

УДК 330.341.4

## ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

© Владимир Игоревич КУЧЕРОВ

Московский государственный университет экономики, статистики  
и информатики, г. Москва, Российская Федерация, соискатель,  
кафедра общего менеджмента и предпринимательства,  
e-mail: vladkucherow@yandex.ru

Рассмотрены вопросы влияния организационной культуры на управление кадровым потенциалом организации. Ресурс персонала является единственным источником внутреннего роста компании, который нельзя взять в кредит, аренду или на время. Это долгосрочный инструмент формирования добавленной стоимости организации на рынке. В связи с этим актуальность исследования основывается на необходимости управления данным потенциалом. Цель исследования – выявить корреляционную взаимосвязь между институтом организационной культуры и кадровым ресурсом, оценить характер синтеза этих двух явлений. Основными методами исследования выступили категоричный анализ, метод синтеза и анализа, построение корреляционных взаимосвязей. Делается акцент на том, что организационная культура должна не просто формировать имиджевые составляющие сотрудника, но и выступать средством транслирования ценностей организации. Обосновывается утверждение, что только сильная культура способна формировать идейную составляющую организации, которую приемлет и разделяет большая часть сотрудников.

*Ключевые слова:* организационная культура; менеджмент; управление персоналом; кадровые ресурсы; власть; межличностные отношения.

Кадровый ресурс является ключевым элементом в любой организационной среде. Его потенциал может быть использован только в случае грамотного подхода к построению и функционированию организационной культуры. Культура организации и ее носители настолько взаимосвязаны, что порой трудно идентифицировать причинно-следственные закономерности, отражающие эффективность культурной надстройки организации и / или ее персонала. Определенно, и организационная культура, и персонал взаимно влияют и дополняют друг друга.

Влияние организационной культуры на кадровый ресурс организации может быть раскрыто в контексте руководящего (управленческого) звена и линейного (обслуживающего) персонала.

На первый взгляд влияние организационной культуры на руководство и персонал компании носит идентичный характер. Но это не совсем верно, поэтому здесь необходимо выделить некоторые важные особенности. Так, культура призвана корректировать поведение работников организации, направлять их действия в нужное руководству русло и выступать при этом одним из мотиваторов. И в основном данное влияние должно иметь место лишь во время пребывания ра-

ботников в рамках организации при выполнении ими своих обязанностей. Хотя это не исключает возможности перенесения работниками внутриорганизационных стандартов поведения, норм и ценностей на свою повседневную жизнь вне организации [1].

Влияние же организационной культуры на руководство фирмы, его деятельность носит несколько иной характер.

В самом общем виде культура определяет поведение руководителей не только во время их пребывания в организации, но и за ее пределами. Иными словами, организационная культура формирует образ (имидж) руководителя. Создание же и поддержание высокого имиджа руководителя – важное объективное условие преуспевания в деловой сфере. Именно поэтому в организации должна культивироваться и поддерживаться культура, выступающая не только мощным инструментом воздействия на поведение персонала и мотивирующая его деятельность, но и формирующая имидж руководителей всех уровней управления, которая позволяет наиболее эффективно осуществлять им свои обязанности и строить оптимальные взаимоотношения с персоналом, коллегами, поставщиками, клиентами организации и дру-

гими людьми, которые так или иначе связаны с компанией [2].

С одной стороны, на всех стадиях развития организации управленческая культура ее лидера (личная вера, ценности и стиль) во многом определяет культуру организации. В очень большой степени влияние лидера или основателя компании на формирование культуры проявляется, если он является сильной (ярко выраженная управленческая культура) личностью, а организация только создается.

С другой стороны, культура организации существует самостоятельно, в автономном режиме. По мере развития и становления организации управленческая культура как бы «отрывается» от ее первоначального носителя и, постепенно эволюционируя, приобретает статус общеорганизационной культуры, определяя дальнейшее развитие организации, задавая тон ее деятельности, оказывая влияние на руководителей среднего звена, формируя их имидж, образ в глазах работников компании и внешнего окружения, вырабатывая определенные стандарты поведения в различных поведенческих ситуациях [3].

Организационная культура воздействует на те составляющие, которые могут быть оп-

ределенным образом изменены или имеют предпосылки к трансформации. Данный вопрос весьма индивидуален и сильно зависит от внутренних качеств человека: его способности адаптироваться, учиться, менять собственные взгляды и устои и т. д. Как правило, область воздействия организационной культуры на кадровый ресурс – специально выработанные качества и навыки, профессиональная компетенция и деловая этика.

Внутреннее содержание человека, его личностные качества и психологические черты – устойчивые во времени и среде категории индивидуальной идентичности. Изменить их посредством комплекса мероприятий в контексте организационной культуры практически невозможно [4].

Репрезентация собственного имиджа сотрудником может отражать осознанный или бессознательный процесс, однако независимо от этого воздействие культурной надстройки организации протекает непрерывно. Влияние организационной культуры на образ сотрудника можно проследить по категориям, отражающим имиджевую составляющую (рис. 1).

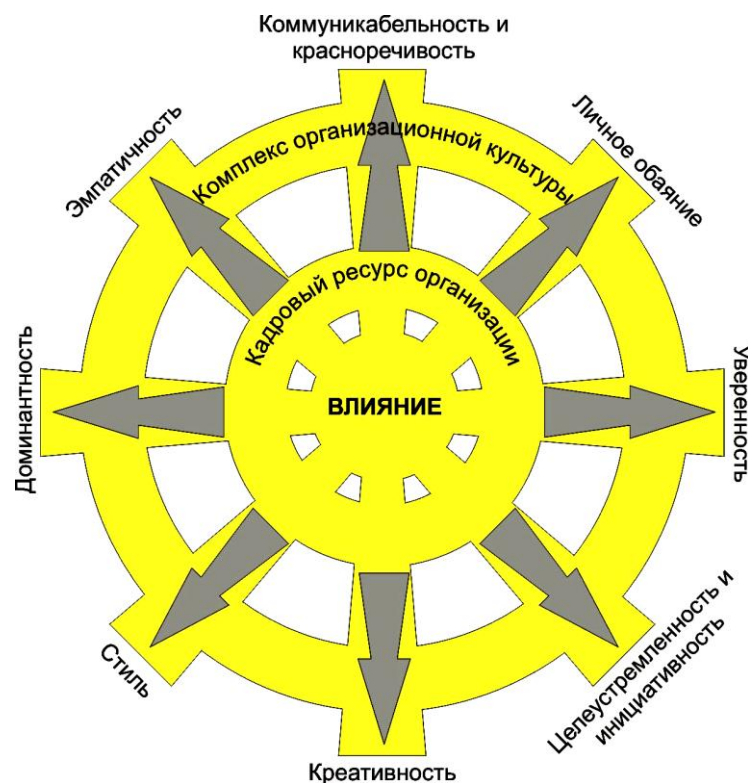


Рис. 1. Влияние организационной культуры по имиджевым составляющим

Коммуникабельность является обязательной составляющей позитивного имиджа сотрудника. Открытая и гибкая культура организации учит навыку быстрого установления и поддержания контакта с людьми, формирует направленность персонала на общение.

Эмпатичность – умение улавливать настроение людей, выявлять их установки и ожидания, сопереживать их нуждам. Основывается на эмоциональном интеллекте и компетенции [5]. Культура организации, в которой эмоциональный менеджмент выступает в качестве составляющей управленческого процесса, генерирует эмоциональную надстроечную структуру. Персонал в таких организациях отличается высокой эмоциональностью и предрасположенностью к эмоциональной перцепции процессов и явлений.

Красноречивость – умение внушать и убеждать словом, играет одну из важнейших ролей в искусстве самопрезентации, т. е. умении подавать себя, свой имидж, свои знания с наилучшей стороны. Организационная культура, нацеленная на максимальное использование потенциала работника, формирует предпосылки к уверенному стилю поведения и изложения собственных мыслей и идей. Звучный и достаточно громкий голос свидетельствует об уверенности говорящего. Приглушенный голос говорит об обратном.

Личное обаяние достигается только в результате огромной работы личности над собой, преднамеренного упражнения в развитии своих психологических качеств. В этой связи особое значение имеет овладение техникой самопрезентации [6]. Значение организационной культуры в данном аспекте заключается в создании благоприятных условий для возможностей личного роста. Овладение «техникой» личного обаяния помогает сотрудникам оказывать воздействие на социально-психологический механизм восприятия своих действий, себя как личности теми, с кем они работают и постоянно общаются. Невербальный канал коммуникаций предоставляет возможность с помощью мимики, жестикуляции и настроения формировать установки и ориентации других субъектов [7, с. 178]. Люди, вступающие в коммуникацию, улавливают все и фиксируют это в собственном сознании. Навык управления собственным настроением и поведением в процессе общения

повышает шанс на эффективное восприятие человека в определенном контексте.

Доминантность – стремление работника оказывать влияние на других субъектов, процесс или объект. Обладание этим качеством позволяет постоянно повышать профессиональную компетенцию, поскольку стремление к активному включению в организационный процесс на выходе снабжает работника новой ценной информацией или опытом. Для руководителя крайне необходимо иметь такую черту, т. к. управление подразумевает высокую нацеленность на результат. Порой опоры на властные, должностные полномочия, закрепленные за соответствующей менеджерской ролью, недостаточно. Организационная культура, наделяющая потенциалом развития и стремления к чему-то новому, подкрепляет категорию доминантности. Помимо этого, культура организации должна создавать предпосылки для формирования системы психологических, неформально-организационных связей внутри организации. Только в этом случае руководитель имеет шанс рассчитывать на стопроцентную отдачу подчиненных.

Уверенность. Для любого подчиненного уверенный в себе руководитель значит немало, как и подчиненные для руководителя. При таком подходе легче думать о завтрашнем дне. Комплекс организационной культуры должен создавать психологический комфорт и благоприятную атмосферу внутри коллектива, чтобы обеспечивать и повышать мотивацию к выполнению задания [8].

Креативность – способность к творческому решению задач. Справедливо говорить о важной роли креативности применительно ко всему спектру реализуемых функций внутри организации, особенно в области инновационной политики. Если в организационном пространстве присутствуют механизмы, поддерживающие и генерирующие новые идеи и рационализаторские предложения, эффект реализации замыслов в жизнь превзойдет ожидания.

Целеустремленность и инициативность. Такие личностные характеристики, как стремление к достижению, предприимчивость, склонность к риску также отражают имиджевые характеристики сотрудника. Они важны в контексте выполнения организационных целей и задач. Организационная куль-

тура, способствующая фокусированию внимания работника на акценте движения к цели, проявления инициативы вкупе с воспитанием чувства ответственности за проделанную работу, принесет большой успех для всей организации.

Стиль – манера одеваться, оформление рабочего кабинета, состояние здоровья и ведение здорового образа жизни, которые во многом являются следствием образования и воспитания в организационной среде. Аккуратный, со вкусом одетый, внешне подтянутый образ сотрудника доброжелательно воспринимается окружающими. Ведь внешность свидетельствует об уважении сотрудника к людям, стремлении быть для них примером во всем. А состояние здоровья является одним из важных факторов, позволяющих сотрудникам различных уровней эффективно выполнять свою работу и продолжать профессиональный рост. Оформление рабочего пространства – это наглядная демонстрация общей и управленческой культуры, то, как здесь принято обращаться с сотрудниками. Корпоративный кодекс организации может прописывать все эти положения, что способствует унификации коммуникаций организации с внешним миром и созданию единого положительного имиджа.

Организационная культура должна формировать не просто имиджевые составляющие сотрудника, а удачный образ, способный внушать окружающим, что его носитель – воплощение тех идеальных качеств, которые они хотели бы иметь, если бы были на месте этого человека. Компоненты имиджа представлены во внешних характеристиках человека, в его поведении, манере говорить, стиле одежды, оформлении офиса и т. п.

Необходимо отметить тот факт, что «плохая» или «хорошая» организационная культура есть почти у каждой организации. Однако если она представляет собой совокупность никому не интересных и не нужных идей, она превращается в ненужный довесок, который вызывает отторжение у коллектива. Поэтому позитивное влияние на персонал организации, его деятельность может оказывать только сильная культура, идейную со-

ставляющую которой приемлет и разделяет большая часть сотрудников организации.

- 
1. *Дагаева Е.А.* Корпоративная идентичность: понятие, структура, механизмы формирования // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2008. № 2. С. 45-48.
  2. *Лукичева Л.И., Егорычева Е.В.* Менеджмент организации: теория и практика / под ред. Ю.П. Анискина. М., 2011.
  3. *Грошев И.В., Краснослободцев А.А.* Организационная культура. М., 2013.
  4. *Стровский Д.Л.* Корпоративная идентичность организации: к специфике ее существования в современном мире. М., 2004.
  5. *Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э.* Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М., 2012.
  6. *Кови С.* Семь навыков высокоэффективных людей. М., 2012.
  7. *Бояцис Р., Макки Э.* Резонансное лидерство. М., 2007.
  8. *Шабанов С., Алешина А.* Эмоциональный интеллект: российская практика. М., 2014.

- 
1. *Dagaeva E.A.* Korporativnaya identichnost': ponyatie, struktura, mekhanizmy formirovaniya // Vestnik Taganrogskogo instituta upravleniya i ekonomiki. 2008. № 2. S. 45-48.
  2. *Lukicheva L.I., Egorycheva E.V.* Menedzhment organizatsii: teoriya i praktika / pod red. Yu.P. Aniskina. M., 2011.
  3. *Groshev I.V., Krasnoslobodtsev A.A.* Organizatsionnaya kul'tura. M., 2013.
  4. *Strovskiy D.L.* Korporativnaya identichnost' organizatsii: k spetsifike ee sushchestvovaniya v sovremennom mire. M., 2004.
  5. *Goulman D., Boyatsis R., Makki E.* Emotsional'noe liderstvo. Iskusstvo upravleniya lyud'mi na osnove emotsional'nogo intellekta. M., 2012.
  6. *Kovi S.* Sem' navykov vysokoeffektivnykh lyudey. M., 2012.
  7. *Boyatsis R., Makki E.* Rezonansnoe liderstvo. M., 2007.
  8. *Shabanov S., Aleshina A.* Emotsional'nyy intellekt: rossiyskaya praktika. M., 2014.

Поступила в редакцию 18.10.2014 г.

UDC 330.341.4

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES ORGANIZATION

Vladimir Igorevich KUCHEROV, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics, Moscow, Russian Federation, Competitor, General management and Entrepreneurship Department, e-mail: vladkucherow@yandex.ru

The impact of organizational culture on the management of human resources of the organization is considered. Staff resources are the only source of internal growth of the company, who cannot take out a loan, or rent for a while. This is a long-term instrument for shaping the organization added value in the market. In this regard, the relevance of the study is based on the need to control this potential. The purpose of the study is to identify correlations between the institution organizational culture and human resources. Evaluate the nature of the synthesis of these two phenomena. The main methods of research were: a categorical analysis, the method of synthesis and analysis, the construction of correlations. It is emphasized that the organizational culture should not just generate the image component of the employee, but also acts as a means of translating the values of the organization. It is stated that only a strong culture can shape the ideological component of the organization that accepts and shares most of the employees.

*Key words:* organizational culture; management; personnel management; human resources; power; interpersonal relationships.