

УДК 331.21

А. Е. Шкляев, кандидат экономических наук, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Альбер Камю сказал, что в мире параллельно силе смерти и силе принуждения есть еще одна огромная движущаяся сила, несущая в себе уверенность, и ее имя – культура [1].

Проблеме формирования корпоративной культуры наука стала уделять особое внимание еще с начала 80-х гг. XX в., когда развитие экономики стало подвергаться процессам глобализации, а также начали активно развиваться транснациональные компании. Укрупнение организационных структур компаний сильно усложнило процессы управления, и потребовались новые инструменты, позволяющие эффективно воздействовать на подразделения фирмы, координировать управленческие процессы. Одним из этих инструментов стала корпоративная культура.

Объединение интересов компании и отдельных работников становится основополагающим принципом достижения полезной отдачи персонала и заинтересованного отношения к труду. Это новое понимание роли человека в организации и привело к необходимости более детального рассмотрения всего сложного процесса деятельности организации. Интеграционные процессы, происходящие в экономике, также отразились и на менеджменте. Эти процессы затронули прежде всего крупные компании с большим числом разбросанных по всему миру филиалов, которые должны были работать как одно целое. В связи с этим возникла необходимость объединения персонала разных национальностей, вероисповеданий, культуры, а также отношения к труду, так как в открывавшиеся филиалы нанимались именно местные жители, а значит, требовалась некая «сила», которая заставила бы двигаться всю эту систему в одном направлении. Этой силой стала корпоративная культура, налаживающая и стандартизирующая все отношения, возникающие в ходе работы компании.

Корпоративная культура – это психологическое поле компании, в котором сосуществуют все технологические и бизнес-процессы, составляющие конгрегику организации [2].

Однако в современных российских организациях, и вузах в частности, существенным недостатком менеджмента является отсутствие именно эффективной корпоративной культуры. Существующая во многих организациях культура не способствует их развитию и достижению стратегических целей функционирования и развития.

Во-первых, корпоративная культура направлена на отношения между работниками, а не на достижения конкретных целей и результатов.

Во-вторых, наличие противоположных субкультур (топ-менеджеров, руководителей среднего звена, рядовых работников в системе управления, преподавателей и др.) порождает противоречия между работниками и направляет их усилия в разные стороны. Это часто приводит к конфликтам, мешающим достижению корпоративных целей.

Менеджеры большинства российских организаций преимущественно на интуитивном уровне определяют, что хорошо, а что плохо. При этом менеджеры не всегда могут сформулировать свои представления в виде этического кодекса, свода правил и норм поведения, которые бы объединяли всех работников. К тому же в РФ отношение предпринимателей к культуре, в частности к корпоративной, неоднозначное.

Однако если сравнить ситуацию, которая имела место несколько лет назад, то некоторые изменения в понимании роли корпоративной культуры для развития организации происходят и у нас. У руководителей, в особенности у молодых, проявляется понимание того, что чем человечнее будут отношения в организации, тем легче будет управлять людьми, направлять их действия. Эти руководители проводят тренинги для обучения персонала, распространяют информацию о творческих идеях своих работников, пытаются внедрять определенные меры для их сплочения. Если раньше менеджеры, подбирая персонал, ограничивались, в основном, сведениями о квалификации и анкетными данными кандидата на ту или иную должность, то сейчас они стали исходить из того, насколько новый сотрудник сможет адаптироваться к уже сложившемуся уровню корпоративной культуры в организации, будет ли он содействовать повышению ее имиджа. Более того, российские менеджеры начали осознавать, что культура позволяет людям более сплоченно добиваться поставленных целей и задач, и это соответствует их собственным интересам. Практика таких организаций дает основания утверждать:

- во-первых, корпоративная культура строится на культуре межличностных отношений, культуре общения;
- во-вторых, корпоративная культура является эффективным рычагом управления организацией;
- в-третьих, существует устойчивая связь между успешной деятельностью организации и степенью развитости в ней корпоративной культуры [3].

Культуру следует не только потреблять, но и производить не столько как определенные знания и умения, сколько как социальную организацию и социальное творчество. Изменения в культуре организации зачас-

тую определяют влияние внешней среды. Это отставание от конкурентов или внутренние конфликты. Это может быть психологический конфликт (среди основателей организации, между руководством и коллективом, акционерами и руководством т. п.), конфликт интересов (между партнерами по бизнесу), столкновение различных систем ценностей, просчеты кадрового менеджмента и др. Может возникнуть постоянный конфликт между культурой, которую пытаются установить руководители организации и культурой, которой упорно придерживаются другие работники.

Успешные мировые менеджеры, исходя из собственного опыта, говорят о том, что успешно реформировать организацию удастся лишь тогда, когда ставится и решается одновременно двойная задача: достичь значительного и устойчивого повышения эффективности организации и создать соответствующую корпоративную культуру и профессиональную этику. Анализ литературных источников по менеджменту свидетельствует, что если любые изменения бизнес-процессов идут вразрез с корпоративной культурой, они осуществляются трудно и неэффективно, тогда как те, что лежат в ее русле, происходят почти безболезненно.

Невозможно изменить стратегию организации без корректировки корпоративной культуры, так же как невозможно изменить корпоративную культуру без изменения стратегии организации. Эффективность изменения зависит от особенностей культуры: насколько близко она связана с групповыми и индивидуальными ценностями и поведением людей. При этом если ценности разделяют все работники организации, то сама организация становится более сплоченной и мобильной для изменений. Распределение ценностей в дальнейшем идет согласно их значимости [4].

На сегодняшний день уже есть некоторые исследования того, как происходят изменения корпоративной культуры в российских организациях. Здесь основными принципами изменения становились: замена авторитарного стиля руководства на демократичный, внедрение вместо фиксированных окладов премиальной системы, в том числе за личные достижения, обучение кадров (с целью внедрения новых ценностей и стандартов поведения); отбор на ключевые позиции носителей позитивных ценностей и перемещение опытных управленцев на роль экспертов; внимание к внешнему состоянию помещений (переоборудование столовых, туалетов, введение униформы), формирование системы внутреннего продвижения организации, создание системы информирования работников на всех уровнях; новая интерпретация истории организации, ее символов, мифов, традиций и обычаев. В связи с этим, внося изменения в корпоративную культуру, следует подробно проанализировать возможные последствия и свои дальнейшие действия, чтобы они не противоречили тем корпоративным ценностям, которые уже приняты работниками организации.

Рассчитывать на серьезные изменения культуры в организации можно лишь тогда, когда системати-

чески и последовательно используются «культурные инструменты», направленные на формирование (или изменение) ценностных ориентаций, поведенческих норм и эффективности работы сотрудников. Когда руководство организации будет активно этим заниматься и его идеи будут отвечать целям развития организации и лежать в основе программы преобразования, тогда эти идеи поддержит большинство работников организации [5].

Принимая решение об изменении корпоративной культуры в организации, прежде всего определяют пути деятельности в этом направлении, ее философию. При этом имеется в виду формирование:

- миссии организации;
- базовых целей организации; это может быть рост доходов, выпуск продукции только высокого качества, внедрение прогрессивных методов работы, укрепления корпоративного духа; человек – основная ценность организации;
- кодекса поведения работников организации; желание потребителя – закон для организации; творчество каждого – на достижение общей цели; полное доверие и высокая ответственность, гордость за организацию и ее высокий имидж и т. п.

Параллельно с определением путей определяются и этапы проведения изменений (или формирования) корпоративной культуры. Среди них могут быть следующие:

- провести анализ состояния и тенденций корпоративной культуры в организации;
- выявить причины возникновения проблем, их характер, движущие силы, а также определить субъектов, имеющих отношение к их возникновению;
- выдвинуть гипотезы относительно путей и способов решения проблем и проверить;
- разработать механизмы реализации мероприятий, проведение которых будет способствовать решению проблем (подтвердить экспериментально);
- провести необходимую организационную работу по подготовке соответствующих приказов, назначение ответственных лиц, создания рабочих групп, определение стимулов за качественное выполнение и санкций за невыполнение, разработки памятников, положений и т. д.
- вывести все вышеизложенное на «рабочий режим», то есть превратить указанные мероприятия в повседневную жизнь организации;
- обеспечить постоянный мониторинг состояния культуры, диагностику состояния ее элементов.

Готовясь к изменениям культуры в организации, прежде анализируют те ценности, которые есть в ней. Проанализированные ценности целесообразно разбить на три группы. Первую группу составят позитивные ценности, которые нужны сейчас и потребуются в будущем. Ко второй группе можно отнести все негативные моменты: то, что есть сейчас и не нужно в будущем (например, безынициативность работников, робость менеджеров принимать сложные и ответственные решения, низкая самоотдача и др.). На замену негативным ценностям следует найти соответствующие положительные ценности (развитие инициа-

тивы, умение нести ответственность за принятое решение, повышенная производительность труда, высокое качество работы). Эти ценности следует отнести к третьей группе и к ним добавить также те, которых сейчас в организации нет, но они будут нужны в будущем. Затем необходимо определить инструменты (рычаги), с помощью которых будут закрепляться и формироваться новые ценности. Для этого следует поставить следующие вопросы: почему надо все менять? Как сделать, чтобы каждому это было нужно? Необходимо честно и открыто ответить на них, особенно на последний вопрос, так как при любых изменениях обязательно будут такие люди, которые от этого пострадают.

Проведение изменений в общении и взаимодействии в организации должно строиться на принципах открытости и честности, отношении к работникам как к партнерам в деле преобразований. Если этого не сделать, то люди будут или открыто противодей-

Получено 20.01.201

ствовать, или выражать свое недовольство, если изменения все же придется принять. При этом отношение у них будет изменяться от препятствующих проведению изменений к так называемому состоянию сторонника действий, когда человек делает не только то, что нужно, но и сам становится инициатором определенных изменений.

Библиографические ссылки

1. <http://www.hrmmru/db/hrm/2Acategoryhtml>
2. Экономика труда / Галиахметов Р. А. [и др.] ; под ред. проф. Р. А. Галиахметова и Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Ижевск : Изд-во ИжГТУ, 2007. – 636 с.
3. Роджерс Ф. Дж. Взгляд изнутри. Человек, фирма, маркетинг : пер с англ. – М., 1990. – 88 с.
4. Литвинюк А. А. Организационное поведение. – М., 2014. – С. 349–352, 353–354.
5. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения сегодня и завтра. – Харьков, 2003.

УДК 331.21

Ю. В. Федоров, кандидат технических наук, Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА КОРПОРАТИВНОМ УРОВНЕ

Выбор временных рамок анализируемого периода в настоящем исследовании обусловлен рядом причин. Прежде всего необходимо учитывать непосредственную связь между развитием экономики и рынком труда. Структурные преобразования, происходившие в российской экономике на протяжении 90-х гг. XX в., сопровождались разрушением прежних систем и моделей оплаты труда персонала, в том числе руководителей всех уровней. Руководители большинства отечественных компаний, являясь собственниками бизнеса, устанавливали размеры должностных окладов топ-менеджеров по большей части субъективно, что приводило к огромным диспропорциям в уровне доходов. Российский рынок труда по сути сформировался лишь к началу 2000 г., при этом существенное влияние на все стороны социально-экономических и трудовых отношений оказали последствия кризиса 1998 г. В первой половине «нулевых» годов по мере восстановления экономического роста отмечается активизация качественных модернизационных изменений рынка труда, резко возрастает спрос на руководителей высшего и среднего звена, и происходит рост размеров оплаты труда руководителей, прежде всего с целью их привлечения и удержания в компании. Приход на российский рынок зарубежных компаний, развитие совместного бизнеса с зарубежными партнерами сопровождаются широким распростра-

нением западного опыта вознаграждения и мотивации труда топ-менеджеров и персонала в целом [1].

Характер использования практик оплаты труда, в том числе оплаты труда руководителей, позволяет констатировать формирующуюся тенденцию «догоняющего» развития российских моделей оплаты труда на корпоративном уровне в настоящее время [2]. С первой половины 2000 гг. идет формирование и постепенное совершенствование систем корпоративного управления, в результате чего возрастают требования к руководителям компании, которые должны обеспечивать долгосрочный корпоративный рост в интересах всех заинтересованных сторон, прежде всего акционеров. Как следствие, при оценке результатов труда руководителей все большее значение приобретают финансовые показатели, что требует развития и совершенствования всех структурно-содержательных элементов оплаты труда руководителей.

В период относительно благополучных 2005–2007 гг. сформировалась тенденция растущего разрыва в размере вознаграждения топ-менеджеров и сотрудников компаний в целом. Причем указанная тенденция характерна как для западных, так и для российских компаний. В обзоре вознаграждений менеджеров по итогам 2006 г., представленном Международной консалтинговой компанией HayGroup, по уровню такого разрыва Россия заняла четвертое