

4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. – М.: Новосибирск, 1998. – 312 с.
5. Машукова Н. Менеджер по обучению. Каким ему быть? // Служба кадров. – 1999. – №6. – С. 60-67.
6. Мухин В. Выйдем из зала ожидания // Служба кадров. – 1998. – №6. – С. 59-61.
7. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 368 с.
8. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. – М.: «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.

Соколова Наталья Николаевна

к.э.н., доцент кафедры менеджмента

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: natsokolova2411@yandex.ru

Хрычкова Наталья Ильинична

студентка 3 курса факультета магистратуры и подготовки кадров высшей квалификации

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: nata.khrychkova@mail.ru

УДК 005.32

Кирюхина В. С.

МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Активное вовлечение России в процессы глобализации, создание совместных предприятий, выход на конкурентные рынки повлекли необходимость создания и поддержания в организациях корпоративной культуры. В статье рассматриваются методы формирования корпоративной культуры в организациях на различных этапах их жизненного цикла

Ключевые слова: управление персоналом, корпоративная культура, жизненный цикл предприятия.

Корпоративная культура в современном бизнесе играет всё более важную роль. Неуклонно возрастает значение корпоративной культуры в стратегическом развитии организаций. Современное определение корпоративной культуры подразумевает систему ценностей организации, воплощенных в различных сторонах ее деятельности: микроклимат, психологический комфорт, стиль руководства и ведения бизнеса, нормы и правила, производственные традиции и т. д. Независимо от наличия или отсутствия специальных отделов корпоративная культура в тех или иных проявлениях существует практически в любой организации. Однако наблюдаются разные формы проявления корпоративной культуры: от цельной, выстроенной системы, до листка на стене с указанием того или иного отдела или места.

Эффективная корпоративная культура, сформированные нормы и ценности организации поднимают её авторитет и привлекательность не только для работников, но и для партнеров по бизнесу, инвесторов и т.д. К основным свойствам корпоративной культуры относятся: динамичность; системность; структурированность элементов корпоративной культуры и их иерархия; относительность во внешней и внутренней среде; разнородность; делимость; гибкость и приспособляемость.

В основу формирования корпоративной культуры положены следующие постулаты: корпоративная культура является естественной средой для людей, работающих в организации; каждая организация в процессе своей деятельности приобретает опыт, который способствует развитию корпоративной культуры; корпоративная культура складывается в процессе совместной деятельности; изменение корпоративной культуры требует времени.

Создание сильной организации, имеющей яркую индивидуальность и сформированные общие ценности, возможно только путём последовательного формирования и внедрения цельной системы взглядов [1].

Процесс формирования корпоративной культуры можно «привязать» к жизненному циклу организации. На этапе планирования и создания фирма находится в стадии становления. При этом основателями компании внедряются и утверждаются обычаи, стиль работы и другие элементы культуры, формируется миссия организации, идеи обусловлены взглядами руководства и личными убеждениями основателей, формализуются критерии и способы проведения рекрутной политики [2].

На этапах роста, замедления роста и зрелости культура поддерживается существующими в организации обычаями, традициями и действиями. При этом формируется опыт сотрудников, отрабатываются отдельные процедуры: процесс отбора, критерии оценки производительности, система вознаграждений, обучение и управление карьерой, продвижение по службе.

Этап нового роста предполагает радикальные изменения в какой-либо из сфер деятельности организации, например, смена собственника, расширение или изменение вида деятельности и т.д. В связи с чем, может совершенствоваться действующая корпоративная культура или начать выстраиваться новая.

Формирование корпоративной культуры – длительный и сложный процесс. Основными элементами этого процесса должны быть определение миссии компании, определение базовых ценностей, стандарты поведения сотрудников и др.

Целями совершенствования корпоративной культуры в организации являются: создание сильной, динамичной организационной культуры; мотивирование сотрудников на лояльность организации; воздействие на производственный климат.

В результате совершенствования корпоративной культуры может быть обеспечена корпоративная идентичность, определены модели поведения, улучшена управляемость предприятием, сформирован имидж компании. Анализ существующей корпоративной культуры проводится по таким элементам, как общие ценности, традиции, символы, стандарты поведения, взаимодействие сотрудников и структур, личность руководителя, удовлетворённость сотрудников, методы создания корпоративной культуры и др. При этом возможно применение следующих методов: интервью, фокус-группы, наблюдение, опросы, анкетирование и т.д.

На этапе конструирования целевой корпоративной культуры могут быть применены следующие методы: изучение компаний, реализующих желаемую культуру, создание профиля успеха, обсуждения и конференции на высших уровнях управления, формализация культуры в виде кодекса, справочника сотрудника и др., рабочие группы, разработка критериев оценки сотрудников и определения вознаграждения, формулирование компетенций и т.д. На этом этапе также используются методы, предполагающие максимальное вовлечение персонала организации в подготовку изменений, их планирование и начало разработки. Здесь используются наиболее эффективные из методов с учётом масштабов организации, её расположения, степени конкуренции на рынке и в отрасли.

Этап изменения корпоративной культуры длится дольше других этапов, в нём задействованы, как правило, не все сотрудники, а определённая группа агентов. На этом этапе применяются следующие методы: моделирование, использование внутрикорпоративных коммуникаций, специальные программы, проведение семинаров и конференций, изменение организационного дизайна и бизнес-процессов, формирование корпоративных компетенций и другие. При этом служба управления персоналом становится организатором изменений, определяет тактику изменений, формирует команду для реализации изменений, мотивирует персонал на инновации.

После реализации изменений проводится мониторинг и поддержание сформированной корпоративной культуры, для чего используются опросы, беседы, консультации. По результатам оценки программы изменений и контроля соблюдения регламентов корректируется целевая программа инноваций. Функции управления изменениями выполняет кадровая служба.

Последним этапом является оценка эффективности корпоративной культуры, т.е. спо-

способность культуры реализовывать стратегию развития и достижения целей организации. При том, что элементы корпоративной культуры в различных организациях уникальны, выделяют универсальные индикаторы, позволяющие её оценить. Среди них: бренд организации легко узнаваем на рынке; репутация организации четко сформулирована и одинаково реализуется в различных сегментах внешней и внутренней среды организации; все работники компании знают миссию, стратегию, цели, ценности организации; руководство организации имеет авторитет у сотрудников; высока информированность сотрудников о происходящих в организации процессах; сотрудники удовлетворены своей работой и гордятся ее результатами; наличие в компании команды и командного духа; весь персонал участвует в корпоративных мероприятиях; персонал не отвергает инновации и т.д.

Отметим, что измерить или диагностировать культуру как таковую невозможно, но можно оценить отношение сотрудников к ней, принятие ее ценностей членами организации. Грамотная корпоративная культура позволяет компании добиваться определённых социально-экономических эффектов. В процессе создания корпоративной культуры между членами организации устанавливаются определённые отношения, которые проявляются в ценностях, традициях, языке общения, системе коммуникаций, мотивации [3].

Управление корпоративной культурой осуществляется с помощью таких мер, как контроль за ее состоянием со стороны менеджеров; пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам; подбор кадров, соответствующих данной культуре, и избавление от тех, кто в нее не вписывается; широкое использование символики, обрядов и ритуалов [4].

Таким образом, формирование корпоративной культуры - это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках корпоративной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение. Однако при этом всегда необходимо учитывать стихийно сложившуюся в данной организации корпоративную культуру.

Список литературы:

1. Джон Катценбах, Дуглас Смит. Командный подход. Создание высокоэффективной организации / Изд.: Альпина Паблишер. – 2013. – 376 с.
2. Рычкова А.А. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития. – Казань: Бук, 2015. – 80с.
3. Шаполова В.В. Корпоративная культура как фактор социальной адаптации личности менеджера // Научные ведомости БелГУ. Сер. Гуманитарные науки. – 2013. – Выпуск №27 (170), вып. 20. – С. 211-216.
4. Квачко А.В. Значение корпоративной культуры на примере группы компаний // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3 (30) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/tags/korporativnaya-kultura>.

Кирюхина Валентина Сергеевна

*студентка 3 курса факультета магистратуры и подготовки кадров высшей квалификации
ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»
e-mail: allar9372@mail.ru*

Научный руководитель:

Алехина Лариса Леонидовна

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента
ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»
e-mail: allar9372@mail.ru*