

Я. О. Смирнова

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

В последние годы многие организации стали признавать персонал одним из главных стратегических ресурсов. В этой связи важной задачей, стоящей перед организацией в настоящее время, является формирование новой политики в области управления персоналом, способной обеспечить организации устойчивые конкурентные преимущества на долгосрочный период.

Политика в области управления персоналом в рамках данной работы понимается как кадровая политика организации. Ее основные задачи: формирование принципов и подходов, разработка общей концепции управления человеческими ресурсами и их развитием (обеспечение соответствия количественных и качественных параметров персонала текущим потребностям и перспективным стратегическим задачам, стоящим перед организацией); разработка политики оплаты, стимулирования и мотивации труда, формирование политики стабилизации коллектива, его развития и социальной защищенности; создание системы движения кадровой информации, позволяющей оперативно решать возникающие проблемы.

Представляя собой наиболее «мобильный ресурс», работник способен в любое время покинуть организацию (исключение составляют случаи, когда есть контракт, заключенный на определенный срок). «Исследования зарубежных и отечественных авторов, практика функционирования компаний показывают, что помимо формальной организации, предполагающей рациональное построение взаимосвязей между отдельными работниками и подразделениями для достижения стоящих перед организацией целей и учитывающей лишь те факторы, от которых зависит выполнение служебных функций, в процессе межличностного общения формируются связи между сотрудниками, рождаются и закрепляются нормы, принципы и правила поведения, их совокупность представляет собой неформальную организацию»¹.

Формальные правила, стандарты работы персонала, специфика взаимосвязей в процессе выполнения трудовых функций задаются кадровой политикой компании. Основой формирования неформальной организации выступает корпоративная культура.

Яна Олеговна СМЕРНОВА — начальник отдела персонала Автоцентра «Пулково». В 2002 г. окончила экономический факультет СПбГУ, в 2005 — аспирантуру кафедры управления и планирования социально-экономических процессов. Автор 6 публикаций. Сфера научных интересов — управление персоналом.

Под корпоративной культурой понимается комплекс наиболее стабильно и продолжительно существующих характеристик организации. Культура организации объединяет ценности и нормы, свойственные для нее, стили процедуры управления, концепции технологического социального развития. Корпоративная культура задает пределы, в которых возможно уверенное принятие решения на каждом уровне управления, рациональное использование ресурсов организации, определяет ответственность, дает направление развития, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации работников с организацией. Под влиянием корпоративной культуры складывается поведение отдельных работников. Корпоративная культура оказывает существенное влияние на эффективность деятельности организации.

Корпоративная культура выступает как специфическая форма существования взаимосвязанной системы, включающей в себя: иерархию ценностей, доминирующую среди сотрудников организации, и совокупность способов их реализации, преобладающих в организации на определенном этапе ее развития. Однако в организациях с устоявшейся корпоративной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а следовательно, обеспечивается достижение целей организации. Каждая организация осуществляет свою деятельность в соответствии с теми ценностями, которые имеют существенное значение для ее сотрудников.

Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения.

Неоспорим факт, что сильная корпоративная культура — это одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только работник удовлетворяет потребности первого уровня — материальные (согласно пирамиде А. Маслоу), у него возникает потребность в утверждении своего положения в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации. Желание идентифицировать себя с обществом, коллективом — одна из самых ярких мотиваций человека.

На более высоком уровне потребностей огромную роль играет корпоративная культура организации. В этой связи мотивационный подход Маслоу можно рассматривать с позиции социотехники управления на основе манипулирования потребностями сотрудников. Учитывая роль корпоративной культуры, будет правомерно рассматривать ее как инструмент манипуляции поведением сотрудников в организации.

Организации с четко выраженной корпоративной культурой гораздо эффективнее в использовании человеческих ресурсов. Руководство играет непосредственную роль в процессе формирования корпоративной культуры, учитывая специфику и направленность деятельности организации, принимая во внимание важнейшие потребности в персонале. Кадровый состав организации должен тщательно подбираться с целью формирования единой команды, объединенной общей стратегией и тактикой. Для этого служба персонала должна разработать такую систему подбора и адаптации персонала, которая смогла бы обеспечить реальную оценку способности и готовности каждого работника к выполнению тех или иных профессиональных функций, его квалификацию, а также другие факторы, которые могут повлиять на

эффективность его труда, а следовательно, и всей компании. К ним, в первую очередь, относятся наличие определенных личностных качеств работника, удовлетворяющих особенностям корпоративной культуры организации и позволяющих эффективно работать.

Необходимо отметить, что при планировании количественной и качественной потребности в персонале используется множество факторов, определяемых спецификой деятельности каждой конкретной организации. Так, в начале работы по каждой вакансии должны быть определены основные требования, предъявляемые к специалисту; функции, возложенные на работника, и условия каждой вакансии. Следует учитывать, что процедура определения степени соответствия претендента на должность, относящуюся к категории технического исполнителя, занимает, как правило, значительно меньше времени, чем отбор кандидатов на должность специалиста или руководителя среднего звена.

Американские психологи О. Крегер и Дж. М. Тьюсон, опираясь в своих исследованиях на типологию личности К. Г. Юнга и работы Майерс и Бригс², опубликовали книгу «Типы людей в бизнесе»³, в которой связали 16 типов людей и те факторы и условия, которые благоприятствуют достижению ими успеха в работе. Сама типология личности довольно широко распространена на Западе. Методика предполагает диагностику личности по четырем направлениям. На основании такого описания можно определить типологический код кандидата четырьмя буквами, по одной из каждой пары. Разработанная психологами методика анализа результатов позволяет не только определить основные характеристики личности, но и возможность профессионального совершенствования в той или иной области. Внимательно рассмотрев каждую пару, можно определить, какое описание из двух отражает особенности личности кандидата в большей степени и соответственно составить комбинацию из четырех букв. Использование данной методики позволяет специалистам служб управления персоналом за минимальное время оценить особенности личности кандидата с точки зрения специфики корпоративной культуры компании.

Руководитель должен иметь достаточно полное представление об особенностях корпоративной культуры своей организации. Его задача — понимать роль и место его личной и корпоративной культуры в достижении целей организации, правильно оценивать необходимость грамотно выявить специфику культуры его организации, ее формирования и корректировки, поддержания на оптимальном уровне. Грамотно созданная и применяемая кадровая политика дает возможность на основе проведенной диагностики корпоративной культуры, определения направлений ее движения, анализа факторов, оказывающих на нее наибольшее воздействие, осуществлять корректировку ее элементов и параметров с целью построения сильной корпоративной культуры. Современные руководители должны рассматривать культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных работников на достижение генеральной цели, дающий возможность мобилизовать инициативу сотрудников, повысить их личную мотивацию и облегчать общение между ними. Сильная корпоративная культура позволяет концентрировать усилия на главных стратегических направлениях развития компании, обеспечивает наивысшую производительность, успешность компании и приверженность ее сотрудников.

¹ Десслер Г. Управление персоналом. М., 1997.

² Лучшие психологические тесты / Пер. с англ. Харьков, 1994; Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 1992; Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. М., 2002.

³ Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей в бизнесе. М., 1995.

Статья поступила в редакцию 28 июня 2006 г.