

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

© 2012 С.С. Финько*

Ключевые слова: корпоративная культура, управление человеческим ресурсом, ценности персонала, мотивация, инновации, социально-трудовые отношения.

Рассматриваются основные аспекты по формированию корпоративной культуры компании. Предложен опыт доведения корпоративной культуры компании до персонала с помощью комплексного обучения, позволяющего подготовить информированных проводников для решения задач корпоративной культуры, выявить специалистов с творческим и лидерским потенциалом.

Результаты исследования показали, что в российских компаниях происходят значительные изменения в концепции управления человеческими ресурсами: от административного обслуживания и управления персоналом к стратегическому. Следовательно, тема стратегического управления человеческими ресурсами, а в рамках нее вопросы формирования корпоративной культуры как основной доминанты эффективных социально-трудовых отношений являются одной из самых приоритетных областей интереса руководителей ведущих российских и международных компаний.

Утверждение “человеческого ресурса” в качестве ведущего фактора жизнедеятельности организации формирует новую парадигму бизнеса. Другими словами, успех в бизнесе в конечном счете зависит не столько от финансовых средств и материально-технической базы, сколько от людей: персонала и специалистов.

Если говорить о сложностях, с которыми сталкиваются российские компании при внедре-

нии стратегических изменений, то одной из них является доведение новой, современной идеологии до всех сотрудников компании. Руководители и сотрудники не всегда принимают “послание” высшего руководства. Основными препятствиями для успешного внедрения стратегических изменений в российских компаниях считают неразвитость методик, процедур управления персоналом, недостаточную мотивацию персонала, недостаточное финансирование подразделений, отвечающих за организацию работы с персоналом.

Поэтому требуется выработать новую кадровую политику, ориентирующую персонал на ключевые ценности компании через подготовку, подбор и расстановку кадров, их оценку, санкции, переподготовку и повышение квалификации, стимулирование и развитие мотивации персонала (рис. 1).

Это не просто традиционная работа с кадрами, это, прежде всего, формирование и развитие мотивации к активной деятельности, со-

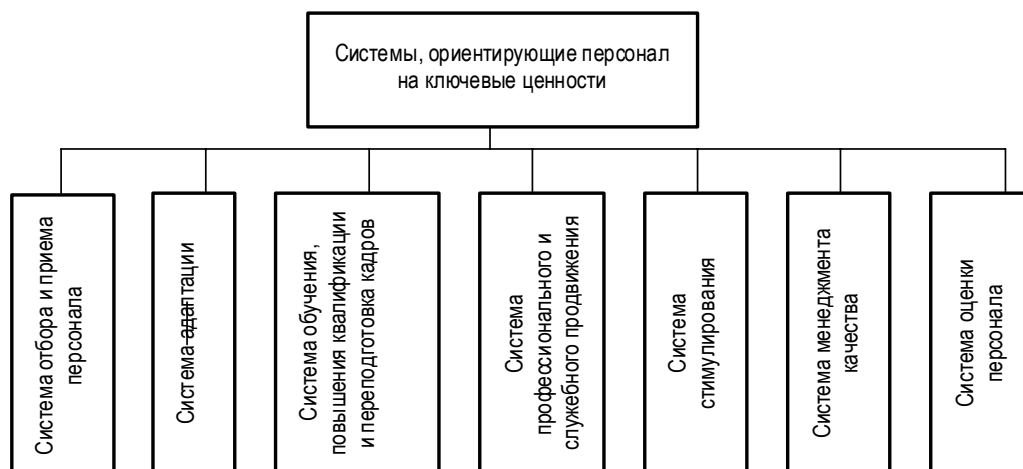


Рис. 1. Система управления, ориентирующая персонал на ключевые ценности

* Финько Светлана Станиславовна, соискатель, Тольяттинский государственный университет. E-mail: SS.Finko@mail.ru.

вершенствование качества результатов труда. Необходимо не только пропагандировать среди персонала ключевые ценности, но и активно поддерживать их управленческой практикой. Для современного менеджера на первый план выходит создание команды единомышленников, способной к активным действиям и поведению на рынке.

Следовательно, при адаптации корпоративной культуры к новым условиям развития необходимо прежде определить ее основные задачи, которыми являются:

- ◆ пропаганда корпоративных ценностей и социальных установок, как отправных позиций в работе с персоналом;

- ◆ создание благоприятного социально-психологического климата с конструктивным взаимодействием различных категорий персонала, необходимым для эффективной работы по выпуску качественной продукции;

- ◆ поддержание трудовой активности, патристических настроений у персонала, высокой заинтересованности в достижении стратегических целей и задач компании;

- ◆ формирование корпоративного имиджа компании.

Исходя из поставленных задач в программах по формированию корпоративной культуры компании необходимо предусмотреть выполнение ряда последовательных действий, а именно:

- ◆ провести аудит доминирующих ценностей, представлений и установок сотрудников по отношению к компании;

- ◆ конкретизировать стратегические цели, найти точные и актуальные формулировки корпоративных ценностей, которые в дальнейшем будут способствовать самоидентификации сотрудников с компанией;

- ◆ выявить расхождения между декларируемыми ценностями и реальными (транслируемыми персоналом);

- ◆ разработать механизм изменения корпоративной культуры в соответствии с ресурсными возможностями и стратегическими целями компании.

Для того чтобы внедрение изменений прошло успешно, предлагается привлекать сотрудников уже на этапе разработки конкретных изменений: давать им возможность задавать вопросы, выдвигать свои предложения, информировать их о том, как и для чего нужны изменения.

В компаниях, которые имеют действительно очень развитую организационную структуру, есть своя система обучения, направленная на то, чтобы инкорпорировать людей в корпоративную культуру. К примеру, в исследуемой компании ОАО «АВТОВАЗ» есть своя развитая система обучения персонала, которая позволяет применять различные технологии по доведению информации до сотрудников с помощью тренингов, лекций, активных дискуссий, конференций, организации диалога за «круглым столом» и др. Следовательно, такую развитую систему обучения целесообразно применять и в случае реализации программ по формированию корпоративной культуры. Особенно это актуально тогда, когда в среде персонала возникает неопределенность в понимании значения корпоративной культуры современной компании, ее места и роли в производственно-хозяйственной деятельности. Именно такая ситуация сложилась на Волжском автомобильном заводе. При оценке персоналом значения корпоративной культуры выяснилось, что в трудовом коллективе есть определенное недопонимание значения корпоративной культуры (рис. 2).

Лишь 17% респондентов считают, что корпоративная культура играет большую роль в жизни компании. 42% персонала отмечает, что в настоящее время роль корпоративной культуры невелика, но будет расти в перспективе. Более чем для трети опрошенных (37% по массиву и 47% среди молодежи) корпоративная культура - просто надуманное понятие, которое ничего не значит. В свободной форме 16% опрошенных сформулировали свое понимание корпоративной культуры:

- ◆ «определенные правила, наработанные в процессе деятельности, отличающие данную компанию от других»;

- ◆ «понятие, которое сочетает в себе различные элементы и ценности (уважение к людям, готовность работать в команде, прочная деловая репутация, подотчетность)»;

- ◆ «опыт старших, передача его молодежи», «традиции, устои, история», «высший уровень ценностей»;

- ◆ «внутренняя дисциплина у рабочих»;

- ◆ «единство рабочих и администрации, совместное решение проблем»;

- ◆ «работа в корпорации, имеющей свой стиль, ценности», «поддержка и обучение новичков, деление опытом на всех уровнях»;

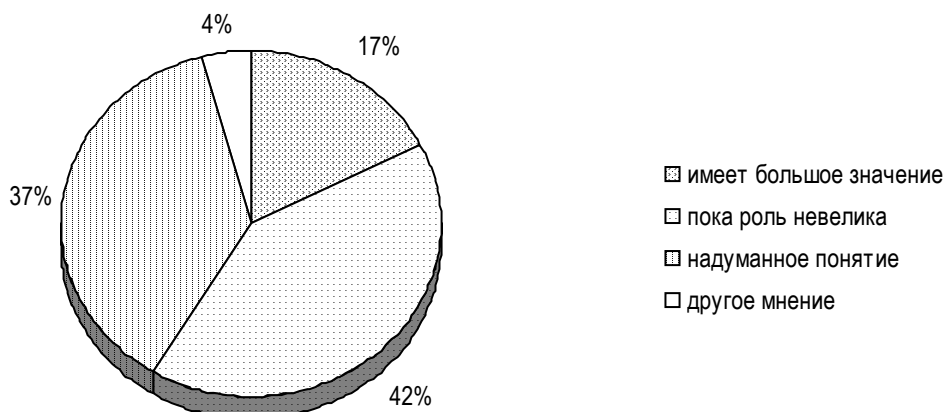


Рис. 2. Оценка персоналом ОАО “АВТОВАЗ” значения корпоративной культуры (выборка 800 чел.)

♦ “жизнь, совместное творчество”, “многогранная жизнь завода вне конвейера и цехов”;

♦ “ничего, пустой звук”, “пришел на работу - работай”.

С целью доведения корпоративной идеологии до персонала, а также вовлечения их в процесс формирования и развития корпоративной культуры были разработаны и проведены комплексные обучающие семинары. Особенностью обучения являлось получение результата в виде готовых проектов и их внедрение в практику.

Комплексное обучение имеет три важные составляющие:

1) профессиональная составляющая. Это уровень навыков, которые необходимо передать сотруднику, чтобы он мог эффективно справиться с задачами;

2) мотивационная составляющая. Обучение без мотивации имеет отрицательный эффект: готовим кадры для конкурентов и теряем вложенные средства. Для примера: в 2005 г. на обучение уволившихся была потрачена сумма около 2 млн. руб. Усилить заинтересованность сотрудника в деятельности можно, предоставив ему возможность участвовать в решении задач подразделения и предприятия в целом.

3) корпоративная составляющая. На третьем этапе “навыковая” специализация сотрудника расширяется до понимания процессов всей компании и своей роли в ней. Обеспечивается объективное информирование о стратегических изменениях, достигается сопричастность к преобразованиям и позитивное восприятие происходящего. Обучение на третьем этапе осуществляется посредством качественных лекций, а также прямым обращением руководства, проведением “круглых столов”, публичных слушаний.

Результатом корпоративной составляющей становится вера сотрудника. Вера - основа идеологии, она руководит желанием, а желание заставляет обрести навыки.

В современных условиях обучение становится ключевой функцией в системе управления персоналом. Постановка задач - поиск решений - обучение - внедрение изменений - диагностика результатов. Это звенья одной цепи управления человеческими ресурсами.

Завершающим этапом обучения является представление проектов по формированию корпоративной культуры на ежегодной конференции ОАО “АВТОВАЗ”. За 2 года проведения комплексного обучения 20% участников вышли с проектами по формированию корпоративной культуры на ОАО “АВТОВАЗ”, экономический эффект от внедрения которых составил 74 млн. руб.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что при разработке программ по формированию корпоративной культуры целесообразно применять комплексное обучение персонала, которое позволило устранить недопонимание в среде коллектива значения корпоративной культуры, активизировать творческий потенциал работников, заинтересовать и привлекать к участию в разработке инновационных проектов в области корпоративной культуры и, как следствие, укрепить лояльность к компании¹.

¹ См. также: Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга : пер. с англ. М., 2007; Оксина К.Э. Организационное поведение. М., 2009; Перминова С.В., Тульчинский Г.Л. Культура фирмы. СПб., 2006; Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. М., 2005.