

Корпоративная культура как инструмент HR-менеджмента

Е.Д. Казакова, студент, Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)
ed.kazakova@mail.ru

Научный руководитель: И.В. Разинкина, к.э.н., доцент,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

Аннотация. В статье рассматривается роль корпоративной культуры как важного инструмента в управлении персоналом организации. Статья включает в себя обзор работ зарубежных исследователей для предоставления актуальных данных, которые позволят разобраться в анализируемой тематике. Автором приведены основные идеи и статистические показатели, которые четко демонстрируют особенности корпоративной культуры и ее важность для HR-менеджмента.

Ключевые слова: корпоративная культура, управление персоналом, HR, HR-агент, организационная культура, эффективность.

Corporate culture as an HR management mechanism

E.D. Kazakova, student, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)
ed.kazakova@mail.ru

Academic supervisor: I.V. Razinkina, cand. sci. (econ.), associate professor, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

Abstract. The article examines in detail the role of corporate culture as an important tool in the management of an organisation's human resources. The article includes the works of foreign researchers, in order to provide relevant data, which will allow to understand the analyzed topic. The author provides the basic ideas and statistical indicators that clearly demonstrate the features of corporate culture and its importance to HR-management.

Keywords: corporate culture, HR management, HR, HR-agent, organisational culture, efficiency.

Управление персоналом (HR) – это важнейшая деятельность организации, направленная на обеспечение найма сотрудников, их обучение, удержание и мотивацию. Важно понимать, что управление персоналом – это не управление людьми. Людьми в компании управляет менеджмент: руководители подразделений и отделов, только в их юрисдикции находятся распределение обязанностей, заданий и контроль за их качественным выполнением.

HR представляет собой важный центр экспертности, который имеет тесную взаимосвязь с персоналом. В связи с этим выделяют ряд задач, которые стоят перед HR [3]:

- 1) рекрутмент – найти и нанять сотрудников, которые закроют задачи компании;
- 2) обучение и развитие (Training&Development, Learning&Development) – создание высококвалифицированных кадров, готовых к новым вызовам, путем регулярного проведения программ обучения, приглашения экспертов;
- 3) компенсации и льготы (Compensation & Benefits) – определение размеров конкурентной заработной платы, управление системой повышения доходов, бонусов, премий;
- 4) адаптация персонала – создание благоприятных условий для быстрого внедрения сотрудника в коллектив [8];
- 5) оценка и развитие – «выращивание» профессионалов внутри организации [9].

Безусловно, без реализации этих задач невозможно представить грамотно и эффективно функционирующую компанию. Однако в условиях инновационного развития, прогрессивной экономики и менеджмента, наибольший интерес представляет функция, связанная с корпоративной культурой [1].

Важно иметь в виду, что корпоративная культура существует в каждой организации независимо от того, ведется ли ее целенаправленное формирование или осознается ее наличие. В ряде компаний встречаются противоречивые ситуации, когда руководство официально провозглашает определенные ценности, но сотрудники не разделяют их. Таким образом, формально корпоративная культура имеется в организации, но ее значимость сводится к минимуму, поскольку персонал не придерживается ее принципов, следовательно, в этом случае ставится под сомнение целостность коллектива [2].

Корпоративная культура как инструмент управления персоналом является одной из самых сложных тем и одной из ресурсоемких задач. Это подтверждается сравнением ряда факторов: так, на изменение вектора стратегии организации требуется примерно 6 месяцев, на перемену структуры и ресурсов необходимо около полутора лет, но чтобы поменять культуру организации, преобразовать ее, не хватит даже целой жизни – это может быть бесконечный процесс [10].

Безусловно, каждый руководитель своего предприятия надеется и рассчитывает на рациональность людей, но в каждом сотруднике скрывается огромный пласт бессознательного, его страхи, недопонимание и недоверие

[7]. Именно поэтому большинство исследовательских журналов подтверждают наличие недоверия менеджменту, который приводит к большой текучке кадров: люди уходят по собственной воле или вынужденно. Проще поменять, заменить человека, чем изменить его, его культуру и психологию [4].

Каждый лидер своей организации должен понимать, что ценности, правила, стандарты поведения, а также другие элементы корпоративной культуры направляют деятельность сотрудников, именно поэтому нельзя обесценивать организационную культуру в деятельности HR-агентов [5, 6]. В подтверждение этой мысли необходимо привести результаты аналитических работ зарубежных социологов и экономистов.

1. *Employee adaptation as a key activity in human resource management upon implementing maintaining desired organizational culture.* В рамках исследовательской работы, проведенной в 2017 году, З. Стахоа, К. Стахова, М. Худакова и Р. Стасяк-Бетлеевск проанализировали изменение корпоративной культуры после слияний и поглощений разных организаций в Сербии (города Белград, Нови-Сад, Приштина, Ниш, Крагуевац).

Так, ими были получены весьма показательные данные. Согласно результатам исследования, можно заключить: 100% представителей компаний, участвующих в опросе, отметили важность корпоративной культуры. Однако лишь половина из них имеет действующие механизмы, связанные с описываемым феноменом. Из них лишь треть имеет письменную корпоративную культуру; четверть компаний имеют грамотно выстроенную систему деятельности HR, в работе которой используются аспекты, связанные с корпоративной культурой.

Авторами исследования был проведен анализ негативных аспектов: так, несмотря на то что каждая организация осознает необходимость внедрения корпоративной культуры, в 30% из них HR не проводит никаких действий для сотрудников. Это распределение стало отправной точкой для оценки удовлетворенности работой сотрудниками. Так, проведя корреляционный и регрессионный анализ, исследователи пришли к выводу, что треть опрошенных не удовлетворены, причем это наблюдалось именно в тех организациях, где деятельность HR-менеджмента была не развита, и в них же не удалось сохранить желаемую корпоративную культуру [12].

2. *Organizational culture, leaders' vision of talent, and HR functions on career changers' commitment: the moderating effect of training in South Korea.* Второе, не менее значимое по своей наполненности исследование, посвящено вопросам организационной культуры и видению функций HR. Работа была опубликована в 2019 году. Главная цель этого исследования заключалась в изучении взаимосвязи между организационной культурой и функциями HR.

В результате анализа организаций крупнейших городов Южной Кореи исследователи пришли к однозначным выводам:

- 1) когда отдел кадров свидетельствует о надежности, отзывчивости, эмпатии и уверенности, сотрудники демонстрируют высокий уровень приверженности к корпоративной культуре;
- 2) приверженность сотрудников повышается, когда HR-функции обеспечивают благополучие и равенство сотрудников, когда они предоставляют мотивацию и возможности, способствующие повышению эффективности работ сотрудников [11].

Важно добавить, что равенство играет ключевую роль. Многие отечественные и зарубежные исследователи отмечали в своих работах этот аспект. Так, профессор бизнес-практики Московской школы управления «Сколково» и директор программы «HR как партнер для бизнеса» Е.Л. Витчак в одном из своих интервью упомянула, что «54% внутренних несправедливых кадровых решений повышают на 54% увольнения высокоэффективных коллег»¹. Свое высказывание Витчак обосновывает тем, что каждый сотрудник обладает внутренним компасом, позволяющим сравнивать себя с другими людьми. Так, в случае повышения коллеги человек начинает проводить внутреннюю экспертизу: «Почему его, а не меня?» Именно поэтому HR и руководители должны обосновывать причину повышения или награждения сотрудников в целях избежания недопонимания и конфликтов внутри коллектива.

Не менее доказательными фактами необходимости участия HR в корпоративной культуре выступает опубликованная в 2020 году новость в международной деловой газете «Financial Times». В ней говорилось, что глобальная консалтинговая корпорация «Towers Watson», занимающаяся построением рейтинга пенсионных фондов, на одном из консорциумов заявила, что при обнаружении в управлении фондах токсичной корпоративной культуры (важно добавить, что слово «токсичный» было признано одним из самых популярных слов в бизнес-словаре в 2018 году²) рейтинги будут намеренно понижены, даже при наличии высоких показателей эффективности и экономических прорывах.

Все изложенное позволяет сделать вывод, что HR играет важную роль в поддержании и формировании корпоративной культуры, поскольку выполняет важнейшие функции, связанные с персоналом: разрабатывает политику по мотивации, принимает решение о том, кто подходящий кандидат на должность, закулисно решает, кто продвигается по службе, а кто нет.

Именно поэтому руководитель организации должен донести до HR, какие ценности у компании, каким принципам она следует и что для них действительно важно. Только так HR сможет в полной мере воспользоваться корпоративной культурой как эффективным инструментом для создания целостного коллектива и атмосферы, способствующей успеху, так как рост организации – это результат разумного планирования и целенаправленных усилий как HR-агентов, так и руководителей.

¹ Построение корпоративной культуры в компании. Елена Витчак и Сергей Горбатов // YouTube. Skolkovo School of Management. 2019. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=63Lzqba2n7o>.

² CNBC. Europe news. 'Toxic' is Oxford Dictionaries' word of the year, beating 'techlash' and 'gaslighting'. 2018. URL: <https://www.cnbc.com/2018/11/15/toxic-is-oxford-dictionary-2018-word-of-the-year.html>

Использованные источники

1. *Андреева А.Ю.* Вовлеченность персонала в развитие корпоративной культуры проектной организации // Прорывные научные исследования: проблемы, пределы и возможности. 2022. С. 135.
2. *Богатырева М.Р., Егорушкова Ю.И.* Методика формирования и поддержания корпоративной культуры // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 1-1.
3. *Брага И.В.* Стратегическая роль HR-службы в организации // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. Материалы первой всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 3 ч. 2020. С. 33.
4. *Горбатов С.* Обратная связь в бизнесе. Честный диалог с клиентами и сотрудниками. М.: Альпина Диджитал, 2019.
5. *Душарина Е.Ю.* Основные элементы корпоративной культуры // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 3-1.
6. *Кирилина О.Н.* Роль мотивации в управлении персоналом // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 3(14). С. 51–56.
7. *Колесников А.В. и др.* Характеристика корпоративной культуры, способствующей развитию управленческого потенциала и реализации организационно-управленческих инноваций // Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития. 2020. С. 24–26.
8. *Михайлов А.А., Федулов В.И.* Адаптация персонала к корпоративной культуре // Управленческий учет. 2022. № 2-2. С. 285–291.
9. *Семина А.П.* Роль оценки персонала в системе управления персоналом // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. №. 1. С. 80–85.
10. *Frederic L.* Reinventing organizations // Nelson Parker. 2014. URL: <https://www.socialskills4you.com/wp-content/Reinventingorganization.pdf>.
11. *Park S., Kim E. J.* Organizational culture, leaders' vision of talent, and HR functions on career changers' commitment: the moderating effect of training in South Korea // Asia Pacific Journal of Human Resources. 2019. Vol. 57. No 3. P. 345–368.
12. *Stacho Z. et al.* Employee adaptation as key activity in human resource management upon implementing and maintaining desired organisational culture // Serbian Journal of Management. 2017. Vol. 12. No 2. P. 305–315.