

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СПЕЦІАЛЬНИХ ТА ГАЛУЗЕВИХ СОЦІОЛОГІЙ

УДК 331.108.226+658.3(061.5)

Е. Б. БАННИКОВА

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА СТРАТЕГИЮ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОМПАНИИ

В статье представлены результаты анализа влияния организационной культуры на стратегию управления человеческими ресурсами в компании. Показано, что организационная культура в современных организациях рассматривается в качестве одного из факторов управления человеческими ресурсами. В современных условиях она характеризуется усилением зависимости организации от работников, их взаимной заинтересованностью, большей свободой персонала в самореализации. Рассмотрен алгоритм управления человеческими ресурсами в компании: определение миссии, анализ внешней и внутренней среды, анализ и выбор альтернативы и оценка осуществления стратегии. Проанализированы этапы процесса организации управления человеческими ресурсами в компании. Рассмотрены стратегии управления человеческими ресурсами: минимизации затрат, улучшения качества и инновационная стратегия.

***Ключевые слова:** организационная культура, управление человеческими ресурсами, управленческие стратегии.*

Меняющиеся условия функционирования организаций – открытость организационных границ, ориентация на различные типы потребителей – диктуют новое отношение к человеческим ресурсам. Такое изменение отношения к сотрудникам как к рабочей силе на ценность каждого работника заставляет менеджеров компаний изменять и практику управления человеческими ресурсами.

Формирование новых управленческих стратегий является, по мнению М. Армстронга, “составной частью управленческой идеологии, на основе которой строится понимание того, каким образом современная организация должна быть построена и в соответствии с какими принципами функционировать и развиваться” [2, с. 24].

Организационная культура в современных организациях рассматривается в качестве одного из факторов управления человеческими ресурсами. Важность такого ракурса анализа обусловлена тем, что поведение персонала внутри организации определяет эффективность функционирования организационной структуры и влияет на деятельность организации. Тип же организационной культуры компании влияет на стратегию управления человеческими ресурсами, которая связана с эффективностью выполнения персоналом своих обязанностей.

Проблема влияния организационной культуры на стратегию управления человеческими ресурсами в компании в научной литературе активно разрабатывается в зарубежных и отечественных исследованиях, большинство из которых направлено на изучение совокупности различных стратегий управления человеческими ресурсами.

Вопросы данного круга изучали такие отечественные исследователи, как А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, Ю. Д. Красовский, И. К. Макарова, Н. В. Мартыненко, Е. А. Митрофанова, Ю. Г. Одегов и др.

Влияние организационной культуры на стратегию управления человеческими ресурсами в международной компании рассматривали зарубежные исследователи: М. Армстронг, И. Ансофф и другие. Среди отечественных ученых этого направления можно отметить А. Б. Дихтярь, Э. Т. Рубинскую, Б. И. Шевченко и др.

Анализ работ обозначенных выше авторов позволяет утверждать, что воздействие организационной культуры на стратегию управления человеческими ресурсами в современной организации не вызывает сомнения среди исследователей, занимающихся проблемами управления. В то же время в зарубежных и отечественных исследованиях этой проблемы практически отсутствует единая позиция по вопросам управления человеческими ресурсами с учетом организационной культуры компании.

Следует признать и то, что современность поставила новые задачи при исследовании проблем влияния организационной культуры на стратегию управления человеческими ресурсами организации: выяснения требуют современный механизм такого влияния, факторы повышения его эффективности, ключевые способы влияния и др.

Актуальность и уровень разработанности проблемы влияния организационной культуры на стратегию управления человеческими ресурсами в компании обуславливает цель данной статьи.

Цель статьи – выявить особенности влияния организационной культуры на стратегию управления человеческими ресурсами в компании.

Современное научное осмысление процессов, происходящих в организациях, трансформирует основной ракурс анализа данных проблем – в его основу все чаще закладываются те элементы, как точки опоры в организации, которые традиционно находились на втором плане.

В таком контексте интерес представляет концепция Дж. Барни и Р. Грант, которые предложили подход к развитию организации, основанный на человеческих ресурсах (RBV – аббревиатура от первых букв английского названия Resource-based view). Они считают, что наиболее важными внутренними ресурсами компании являются информация и люди, а также их отношение к другим ключевым процессам и нематериальным активам, таким как сбор и распространение информации, формирование брендов, создание и поддержание репутации компании [8; 9; 10].

Аналогичные идеи высказывают и отечественные исследователи. Например, по мнению Ю. Д. Красовского, “движущей силой развития компании на современном этапе является экономика знания, базирующаяся на цепочке «знания – информация – высокие технологии – человеческие ресурсы»” [4, с. 26].

Таким образом, человеческие ресурсы становятся стержнем современной организации, а механизмы управления ими рассматриваются как одно из важнейших направлений научного анализа.

В. К. Фальцман и Э. Н. Крылатых предполагают, что управление человеческими ресурсами в компании имеет свой алгоритм разработки: определение миссии, анализ внешней и внутренней среды, анализ и выбор альтернативы и оценка осуществления стратегии. Этот алгоритм меняется в зависимости от жизненного цикла компании [7].

Соответственно, процесс управления человеческими ресурсами на предприятии будет эффективен лишь в том случае, когда имеется его стратегия, а также взаимосвязь между стратегией, политикой и системой управления. При этом важно, чтобы цели были поставлены правильно и система управления человеческими ресурсами выстроена таким образом, чтобы работать на достижение этой цели.

По мнению В. К. Фальцмана и Э. Н. Крылатых, процесс организации управления человеческими ресурсами в компании состоит из ряда этапов:

1. Анализ влияния факторов внутренней и внешней среды.
2. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами.
3. Составление долгосрочного бюджета, расчет показателей эффективности инвестиционного проекта.
4. Разработка кадровой политики.
5. Разработка системы управления человеческими ресурсами.
6. Составление краткосрочного бюджета.
7. Реализация системы управления человеческими ресурсами, исполнение текущего бюджета.
8. Оценка реализации стратегии, политики и системы управления человеческими ресурсами, анализ исполнения бюджета [7].

На каждом этапе прописывается стратегия реализации данного этапа, необходимые ресурсы – временные, человеческие, материальные – и производится анализ полученных результатов, что способствует оптимизации процесса управления организацией.

Стратегии управления человеческими ресурсами, по мнению ученых, можно разделить на [7]:

- стратегия минимизации затрат;
- стратегия улучшения качества;
- инновационная стратегия.

В рамках первой стратегии одним из способов сокращения издержек при стратегии минимизации затрат является оптимизация численности пе-

персонала, за часту супроводжується його скороченням. Отрицательными моментами при этом является то, что нарушается нормальный ритм работы, осложняются отношения в коллективе, а сама программа сокращения персонала требует дополнительных средств.

Ориентация на стратегию улучшения качества предполагает построение системы стимулирования таким образом, чтобы обеспечивать максимальную заинтересованность работников в повышении качественных показателей. Для поддержания стратегии улучшения качества проводится обучение в области использования новых технологий, современных методов обработки сырья, использования материалов.

При инновационной стратегии развития предприятия система управления человеческими ресурсами формируется таким образом, чтобы обеспечить оптимальные условия для инновационной деятельности работников, непрерывное обновление знаний и развития.

Конструирование системы управления человеческими ресурсами и обеспечение ее функциональности является длительным по времени. Здесь очень важно, чтобы основные элементы изменений, проводимых на предприятии, были доведены до всех работников. Это способствует формированию соответствующей организационной культуры, устранению неоправданных трудовых конфликтов, помогает снять у работников беспокойство, преодолеть сопротивление изменениям.

Следовательно, нематериальные активы во многих отношениях являются результатом воздействия организационной культуры и определяются основными ценностями, установками, нормами поведения, созданными сотрудниками компании, в том числе и в процессе конструирования стратегии управления человеческими ресурсами.

Ученые полагают, что организационная культура составляет основу организационного потенциала организации и представляет собой “совокупность управленческого потенциала, системы ценностей, организационных систем и процедур. Эта часть организационного потенциала в наибольшей степени подвержена воздействию со стороны выбранной стратегии компании” [1, с. 13].

С точки зрения А. Я. Кибанова, “организационная культура – это динамическая система, она изменяется под требования внешнего мира и под потребности сотрудников. Сохранение оптимального баланса между внешними и внутренними факторами влияния на стратегическое развитие компании возможно с учетом как внутренних, так и внешних факторов управления компанией” [3, с. 31].

Организационная культура компании, по мнению ученого, имеет много аспектов. Прежде всего, важна взаимообусловленность и диалектическая взаимосвязь организационной культуры и уровня технологии развития компании. Наряду с этим, она рассматривается как стратегический ресурс компании, определяющий ее конкурентное положение на рынке.

Более того, организационная культура может быть проводником многих внутриорганизационных изменений и внешних рыночных изменений на уровне социума [3, с. 32].

В основе организационной культуры лежат: концепция, ценности, нормы поведения, стратегические цели, миссия, видение развития компании. А для осуществления поставленных стратегических целей необходим персонал, ориентированный на ценности и поддерживающий концепцию компании.

По мнению Н. В. Мартыненко, на управление человеческими ресурсами современной организации оказывают влияние отдельные компоненты организационной культуры, связанные с деятельностью сотрудников: основные условия деятельности, восприятие персоналом целей организации, причастность к принимаемым решениям, возможность и способы получения нужной информации [5]. При этом “организационная культура, являясь социальной системой, имеет характеристики того общества, в котором она функционирует, поэтому ее следует корректировать и трансформировать с учетом конкретной специфики реального сектора экономики и управления, отрасли деятельности, региона и конкретной организации” [5, с. 34].

В последнее время исследователей привлекает вопрос о роли организационной культуры в решении проблем организации. Например, Г. Трайс и Дж. Бейер отмечают, что роль организационной культуры в компании заключается в том, что она “помогает преодолеть сотрудникам общую неуверенность, способствует карьерному и профессиональному росту, сплочению коллектива и формированию чувства коллективной ответственности, а также поддерживает баланс в межэтнических отношениях” [6, с. 12], что в целом, на наш взгляд, повышает эффективность управления человеческими ресурсами.

В контексте изменяющихся производственных, социальных, управленческих отношений организационная культура характеризуется усилением зависимости организации от работников, взаимной заинтересованностью, большей свободой персонала в самореализации. Человек, его активность, творческое начало, система мотивации и ценностей становятся важным компонентом производственного процесса, затраты компании на инвестиции в человеческий капитал значительно повышают продуктивность и производительность труда.

Таким образом, организационная культура выступает значимым атрибутом, неотъемлемой организационной подсистемой, способствующей эффективной жизнедеятельности компании.

Выводы. В целом на основе проведенного теоретического анализа можно сделать следующие выводы.

Движущей силой развития компании на современном этапе является экономика знания, базирующаяся на цепочке “знания – информация – вы-

сокие технологии – человеческие ресурсы”. Она определяет и специфику организационной культуры любой компании.

Организационная культура компании влияет на управление человеческими ресурсами под воздействием внутренней и внешней среды, с учетом истории развития компании, ее культуры, потребностей и интересов ее сотрудников. Организационная культура влияет на управление, подбор и обучение персонала, используя при этом потенциал человеческих ресурсов компании. В тоже время действия высшего руководства и рядовых сотрудников оказывают влияние на организационную культуру компании. В результате, организационная культура становится одним из факторов, которая непосредственно влияет на стратегию управления человеческими ресурсами организации.

Список использованной литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / И. Ансофф ; [под. ред. Ю. Н. Каптуревского]. – Санкт-Петербург : Питер-Ком, 1999. – 416 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – 2-е изд. – Москва : Инфра-М, 2014. – 180 с.
4. Красовский Ю. Д. Организационное поведение : учеб. пособие для вузов / Ю. Д. Красовский. – Москва : ЮНИТИ, 2004. – 511 с.
5. Мартыненко Н. В. Организационная культура как фактор управления человеческими ресурсами : автореф. дис. ... канд. соц. наук : 22.00.08 / Н. В. Мартыненко ; Волгогр. акад. гос. службы. – Волгоград, 2009. – 26 с.
6. Международный менеджмент / под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. – 2-е изд., испр. и доп. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 576 с.
7. Фальцман В. К. Интенсивный курс МВА : учеб. пособие / В. К. Фальцман, Э. Н. Крылатых. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 544 с.
8. Barney J. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy / J. Barney // Management Science. – 1986. – № 32. – P. 1231–1241.
9. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage / J. Barney // Journal of Management. – 1991. – № 17. – P. 99–120.
10. Grant R. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge creation / R. Grant // Organization Science. – 1996. – № 7. – P. 375–387.

Статья поступила в редакцию 07.10.2016.

Баннікова К. Б. Вплив організаційної культури на стратегію управління людськими ресурсами в компанії

У статті подано результати аналізу впливу організаційної культури на стратегію управління людськими ресурсами в компанії. Показано, що організаційна культура в сучасних організаціях розглядається як один з факторів управління людськими ресурсами. У сучасних умовах вона характеризується посиленням залежності організації від працівників, їх взаємною зацікавленістю, більшою свободою персоналу в самореалізації. Розглянуто алгоритм управління людськими ресурсами в компанії: визначення місії, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз і вибір альтернативи й оцінювання здійснення стратегії. Проаналізовано етапи процесу організації управління

людськими ресурсами в компанії. Розглянуто стратегії управління людськими ресурсами: мінімізації витрат, поліпшення якості та інноваційна стратегія.

Ключові слова: організаційна культура, управління людськими ресурсами, управлінські стратегії.

Bannikova K. B. Impact of Organizational Culture on Human Resources Management in a Company

The article presents the results of analysis of the impact of organizational culture on human resources management strategy in the company. It is shown that the organizational culture in modern organizations is seen as a factor in human resources management.

The purpose of the article – reveal the features of the impact of organizational culture on human resource management strategy in the company.

The study is based on position that that the most important internal resources of the company are the information and people, as well as their relation to other key processes and intangible assets, such as the collection and dissemination of information, the formation of brands, creating and maintaining the company's reputation. In modern conditions it is characterized by growing dependence on the organization of workers, their mutual interest, greater freedom of personnel in self-fulfillment. Different aspects of the organizational culture of the company are examined. It is shown that the organizational culture is based on the concept, values, behaviors, strategic objectives, mission and vision of the company. An algorithm for the management of human resources in the company is analyzed: mission statement, analysis of internal and external environment, analysis and selection of alternatives and evaluation of strategy implementation. The stages of the process of organization of human resources management in the company are analyzed. Human resources management strategies are reviewed: cost minimization, quality improvement and innovation strategy. In the first strategy one way to reduce costs in the strategy of cost minimization is the optimization of the number of personnel. Focusing on a strategy of quality improving means the construction of such system of stimulation which will make a maximize of the workers interests in improving the quality indicators. In the innovation strategy of the enterprise development the human resources management system is formed in such a way as to ensure optimal conditions for innovative activity of employees, continuous updating of knowledge and development. In this regard, the article also addressed the issue of the role of organizational culture in the organization solving problems.

It's designated that the modern organization of human resources management is influenced by the individual components of the organizational culture, related to the activities of employees: the basic conditions of activity, the perception of the organization's goals by personnel, its involving in the decisions making, the possibility and ways of obtaining the necessary information.

The author concludes that the driving force of the development of the company at today is the economy of knowledge, based on a chain "knowledge – information – high technology – human resources." It also determines the specificity of the organizational culture of any company. Organizational culture influences on the company's human resources management under the influence of internal and external environment, taking into account the development of the company's history, culture, needs and interests of its employees. As a result, the organizational culture is one of the factors that directly affect the human resources management strategy of the organization.

Key words: organizational culture, human resources management, management strategies.