развивать;

б) частично соответствующие стратегии организации, готовые к совершенствованию, которых надо обучать и мотивировать;

в) полностью не соответствующие стратегии и не желающие совершенствоваться. Их надо либо перевести на другую должность, либо уволить.

В результате возникает дополнительная потребность в персонале, удовлетворение которой осуществляется в ходе набора и отбора персонала. Итогом такого управления организационной культурой при планировании персонала будет являться соответствие ценностей, трудового потенциала работников миссии и стратегии организации.

Задачей набора и отбора персонала является поиск таких людей, которые удовлетворяют требованиям организации к их профессиональным навыкам и умениям. Немаловажную роль при этом играет соответствие целей и ценностей кандидатов организационной культуре, поскольку «необходимые знания и навыки сотрудник может получить или пополнить в процессе работы через систему обучения, наставничества, развития, а вот перестроить свою систему целей и ценностей может лишь человек, склонный к подчинению требованиям организации в силу реального или мнимого давления» [5, с. 227]. Поэтому на этапе отбора важно выявить как деловые, так и культурные качества претендентов.

Существующие методы выявления предпочтений и качеств работника дос-

таточно разнообразны и предполагают документальную проверку (проверка документов, сведений, рекомендаций), медико-психологическую проверку (медицинское, психологическое освидетельствование, в том числе тесты на профпригодность), административно-правовую проверку (изучение причин увольнений, наличия судимостей и т. п.). С целью поиска человека, наиболее подходящего организационной культуре, мы считаем целесообразным дополнить вышеназванное культурной проверкой, предполагающей определение степени соответствия его личных целей и ценностей целям и ценностям организации.

Таким образом, взаимосвязь функции управления организационной культурой с функциями планирования, набора и отбора персонала налицо: при планировании осуществляется определение степени соответствия ценностей и трудового потенциала персонала существующей или желаемой организационной культуре, миссии и стратегии организации и планирование действий по ее повышению через мотивацию, обучение, набор и отбор персонала. А отбор персонала требует выбора работников, наиболее соответствующих существующим или желаемым типам организационной культуры.

Авторский взгляд на функцию управления организационной культурой в процессе набора и отбора персонала представлен на рис. 3.

Адаптация новых людей в организации как одна из функций кадрового менеджмента предполагает «знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды» [12, с. 233]. Данная функция играет большую роль в управлении организационной культурой, поскольку, с одной стороны, «следует стремиться к спокойному и гармоничному вхождению нового человека в организацию» [11, с. 400], а с другой – «способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих со-

трудников и усилить их включенность в культуру организации» [12, с. 234].

В процессе адаптации путем использования специальных программ осуществляется знакомство новичка с особенностями организации и персоналом, с особенностями коммуникаций, правилами поведения и т. д. И здесь, на наш взгляд, необходимо особое внимание уделять вопросам организационной культуры, ценностей, принципов и норм. При этом участвовать в приобщении новичка к организационной культуре должны все:

а) кадровая служба, осуществляющая методическое обеспечение процесса путем разработки программ адаптации, разработки и передачи новичку этического кодекса, в котором отражаются миссия, цели, ценности, этические принципы, отношения организации с внешней средой, отношения внутри организации и т. п.;

б) непосредственный руководитель, демонстрирующий собственным поведением, что ценится в организации, и заражающий личным примером новичка;

в) коллеги, которые путем неформального общения с новичком создают у него представление об организационной культуре и нормах поведения.

Более успешной адаптации к организационной культуре будет способствовать, на наш взгляд, участие в данном процессе не только непосредственного, но и главного руководителя организации, который, несмотря на свою загруженность, найдет время для знакомства с новичком, доверительной беседы с ним. Это повысит у новичка чувство значимости собственной персоны и степень осознания принадлежности себя к организации, что в итоге позволит повысить степень сплоченности организационной культуры и уровень ее развития.

Авторский подход к управлению организационной культурой в контексте функции адаптации персонала представлен на рис. 4.

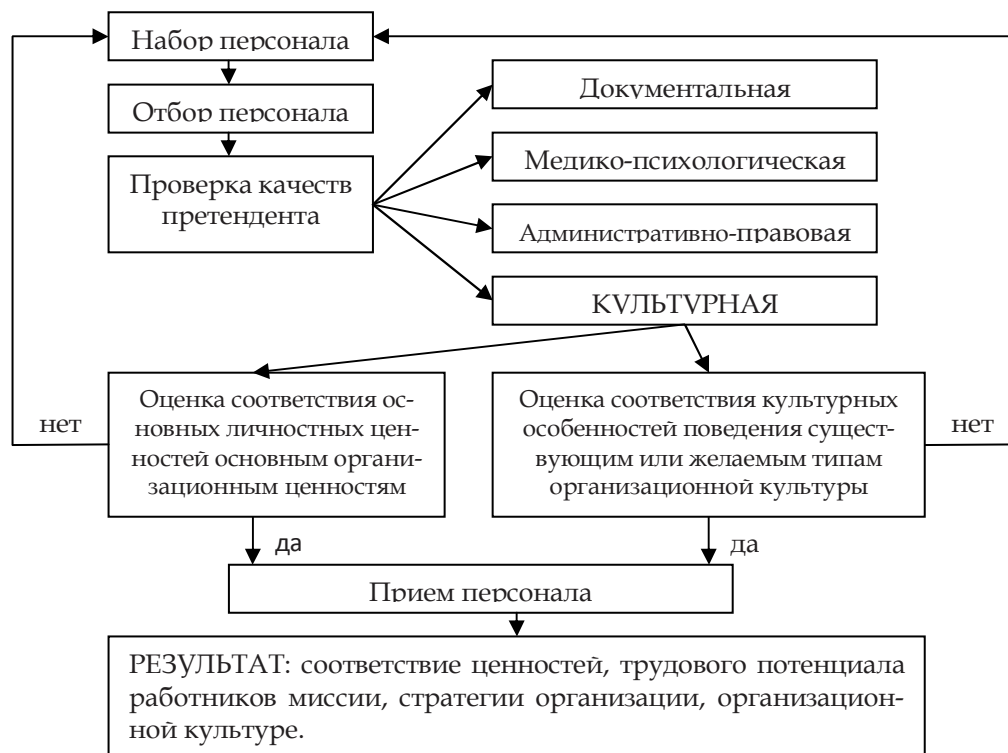


Рис. 3. Отбор персонала и управление организационной культурой.



Рис. 4. Адаптация персонала и управление организационной культурой.

При этом осуществление адаптации предполагает проверку степени приобщения новичков к культуре организации, которая может осуществляться путем анкетирования для выявления степени значимости для них основных организационных ценностей и культурных особенностей их поведения (аналогично отбору). Результатом управления организационной культурой в ходе адаптации персонала будет являться приобщение новичков к организационной культуре, а также повышение степени сплоченности организационной культуры и, как следствие последнего, – повышение уровня ее развития.

Следующие функции кадрового менеджмента – оценка, обучение и развитие персонала – также позволяют осуществлять, в том числе, управление организационной культурой путем определения соответствия личностных ценностей

работников ценностям организации и определения типов сложившейся организационной культуры. Если же в результате такой оценки выявляется расхождение, то для его преодоления необходимо научение персонала с использованием стимулирования. А сотрудников, ценности которых соответствуют ценностям организации, следует обучать и развивать, используя стимулирование и социально-психологическую мотивацию. При этом осуществление обучения и научения так же, как и осуществление других функций кадрового менеджмента, предполагает контроль результата (степени соответствия личностных ценностей «научаемых» ценностям организационным). Авторское видение оценки, обучения и развития персонала во взаимосвязи с функцией управления организационной культурой представлено на рис. 5.



Рис. 5. Оценка, обучение, развитие персонала и управление организационной культурой.

Перемещения и увольнения персонала, являясь функцией кадрового менеджмента, должны осуществляться с учетом и профессионально-квалификационных, и культурных характеристик. Так, учитывая первостепенную роль руководителя в формировании и развитии организационной культуры, при оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя любого уровня управления важно выявить не только уровень профессионализма, наличие лидерских качеств у кандидатов, но и разделяемые ими ценности, а также определить степень соответствия разделяемых кандидатами ценностей ценностям организации. При совпадении ценностей и наличии лидерских качеств выбранный руководитель будет способствовать повышению уровня развития организационной культуры. Расхождение же, на наш взгляд, чревато последствиями – отсутствие единых ценностей, расхождение слов с делами, разобщенность, распад. Поэтому в

случае несоответствия ценностей кандидата на должность руководителя с организационными ценностями необходимо его горизонтальное перемещение с последующим обучением и зачислением в кадровый резерв.

Увольнения же персонала должны проводиться лишь в крайних случаях, по возможности безболезненно, с использованием недирективных методов сокращения персонала, не вызывающих стрессовых ситуаций (например, увольнение работника как не прошедшего испытательный срок, предложение о досрочном выходе на пенсию, увольнение по результатам аттестации и др. (см. [5, с. 267-271])).

Авторская схема управления организационной культурой в составе функции перемещения персонала представлена на рис. 6. В результате такого управления повышается уровень развития организационной культуры и достигается организационное развитие.



**Рис. 6. Перемещения персонала и управление организационной культурой.**



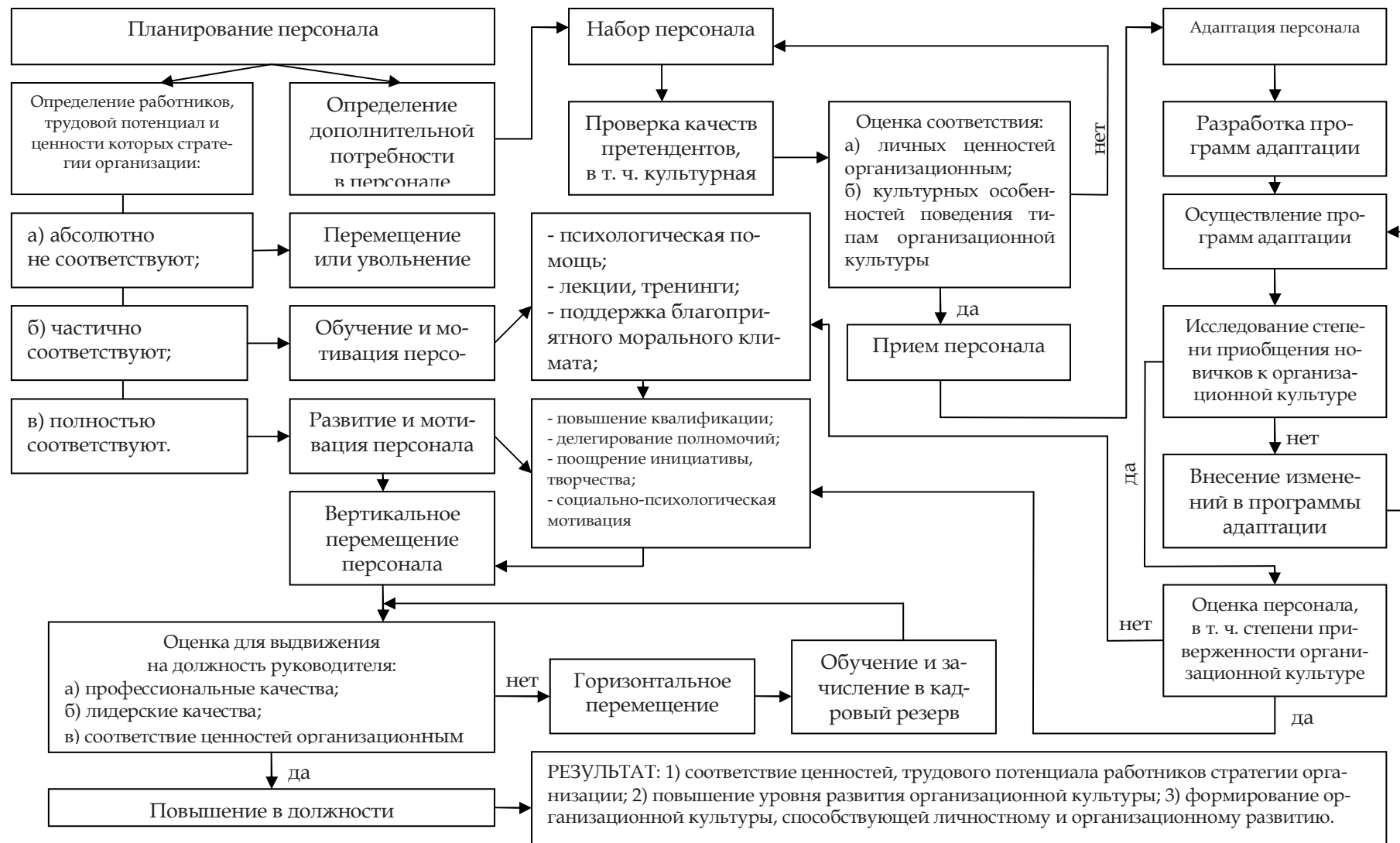


Рис. 7. Содержание функции управления организационной культурой в контексте функций кадрового менеджмента.

Социальное обеспечение персонала как еще одна функция кадрового менеджмента также может способствовать повышению уровня развития организационной культуры в том случае, если все члены организации имеют равные возможности и равный доступ к социальным благам. Организация общественного питания, обеспечение охраны здоровья, обеспечение детскими, оздоровительными, культурными учреждениями, организация социального страхования, осуществляемые вне зависимости от занимаемой должности и положения в организации, на наш взгляд, способствуют повышению степени приверженности персонала к организации и ее культуре, степени сплоченности коллектива, деятельности организационной культуры, а значит, уровня ее развития.

Общая схема, отражающая содержание функции управления организационной культурой при реализации функций кадрового менеджмента, представлена на рис. 7.

Таким образом, осуществление предложенной нами функций управления организационной культурой способствует гармонизации интересов компании и ее членов и на этой основе организационному развитию.

Поэтому успешность современного бизнеса во многом определяется умением руководства организации формировать и развивать организационную культуру. Ведь высокоприбыльные компании характеризуются четко выраженной философией деятельности, ясно осознанной ролью культурных факторов и имеют специальные подразделения, отвечающие за организацию процесса внедрения высших социальных ценностей [13].

Следует отметить, что процесс формирования и развития организационной культуры сложен, часто вызывает сопротивление персонала. А для успешного осуществления организационных изменений и преодоления противодействий переменам следует использовать ряд приемов, изложенных в [14, с. 159-161].

УДК 004.9:351/354

### *Литература*

1. Грошев И.В. Организационная культура. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
2. Грошев И.В. Особенности влияния организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 7.
3. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, 2004.
4. Николаева Г.Н. Развитие организационной культуры – фактор повышения эффективности работы персонала: дис. ... канд. экон. наук. Иркутск, 2006.
5. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М.: ИНФРА-М, 2007.
6. Спивак В.А. Организационная культура. СПб.: Нева, 2004.
7. Хлопова Т.В. Развитие трудового потенциала и повышение конкурентоспособности персонала предприятий: дис. ... докт. экон. наук. Иркутск, 2004.
8. Экономика труда: социально-трудовые отношения / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М.: Экзамен, 2006.
9. Грудистова Е.Г. Развитие методов исследования организационной культуры и их использование в кадровом менеджменте: дис. ... канд. экон. наук. Иркутск, 2009.
10. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева [и др.]. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007.
11. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. М.: Дашков и Ко, 2007.
12. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2006.
13. Организационная культура / под ред. Н.И. Шаталовой. М.: Экзамен, 2006.
14. Слинкова О.К. Мотивационное управление персоналом: методические и прикладные аспекты. Братск: БрГУ, 2005.