

УДК 338.30.141.1

к.э.н. Ульяницкая О. В.  
(ДонГТУ, г. Алчевск, ЛНР, olga.ulyanickaya@mail.ru)

## ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА И РАБОТУ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Статья направлена на изучение влияния организационной культуры на деловые качества персонала, на понимание того, как сотрудник воспринимает организационную культуру и насколько сильное влияние она оказывает на рост экономических показателей фирмы.*

**Ключевые слова:** организационная культура, предприятие, имидж, факторы, ритуалы, истории, легенды, правила, язык, символ, мотивация, персонал, менеджер.

**Постановка проблемы.** В обеспечении эффективной и бесперебойной работы предприятия главную роль играют управленческие кадры, которые могут грамотно планировать, организовывать и осуществлять весь рабочий процесс, свою деятельность и деятельность подчиненных; принимать решения; мотивировать и контролировать их [1]. Главная задача менеджера — влиять на персонал, поэтому он должен создать все условия для максимально эффективной работы коллектива, используя деловые и личностные качества, как свои, так и команды. Вопросы совершенствования организационной культуры являются важным элементом общей системы развития предприятия. Эффективное управление персоналом предполагает тесную интеграцию управленческих форм и методов с организационной культурой предприятия.

Каждая организация должна создать свой собственный «образ» — цели, ценности, стратегии, поведение и правила, которым будет следовать организация. Этот образ называется организационной культурой [2].

Хорошо продуманная и эффективная организационная культура может позволить сотрудникам мотивировать их на выполнение поставленных целей, а правила и регламенты упростят различные процессы принятия решений и позволят новичкам присоединиться к команде. Если организационная культура развита правильно, то компании гарантирован успех, и наоборот, если она неудачна, то ее развитие может

замедлиться. Способность менеджеров решать эту проблему часто недооценивается. Или же им не хватает знаний, навыков и опыта для построения эффективной и действенной организационной культуры.

Анализ работ и научных результатов отечественных и зарубежных ученых показал, что проблемы организационной культуры и ее влияния на деловые качества персонала рассматриваются комплексно, подробно, приобретая все большее значение среди факторов, влияющих на эффективное функционирование организации. Изучение и анализ данной проблемы произведен на базе публикаций А. Кеннеди, К. Камерона, Р. Куинна, Д. Коула, А. Левина, Э. Шейна, С. К. Рошина, Т. О. Соломанидиной, В. А. Спивака, П. Н. Шихирева и др.

Большинство исследователей сошлись во мнении, что организационная культура является результатом взаимодействия множества различных факторов, например: отраслевых ценностей, специфики управления в организации, исторически сложившихся стереотипов поведения.

Однако недостаточное внимание уделялось культуре персонала, усилению роли личности, руководителя в обеспечении успеха предприятия и культурного роста персонала.

**Цель исследования.** Изучение понятия организационной культуры, ее структуры, изучение влияния организационной культуры на поведение сотрудников фирмы. Установление связи оргкультуры и эффек-

тивности работы предприятий. Выявление и дополнение факторов, влияющих на формирование и выбор организационной культуры предприятия.

**Изложение материала и его результатов.** Изучение понятий организационной культуры, ее типов, особенностей, структур и их влияния на поведение сотрудников. Обобщение лучших практик ученых по проблемам управления персоналом. Исследуются факторы, влияющие на формирование и выбор организационной культуры предприятия. Влияние организационной культуры на компанию до сих пор до конца не изучено: приносит ли она успех или, наоборот, тормозит развитие.

Важной областью управления организационной культурой является кадровая система. Начало работы заключается в тщательном отборе людей и их оценке с учетом значимости для организации и преобладающей в ней культуры.

Следующий шаг в области кадровой работы — это путь развития персонала организации и раскрытие его деловых качеств. Главным направлением этого процесса является привлечение людей к доминирующим ценностям организации.

Любая организация, независимо от ее формы собственности или цели деятельности, имеет свои особенности, так называемую культуру. Она определяет правила, действия, как внутри, так и вне организации, а культура определяет смысл существования организации [1].

Впервые культура упоминается в античности, в те времена культура понималась как образование. В эпоху Возрождения культура считалась творческими способностями, присущими человеку и служившими основой его развития. В современном понимании этот термин впервые употребил немецкий правовед и историкограф С. Пуфендорф (1632–1694) [2]. Основоположниками концепции организационной культуры стали Соединенные Штаты Америки в 80-е годы прошлого века. Тре-

бования новых подходов к управлению предприятием и запустили этот процесс.

Организационная культура — это система ценностей, убеждений, идей, ожиданий, символов, а также деловых принципов, норм поведения, традиций, ритуалов, которые сложились в организации и всех подразделениях за время ее деятельности и воспринимаются большинством сотрудников [2].

В современной культуре существует большое количество определений понятия «организационная культура», но все они имеют общие элементы:

1. Видение окружающей среды (группы, организации) и ее регулирующих переменных (работа, отношения).

2. Ценности, которых придерживаются люди в своей жизни и деятельности.

3. Символизм, который передает различные ценностные ориентации между людьми в группе или организации.

Сегодня организационная культура считается главным фактором конкурентоспособности организации, особенно если она связана со стратегией. Принятые нормы, правила поведения, принципы и подходы к принятию и выработке различных решений определяют организационное поведение сотрудников в организации.

Ведущую роль в организационной культуре играют организационные ценности, а они, в свою очередь, влияют на эффективность работы организации.

Организационная культура решает целый ряд проблем[4]:

- создание общего языка;
- координация и согласование базисных концептуальных трактовок;
- установление границ различных групп в организации;
- установление принципов приема и исключения участников из групп;
- создание механизма предоставления власти, лишения избирательных прав и закрепления статусов;
- установление правил, регулирующих неформальные отношения между сотрудниками;

– определение критериев желательного и нежелательного поведения.

В зависимости от того, какой уровень организационной культуры изучается, ее можно разделить на объективную и субъективную культуры.

Субъективная культура понимается как совокупность ценностей, убеждений, ожиданий, этических норм, а также восприятие организационной среды сотрудниками организации [3]. Сюда же относятся символы: истории, легенды об организации и ее руководителях, девизы и табу, распространяемые среди персонала. Субъективная культура является основой для создания культуры управления — стиля управления, который будут использовать менеджеры, как они будут воспринимать и решать различные проблемы.

Объективная культура относится к физической среде: зданиям организации, их дизайну, местоположению, а также автомобилям и парковкам, которые принадлежат ей [4]. Все это позволяет понять, каких ценностей придерживается компания.

Объективная и субъективная культуры создают различие между похожими организационными культурами.

Организационная культура выполняет ряд функций: охранительную, интегрирующую, регулирующую, адаптивную, ориентирующую, имиджеобразующую.

Выделены основные типы организационной культуры (на основе работ К. Камерона и Р. Куинна) [5].

– Клановая организационная культура: организации похожи на большие семьи, где у людей много общего. При таком типе организационной культуры организация поощряет командную работу и участие людей в бизнесе.

– Адхократическая организационная культура («по случаю»): динамичное предпринимательское и творческое рабочее место. Ради общего успеха сотрудники готовы идти на личные жертвы и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и склонными к риску. Обязательная сущ-

ность организации — это стремление к экспериментам и инновациям. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

– Иерархическая организационная культура: ее часто называют бюрократическим типом организационной культуры. Его объединяют формальные правила и официальная политика. Управление персоналом включает в себя заботу о безопасности работы и долгосрочной предсказуемости.

– Рыночная культура. Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результат. Его главная задача — выполнить поставленную цель. Сотрудники — это решительные конкуренты. Лидеры — это твердые и требовательные лидеры. Главное здесь — стремиться к победе и повышению конкурентоспособности.

Каждый сотрудник, поступая в организацию, проходит определенную процедуру организационной социализации, этапы которой заключаются в следующем:

Этап 1: отбор сотрудников с ценностями, близкими к культуре организации;

Этап 2: адаптация сотрудников — внутреннее влияние на принятие и концепцию корпоративной культуры организации;

Этап 3: овладение необходимыми навыками и приемами выполнения работ, принятыми в организации;

Этап 4: оценка результатов работы и соответствующее вознаграждение;

Этап 5: внутреннее признание и продвижение сотрудника, который является эталоном для других.

В процессе организационной социализации сотрудник постепенно присоединяется к коллективу и осознает те факторы, которые вместе формируют организационную культуру.

Влияние организационной культуры на развитие персонала и его деловых качеств включает в себя следующие блоки [5]:

– информационный блок: подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров;

– социально-психологический блок: адаптация новых сотрудников, подготовка кадрового резерва, подготовка резерва руководителя;

– динамический блок: управление деловой карьерой, сервисное и профессиональное продвижение.

Первый и второй этапы процесса социализации и осознания работником организационной культуры предприятия связаны с социально-психологическим блоком системы развития персонала, а именно с адаптацией новых сотрудников (ознакомление с правилами, нормами, традициями, стилями поведения, существующими в организации, знакомство с коллективом и руководством и др.)

Третья фаза связана с информационным блоком, который обеспечивает развитие навыков и знаний, необходимых для успешного выполнения работы, повышение осведомленности персонала и его квалификации, увеличение числа работников умственного труда или получение нового специального образования.

Четвертый и пятый этапы связаны с динамическим блоком, где происходит плановое, последовательное, заранее спланированное обучение и движение работников от простого к сложному труду, от низкой к высокой степени профессионального мастерства с учетом интересов работника и потребностей производства; планируйте свою карьеру так, чтобы в будущем эффективно использовать полученные знания и навыки.

Подход к развитию персонала и деловых качеств на основе организационной культуры обеспечивает ряд преимуществ для работников (достижение более высокого иерархического статуса в организации, потенциально более высокий уровень удовлетворенности работой в организации, обеспечение возможностей для профессионального роста и повышения уровня жизни; возможность получения высокой заработной платы; получение значимых и адекватных профессиональным интересам рабочих мест); развитие профессиональных навыков

через организацию (эффективное использование профессиональных способностей персонала в интересах бизнеса, достижение целей и задач организации; обеспечение своевременной организации необходимого количества сотрудников с соответствующим профессиональным опытом; создание эффективных стимулов для работы и развития персонала; обеспечение относительно стабильной рабочей силы; возможность накопления профессионального опыта и корпоративной культуры).

Организационная культура имеет большое значение для развития персонала в организации. Она дает сотрудникам организационную идентичность, служащую, с одной стороны, источником стабильности организации и положения в ней работника, а с другой — стимулом к действиям, направленным на развитие и рост работника внутри организации, развитие чувства социальной защищенности.

Знание основ организационной культуры своей компании помогает новым сотрудникам правильно интерпретировать происходящее в организации, выделяя все самое важное и весомое в ней, и, благодаря этому, чувствовать себя увереннее в новом коллективе и новых условиях труда и быстрее адаптироваться к новой среде. Организационная культура способствует осознанию и высокой ответственности сотрудников за свою работу и развитие организации в целом.

Идентификация сотрудника с организацией означает, что он не только понимает идеалы организации, четко придерживается правил и норм поведения, но и внутренне принимает корпоративные ценности организации, которые становятся личностными ценностями данного сотрудника и занимают центральное место в мотивационной структуре его поведения. Такой сотрудник уже может стать источником ценности и примером поведения для окружающих.

С другой стороны, именно постоянная и целенаправленная работа с персоналом определяет успешность формирования ор-

ганизационной культуры. Даже самые современные структуры, эффективные организационные проекты, четко выполненные должностные инструкции и регламенты — все это останется на бумаге, если не станет образом мышления и основой профессиональной организационной деятельности сотрудников предприятия.

Существует целый ряд внутренних и внешних проблем, связанных с формированием и развитием организационной культуры [4].

Внешние проблемы включают в себя:

1. Определение миссии организации, ее основных целей и стратегий реализации задач и миссий.

2. Постановка различных целей в организации и их принятие сотрудниками.

3. Поиск различных инструментов и ресурсов для выполнения задач, поставленных организацией.

4. Мониторинг выполнения работ, создание эффективной информационно-коммуникационной системы.

5. Создание мотивационной системы, которая позволит вам влиять на сотрудников организации.

Есть также ряд внутренних проблем [3–4]:

1. Как будет осуществляться общение между сотрудниками, языковые барьеры, понимание собеседника.

2. Установление различных критериев для входа и выхода из организации.

3. Власть и статусы в организации, разделение власти, распределение статусов.

4. Личные отношения между сотрудниками.

5. Определение критериев поведения, какое поведение желательно, а какое нежелательно.

6. Влияние религии и идеологии внутри организации.

Изменение внутренней и внешней среды организации неизбежно приведет к необходимости изменения организационной культуры. В случае быстрых изменений в организации может образоваться «культурный вакуум». Чаще всего он возникает после

появления нового руководителя и может привести к усилению негативных последствий функционирования культуры и становится крайне непредсказуемым. Это приводит к выводу, что наиболее успешной стратегией изменения организационной культуры является ее медленное, постепенное, многоступенчатое изменение.

Существует несколько аспектов влияния организационной культуры на управление персоналом [4]:

– Во-первых, благодаря организационной культуре мы можем привлечь в организацию высококвалифицированные кадры. Если культура соответствует сотруднику, который находится на стадии принятия решения о том, в какой организации работать, то шансы выбрать такую компанию среди других значительно выше.

– Во-вторых, организационная культура влияет на сотрудников, побуждая их повышать производительность труда, если эта культура им подходит, наоборот, замедляя развитие и снижая производительность труда, если организационная культура не устраивает сотрудников.

– В-третьих, организационная культура позволяет создать повышенную лояльность к компании и снизить вероятность того, что сотрудник решит уволиться.

Культура, основанная на уважении к личности, поощрении достижений работника, заинтересованности в повышении квалификации работников, гарантиях достойной заработной платы, напрямую влияет на текучесть кадров, снижая ее.

Особый интерес представляют организационные культуры некоторых стран, которые добились высоких результатов не только в ее разработке, но и в предпринимательской деятельности. Серьезного внимания заслуживают предприятия Японии, Китая и Южной Кореи. Экономический успех этих стран подтверждает тесную взаимосвязь между качественной организационной культурой и повышением эффективности деятельности предприятий.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Например, промышленная группа Samsung — одна из самых быстрорастущих корпораций в мире. Она была основана в 1938 году. На мировом рынке Samsung известна как производитель высокотехнологичных комплектующих, телекоммуни-кационного оборудования, бытовой техники, аудио-и видеоустройств.

С самого начала и по сей день компания придерживается очень простой философии: использовать человеческие и технологические ресурсы для производства совершенных услуг и продуктов, которые сделают этот мир лучше. Чтобы это стало реальностью, администрация Samsung постоянно совершенствует квалификацию своих специалистов, обеспечивая им лучшие условия труда, привлекая новых талантливых сотрудников. Samsung также является одной из немногих компаний, которая имеет свой собственный «кодекс поведения» [6].

Компания руководствуется следующей простой философией бизнеса: используйте талант и технологии для создания превосходных продуктов и услуг на благо мирового сообщества. Именно поэтому в своей

деятельности она придает большое значение людям и технологиям. Компания считает, что этический менеджмент — это не только средство быстрого реагирования на изменения в глобальной бизнес-среде, но и завоевание доверия потребителей, акционеров, сотрудников, деловых партнеров и местных сообществ.

Сотрудники компании считают, что жить в соответствии с этими ценностями — залог успеха бизнеса. У Samsung есть строгий кодекс поведения, и истинные ценности лежат в основе каждого решения сотрудника [6].

Чем сильнее культура организации и чем в большей степени она ориентирована на рынок, тем меньше нужны директивные наставления, организационные схемы, подробные процедуры и правила [5]. Корпоративная культура отражает большую часть явлений социальной и материальной жизни коллектива, доминирующие моральные нормы и ценности, кодекс поведения.

Таким образом, можно обобщить, систематизировать и дополнить основные факторы, влияющие на формирование организационной культуры предприятия (табл. 1).

*Таблица 1*

Факторы, влияющие на формирование и выбор организационной культуры предприятия

Факторы	Характеристика
Международные	Модели организационных культур, получившие широкое распространение и популярность за рубежом (японская система «пожизненного найма», гибкие оргкультуры Китая, американская модель: фирма рассматривается как закрытая система). На базе наиболее действенных целесообразно разрабатывать свою модель, адаптированную к внешним условиям
Внешние	Экономические (анализ состояния рынка, уровень макроэкономических параметров, уровень инвестиционной активности), политические (законодательная база, соблюдение прав человека, предпринимателя), природные, культурные (обычаи, менталитет, традиции), социальные (ряд социальных индикаторов)
Внутренние	Нормы, правила, анализ внутрифирменных возможностей, политика поощрения творческой активности и новаторства, мотивация, система вознаграждений, информированность сотрудников о перспективных планах и целях, вовлеченность в рабочий процесс, межличностные отношения, отношение к договоренностям и партнерам, устои, уважение, психологический климат, уверенность в завтрашнем дне, возможность самореализации

Продолжение таблицы 1

Факторы	Характеристика
Индивидуальные особенности сотрудника	Характер, образование, амбиции, темперамент, мобильность, способность к быстрой адаптации, ответственность, порядочность, наличие жизненных целей и задач, трудоспособность, готовность открыто выражать свое мнение, умение «ладить» с людьми, умение работать в команде, личная инициатива, стрессоустойчивость, преданность
Индивидуальные особенности менеджера (руководителя компании)	Стиль общения, способность идти на компромисс, стиль руководства, уровень мастерства, образование, интуиция, мобильность, умение слушать, умение рисковать, порядочность, моральные принципы, лояльность, мудрость, рациональное мышление, выдержка, внутренняя организация и ответственность, владение современными психологическими методами и приемами управления, умение создать команду и сохранить в кризисной ситуации, жизненные цели и ориентиры

**Выводы.** Исследования показали, что организационная культура имеет огромное значение для развития персонала в организации. Она служит источником стабильности организации и работника, является стимулом к действиям, направленным на развитие и рост работника внутри организации, одновременно формируя чувство социальной защищенности.

Позитивное влияние организационной культуры предприятия, если она действи-

тельно разработана верно, очевидно. В совокупности с другими факторами внутренней среды, она работает так, что компании могут занять лидирующие позиции в своей отрасли. Продукция фирм получит широкую популярность и высокое качество, что позволит компаниям удерживать лидерство на международных рынках и захватывать его новые сегменты.

#### Библиографический список

1. Базаров, Т. Ю. *Управление персоналом [Текст]* / Т. Ю. Базаров. — М. : Академия, 2008. — 224 с.
2. Капитонов, Э. А. *Корпоративная культура и PR [Текст] : учеб. пособ.* / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонова. — М. : ИКЦ «МарТ», 2013. — 416 с.
3. Василенко, С. В. *Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом [Текст]* / С. В. Василенко. — М. : Дашков и Ко, 2009. — 136 с.
4. Зайцев, Л. А. *Организационное поведение [Текст]* / Л. А. Зайцев. — М. : Магистр, 2008. — 464 с.
5. Кожова, А. А. *Предложения по совершенствованию управления коммерческой деятельностью торговой организации [Текст]* / А. А. Кожова, А. В. Цветцых // *Актуальные проблемы авиации и космонавтики.* — 2012. — № 2. — С. 388–389.
6. Гаспарович, Е. О. *Управление организационной культурой [Текст]* / Е. О. Гаспарович. — Saarbrücken, Deutschland : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2016. — 500 с.

© Ульяницкая О. В.

*Рекомендована к печати д.э.н., проф. каф. СКС ДонГТУ Бизяновым Е. Е., зам. Главы Администрации г. Алчевска Держый И. Н.*

Статья поступила в редакцию 24.03.20.

**PhD in Economics Ul'yanitskaia O. V. (DonSTU, Alchevsk, LPR, olga.ulyanickaya@mail.ru)**  
**INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE BUSINESS QUALITIES OF STAFF AND THE ENTERPRISE OPERATION**

*The article is aimed at studying the influence of organizational culture on the business qualities of staff, understanding how an employee perceives organizational culture and how much influence it has on the growth of economic indicators of the company.*

**Key words:** *organizational culture, enterprise, image, rituals, stories, legends, rules, language, symbol, motivation, staff, manager.*