

Е.В. БАБЕШКОВА, Т.Г. ЖАМКОВА

**ВЛИЯНИЕ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ
НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ**

Ключевые слова: кадровые процессы, организационная культура, организация, мотивация, обучение, адаптация, аттестация.

В современных условиях персонал является одним из главных ресурсов организации. Направления деятельности по отношению к персоналу – это кадровые процессы. От эффективности кадровых процессов во многом зависят работоспособность персонала, его потенциал. В то же время особенности поведения членов организации связаны с факторами корпоративной культуры. В статье проведен анализ кадровых процессов и их влияния на корпоративную культуру в организации на основе исследования поведенческих установок представителей малого и среднего бизнеса Чувашской Республики. Также авторами внесены рекомендации по совершенствованию кадровых процессов с целью повышения эффективности организационной культуры. Организационная культура – значимый элемент современной компании, который содействует гармонизации деятельности персонала фирмы, влияет на скорость адаптации новых кадров, а также на иные кадровые процессы, что в целом сказывается на эффективности деятельности организации. Авторы рассматривают, как в исследуемых организациях малого и среднего бизнеса регулируются поведенческие установки персонала, обеспечиваются стабильность кадрового состава и его развитие. Кроме того, проведен анализ преимущественно сложившихся в фирмах организационных культур, степени и уровня их сформированности. Отмечается также, что организационная культура – динамична, как и среда, в которой функционирует организация, как и сама организация, поэтому для определенного этапа развития компании, времени и условий культура внутри компании может трансформироваться.

Сформированная организационная культура дает возможность организации регулировать поведенческие установки персонала с учетом организационных ценностей, влияет на эффективность команды, способствует преодолению противоречий организационного развития и укреплению конкурентоспособности в условиях динамики среды функционирования. Ценности, в свою очередь, помогают человеку ориентироваться в конкретных ситуациях, понимать, какое поведение считается допустимым в организации, а какое – нет, добиваться согласованности действий в рамках достижения стратегических целей организации, разделяемых большинством членов коллектива, а также поддерживать интерес сотрудников к их работе.

Формирование выраженной и эффективной организационной культуры в компании – важный элемент управления персоналом, способствующий достижению стабильности кадрового состава, оптимального распределения его по уровням управления, соответствия квалификации сотрудника занимаемой должности и повышению эффективности деятельности организации по от-

ношению к персоналу. Кроме того, велико влияние состояния организационной культуры на инициативность сотрудников, их инновационную активность, а значит, и на скорость принятия новшеств, внедрения инноваций и адаптивность фирмы к условиям рынка, что сегодня является ключевым фактором повышения конкурентоспособности.

Деятельность организации по отношению к персоналу осуществляется через кадровые процессы: набор и отбор персонала, адаптацию, мотивацию, обучение и др. От того, насколько эффективно организованы кадровые процессы, зависит соответствие кадрового потенциала целям организации. Эффективность кадровых процессов во многом определяется эффективностью руководителя [5].

Анализ кадровых процессов, проведенный в организациях малого и среднего бизнеса Чувашской Республики, позволил понять, как осуществляется работа с персоналом и каким образом это влияет на организационную культуру.

1. *Набор и отбор персонала.* В большинстве исследуемых организаций (64%) процесс набора регламентирован «Положением о поиске, подборе, отборе и оформлении персонала». Среди источников набора преобладают внешние: интернет-источники трудового рынка ((hh, superjob). В более крупных организациях используется еще размещение объявлений о вакансии в средствах массовой информации, а также внутренние источники, в частности, ротация кадров.

Около половины организаций (48%) перед набором кандидатов составляют профиль должности, формулируют четкий функционал и определяют условия, на которых будет осуществляться работа. Другие (42%) больше внимания уделяют проверке качеств кандидата с помощью специально разработанных анкет, рекомендаций.

Во всех исследуемых организациях отбор персонала включает в себя такие этапы, как заполнение анкеты, собеседование. Предварительная отборочная беседа, проверка рекомендаций используются в 64% организаций, тестирование – в 35%.

Отборочная беседа – весьма популярный инструмент, поскольку позволяет не просто оценить профессиональные качества и компетенции кандидата, но и выяснить, насколько он соответствует организационной культуре, сложившейся в компании. От этого будут зависеть дальнейшее профессиональное развитие кандидата, скорость его адаптации в организации, возможность приложения и использования компетенций, а следовательно, и эффективность.

2. *Адаптация персонала.* В большинстве исследуемых организаций (78%) для адаптации нового сотрудника назначается куратор, или наставник. В течение первых двух-трех месяцев (испытательный срок) новичок находится под его контролем. Активное участие в процессе адаптации также принимает руководитель того структурного подразделения, куда принят новый сотрудник. Руководитель проводит беседы как с новым работником, так и с его

наставником, выявляет проблемы и при необходимости корректирует процесс адаптации. Особых проблем в период адаптации нового работника не возникает. Данный метод адаптации, по мнению авторов, является предпочтительным, поскольку позволяет уточнять определенные моменты, в том числе те, которые связаны с организационной культурой: традициями, нормами поведения, сроками реализации объемов работы, вопросами, касающимися взаимодействия с другими подразделениями или организационными иерархическими уровнями. В конечном итоге это позволяет избежать существенных ошибок на старте карьеры в конкретной компании.

В остальных организациях (22%) процесс адаптации практически отсутствует, т.е. после принятия на работу новый сотрудник предоставлен сам себе и вынужден приспосабливаться к новым условиям, коллективу, своей должности самостоятельно. В таких условиях сотрудник может чувствовать себя потерянным и иметь определенные сложности при освоении должностных обязанностей в новой для себя организационной среде.

3. *Мотивация.* В большинстве организаций (78%) преобладает материальное стимулирование труда, а именно достойная заработная плата, премии, бонусы, оказание материальной помощи в значимых для сотрудника моментах (рождение ребенка, дорогостоящее лечение и др.). Примерно в половине этих организаций (51%) существует и нематериальная мотивация. Это чаще всего награждение грамотами, объявление благодарности, зачисление в кадровый резерв.

Большое внимание нетрадиционным способам мотивации уделяется лишь в небольшой части исследуемых организаций (20%). Здесь можно выделить такие способы, как: корпоративные мероприятия, аренда спортивных объектов для занятия спортом работников организаций и их семей, дополнительные дни отдыха, предоставление внутренних займов сотрудникам, частичная оплата туристических путевок, оплата сотовой связи и др.

Как известно, управление мотивацией и стимулированием персонала превратилось в ключевой элемент менеджмента современной организации [1]. Кроме того, мотивация является одним из важнейших элементов трудового поведения, от которого зависит кадровая безопасность предприятия [2], впрочем, как и организационная культура. Пользуясь классификацией организаций Чарльза Хенди и исходя из данных исследования, авторы предполагают, что подавляющее большинство изученных организаций малого и среднего бизнеса Чувашской Республики относятся к тем компаниям, где индивиды действуют, руководствуясь личной выгодой или получением вознаграждения. Мотивация, основанная на вознаграждении, как материальном, так и моральном, оказывает воздействие на широкий круг потребностей персонала, вследствие чего сотрудники в малой степени склонны сопротивляться стимулирующим воздействиям, особенно, если стимулирование является ценным для сотрудника. Однако существует вероятность, что, несмотря на ценность вознаграждения, возможность его получения не всегда приводит к желаемым результатам. Такая ситуация может возникнуть в случае несоответствия ценностных ориентаций работника и организационных ценностей.

Не следует оставлять без внимания и меньшинство организаций, которых, по мнению авторов, можно отнести к тем, где индивиды отождествляют свои цели с целями организации – это, в основном, малые фирмы, осуществляющие свою деятельность в формате «семейный бизнес» с минимальным привлечением сторонних сотрудников к бизнес-процессам и текущей деятельности.

4. *Обучение персонала.* Данный кадровый процесс имеется во всех изучаемых организациях, поскольку осознается важность непрерывного обучения личности: знания, умения и навыки, полученные в ходе профессионального образования, должны непрерывно обновляться в процессе всей трудовой деятельности человека посредством корпоративного обучения [3], но используемые методы и виды обучения существенно отличаются. В одних организациях (68%) проводится плановое регулярное обучение сотрудников, которое может быть с отрывом от работы во внешних образовательных центрах, а также без отрыва от работы.

Проводится анализ результатов обучения с точки зрения повышения мотивации к труду, результативности, климата в коллективе. При необходимости проводится и внеплановое обучение, например, при назначении работника на новую должность, по результатам оценки деятельности.

В других (23%) – обучение проводится только с вновь принятыми на работу сотрудниками. Чаще это самостоятельное обучение по выданным новому сотруднику материалам.

В некоторых организациях (7%) обучение проводится нерегулярно, плана по данному процессу не имеется.

Обучение персонала – один из наиболее доступных инструментов изменения и корректировки организационной культуры. Поэтому в компаниях, уделяющих значительное внимание процессам обучения, можно ожидать более эффективную корпоративную культуру. Это связано с тем, что обучение дает возможность получать новые знания и умения, практиковать имеющиеся и приобретенные навыки, обеспечивает повышение эффективности коммуникационных процессов внутри компании, за счет чего снижается уровень конфликтов в организации, повышается морально-психологический климат.

Кроме того, обучение – прекрасный способ привить коллективу отдельные организационные ценности, стандарты и нормы поведения. В этой связи можно рекомендовать организациям, проводящим обучение от случая к случаю или же только с вновь принятыми на работу сотрудниками, отойти от принятой в их компании практики и переходить к систематическому, планомерному проведению обучающих мероприятий. Результаты, выраженные в качественных и количественных показателях повышения эффективности деятельности фирмы, не заставят себя ждать.

5. *Продвижение персонала.* В большинстве исследуемых организаций (77%) преобладает ориентация на профессиональную карьеру, т.е. углубление знаний, оттачивание навыков в рамках своей профессиональной деятельности, и внутриорганизационную горизонтальную карьеру – работа в разных должностях на одном иерархическом уровне. Планирование карьеры практически не проводится.

Налицо отражение одной из наиболее популярных тенденций – развитие персонала, которое волнует всех руководителей и собственников бизнеса. Чем больше знает и умеет сотрудник, тем большей отдачи от него ждут в организации. Однако следует рекомендовать руководителям больше инвестировать в персонал, предлагать не только горизонтальную ротацию, но и возможность вертикального роста. Следует помнить, что инвестиции в персонал лучше раскрывают его потенциал и снижают текучесть кадров, обеспечивая фирме долгосрочный рост и развитие.

6. *Аттестация, или оценка, деятельности.* В большинстве организаций (67%) аттестация персонала не проводится. Оценка деятельности иногда используется после обучения сотрудников для выявления эффективности обучения.

В остальных (23%) организациях аттестация проводится один или два раза в год с использованием профессиональных и личностных тестов. Аттестационная комиссия утверждается руководством организации. По результатам проведенной оценки принимаются решения о повышении сотрудника в должности, переводе на другую работу, увольнении.

По итогам анализа кадровых процессов можно отметить, что работа с персоналом ведется во всех исследуемых организациях. Эффективнее всего проходят набор и отбор персонала, т.е. в организациях заботятся о том, кто именно будет там работать. Применение более разнообразных методов оценки при отборе, возможно, поможет еще более точно отбирать нужных кандидатов, поскольку необходимо осознавать значимость оценочных технологий в исследовании кадрового потенциала работников любых отраслей и сфер деятельности [4].

Наименьшее внимание уделяется процессу аттестации персонала. Беседы с руководителями позволили уточнить причины этого. По мнению многих руководителей (73%), в проведении аттестации нет смысла, так как все работники на виду и так понятно, как они работают. Исходя из этого, можно предположить, что в организациях нет достаточного понимания целей процесса аттестации. Ведь кроме административных целей, состоящих в переводе на другую должностную позицию, увольнении, есть еще информационные, состоящие в донесении до работника сведений о качестве его труда, потенциале, соответствии профессиональных качеств и умений занимаемой должности, информировании руководства организации о качественном составе персонала, необходимости обучения, совершенствования методов управления. Важную роль играют также мотивационные цели аттестации, направленные на увеличение производительности труда, заинтересованности работников в своей деятельности, использование адекватных методов стимулирования.

Сегодня для организаций малого и среднего бизнеса республики первоочередным аспектом деятельности является клиентоориентированность. Однако результат достигается различными путями – и вот это уже зависит от организационной культуры. Каждая из исследуемых фирм имеет свою культуру. Где-то она находится на зачаточном уровне, где-то уже сформировалась и функционирует длительный период времени.

Большая часть организаций (71%) делает ставку на рыночную культуру, проводя достаточно жесткую политику в области персонала, ориентируясь на определенный результат. Элементы системы управления в таких организаци-

ях жесткие, все строго подвержено процедурам, правилам, инструкциям. Основной фокус ставится на задачах компаний. При этом ценятся профессионализм и компетентность сотрудников, поэтому эксперты-профессионалы играют в них важную роль.

Естественно, уровень психологического комфорта в таких организациях невысок, однако в них отмечается положительная динамика роста финансовых показателей, следовательно, данный подход достаточно результативен. Реализуется он посредством поощрения соперничества и проведения различного рода соревновательных мероприятий. Основные ценностные подходы: высокие стандарты производительности/качества, клиентоориентированность, медленный и постепенный карьерный рост с учетом опыта, возраста и должностных преимуществ сотрудника.

Меньшая часть (29%) представителей малого и среднего бизнеса Чувашии более динамична, открыта и ориентируется на сохранение баланса между интересами фирмы и интересами сотрудников, стремясь сформировать благоприятный морально-психологический климат, содействующий свободному обмену мнениями и идеями, что стимулирует творческий процесс в компаниях и позволяет добиваться вау-эффекта при взаимодействии с клиентами. В таких фирмах уважают личность за то, как она выполняет работу, ценят лучшие человеческие качества и черты. Компании с подобной организационной культурой можно назвать достаточно демократичными, так как давления руководителей на подчиненных не ощущается. Естественно, в таких организациях, более заинтересованы в соответствии кандидата поведенческим установкам фирмы.

Следует помнить, что организационная культура – динамична, как и среда, в которой функционирует организация, как и сама организация, поэтому для определенного этапа развития компании, времени и условий корпоративная культура внутри компании может трансформироваться. На создание новой организационной культуры уходит много времени и усилий, поскольку старая организационная культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает в себя формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т.д.

На возможность изменения корпоративной культуры влияют следующие факторы: организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур. Менеджменту компании необходимо проводить диагностику основных параметров культуры организации и вносить изменения в ее структуру, учитывая темпы развития своей организации. Также управленческому составу следует помнить, что проведение любых изменений в корпоративной культуре будет связано с рядом сложностей, так как менять ее легче всего в молодой организации с еще не устоявшимися ценностями.

Литература

1. Бабешкова Е.В., Жамкова Т.Г., Чернышова Т.Н. Использование теорий мотивации для подготовки и проведения диагностики мотивов и построения системы стимулирования [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. 2019. № 1. С. 9–14. URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2019/1/2>.
2. Гурджиян В.Л., Жамкова Т.Г., Бабешкова Е.В. Роль менеджмента в обеспечении экономической безопасности предприятия // *Инновационное развитие экономики*. 2019. № 6(54). С. 281–286.
3. Жамкова Т.Г. Ценности руководителя как элемент корпоративной культуры компании // *Повышение конкурентоспособности отраслей экономики как направление выхода из экономического кризиса: сб. ст. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2016. С. 186–189.*
4. Иванова Т.В., Кадышев Е.Н. Применение оценочных технологий в исследовании кадрового потенциала работников сельского хозяйства // *Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета*. 2014. № 100. С. 1238–1251.
5. Леонтьева И.А. Формирование модели компетенций эффективного руководителя // *Повышение конкурентоспособности отраслей экономики как направление выхода из экономического кризиса: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2016. С. 201–208.*

БАБЕШКОВА ЕКАТЕРИНА ВЛАДИМИРОВНА – старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (babeskova@inbox.ru).

ЖАМКОВА ТАТЬЯНА ГЕННАДЬЕВНА – старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (krysa941@mail.ru).

Ekaterina V. BABESHKOVA, Tatyana G. ZHAMKOVA

IMPACT OF HUMAN RESOURCES ON ORGANIZATIONAL CULTURE

Key words: *personnel processes, organizational culture, organization, motivation, training, adaptation, certification.*

In modern conditions, personnel is one of the main resources of the organization. Areas of activity in relation to personnel are personnel processes. The efficiency of personnel processes largely determines the efficiency of personnel and their potential. At the same time, the behavior of members of the organization is associated with factors of corporate culture. The article analyzes personnel processes and their impact on corporate culture in an organization based on a study of representatives of small and medium-sized businesses of the Chuvash Republic. Also, the authors made recommendations for improving personnel processes in order to increase the efficiency of organizational culture. Organizational culture is a significant element of a modern company, which contributes to the harmonization of the activities of the company's personnel, affects the speed of adaptation of new personnel, as well as other personnel processes, which in general affects the effectiveness of the organization. The authors consider how the behavioral attitudes of the staff are regulated in the studied small and medium-sized businesses, the stability of the staff and its development are ensured. In addition, an analysis of the organizational cultures prevailing in firms, the degree and level of their formation, is carried out. It is also noted that organizational culture is dynamic, like the environment in which the organization operates, like the organization itself, therefore, for a certain stage of the company's development, time and conditions, the culture within the company can be transformed.

References

1. Babeshkova E.V., Zhamkova T.G., Chernyshova T.N. *Ispol'zovanie teorii motivatsii dlya podgotovki i provedeniya diagnostiki motivov i postroeniya sistemy stimulirovaniya* [The use of motivation theories for preparing and diagnosing motives and building an incentive system]. *Oeconomia et Jus.* 2019, no. 1, pp. 9–14. Available at: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2019/1/2>.
2. Gurdzhiyan V.L., Zhamkova T.G., Babeshkova E.V. *Rol' menedzhmenta v obespechenii ekonomicheskoi bezopasnosti predpriyatiya* [The role of management in ensuring the economic security of the enterprise]. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki*, 2019, no. 6(54), pp. 281–286.
3. Zhamkova T.G. *Tsenosti rukovoditelya kak element korporativnoi kul'tury kompanii* [Values of the head as an element of the corporate culture of the company]. *Povyshenie konkurentosposobnosti otraslei ekonomiki kak napravlenie vykhoda iz ekonomicheskogo krizisa: sb. st.* [Increasing the competitiveness of economic sectors as a way out of the economic crisis. Collected papers]. Cheboksary, Chuvash University Publ., 2016, pp. 186–189.
4. Ivanova T.V., Kadyshev E.N. *Primenenie otsenochnykh tekhnologii v issledovanii kadrovogo potentsiala rabotnikov sel'skogo khozyaistva* [The use of assessment technologies in the study of the personnel potential of agricultural workers]. *Politematicheskii setevoi elektronnyi nauchnyi zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2014, no. 100, pp. 1238–1251.
5. Leont'eva I.A. *Formirovanie modeli kompetentsii effektivnogo rukovoditelya* [Formation of the competence model of an effective leader]. *Povyshenie konkurentosposobnosti otraslei ekonomiki kak napravlenie vykhoda iz ekonomicheskogo krizisa: sb. materialov Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Proc. of Int. conf. «Increasing the competitiveness of economic sectors as a way out of the economic crisis»]. Cheboksary, Chuvash State University Publ., 2016, pp. 201–208.

EKATERINA V. BABESHKOVA – Senior Lecturer, Management and Marketing Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (babeshkova@inbox.ru).

TATYANA G. ZHAMKOVA – Senior Lecturer, Management and Marketing Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (krysa941@mail.ru).
