

Ольга Викторовна Стельмашенко
кандидат политических наук,
доцент кафедры управления персоналом
Забайкальский государственный университет
г.Чита

Пьянков Кирилл
магистрант группы УПмз-19
Забайкальский государственный университет,
г.Чита

ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ХАРАНОРСКОЙ ГРЭС

Сегодня корпоративная культура является неотъемлемой частью внутренней среды как малых организаций, так и крупных корпораций. Современные авторы характеризуют термин корпоративной культуры как атмосферу и климат внутри какой-либо организации, она является неотъемлемой частью общей деятельности.

Актуальность выбранной темы статьи заключается в том, что каждая организация, имея свою собственную историю развития и становления, организационную структуру, виды коммуникаций, внутриорганизационные традиции и мифы образуют в совокупности уникальную корпоративную культуру. Современные менеджеры осознали тот факт, что умелое управление корпоративной культурой может стать серьезным конкурентным преимуществом компании.

В статье рассмотрены теоретические основы корпоративной культуры, ее уровни, виды,

По результатам теоретического анализа было выявлено, что большое количество современных организаций практически не уделяют должного внимания формированию корпоративной культуры. Однако, как показывает практика, финансовые результаты данных организаций также практически не повышаются достаточно продолжительное время.

Ключевые слова: организационная культура, корпоративная культура, персонал, уровни , корпоративной культуры, конкурентное преимущество.

Olga Viktorovna Stelmashenko

Candidate of Political Sciences,

Associate Professor of the Department of Personnel Management

Trans-Baikal State University

G.Chita

Kirill Pyankov

is a master's student of the UPmz-19 group

Trans-Baikal State University,

G.Chita

Technologies of formation and change of organizational culture

Kharanorskaya GRES

Today, corporate culture is an integral part of the internal environment of both small organizations and large corporations. Modern authors characterize the term corporate culture as the atmosphere and climate within an organization, it is an integral part of the overall activity.

The relevance of the chosen topic of the article lies in the fact that each organization, having its own history of development and formation, organizational structure, types of communications, intra-organizational traditions and myths form a unique corporate culture. Modern managers have realized the fact that the skillful management of corporate culture can become a serious competitive advantage of the company.

The article discusses the theoretical foundations of corporate culture, its levels, types,

According to the results of the theoretical analysis, it was revealed that a large number of modern organizations practically do not pay due attention to the

formation of corporate culture. However, as practice shows, the financial results of these organizations also practically do not increase for quite a long time.

Keywords: organizational culture, corporate culture, personnel, levels, corporate culture, competitive advantage.

Большинство авторов в своих трудах обозначили термин корпоративной культуры как одну из задач, выполняемых персоналом при формировании внутреннего PR. Данный факт связан с тем, что корпоративная культура представляет собой эффективные средства управления персоналом, позволяющие управлять большим количеством сотрудников, получая эффективные результаты в виде внутреннего имиджа, что безусловно отражается и на внешнем уровне при характеристике корпорации. Специалисты, обязанности которых связаны с формированием корпоративной культуры, используют комплекс разработанных ими социальных норм. Немаловажным фактом является то, что данные нормы должны быть приняты и одобрены коллективом на который он и направлены во избежание бунтов среди персонала.

Корпоративная культура включает в себя три уровня, к ним относятся:

1. Содержательный уровень. Данный уровень представляет собой нормативно-методологическую базу корпоративной культуры в организации. Так, на данном уровне предусмотрено формирование всех правил поведения, а также ведения определенной деятельности зафиксированное на бумажном носителе, а также утвержденное главой организации;

2. Ментальный уровень. Данный уровень корпоративной культуры в организации является самым важным для руководства. Все утвержденные руководством уставы и регламенты, содержащие в себе правила поведения и ведения деятельности в пределах организации, не будут иметь смысла без освоения ментальности. Так, данный уровень подразумевает что для того, чтобы проекты, разработки и другая продуктивная деятельность, запланированная руководством какого-либо предприятия имела эффективный результат, руководству и управляющему персоналу

необходимо освоить основы убеждения, мотивации и других приемов управления персоналом, которые могли бы мотивировать его на эффективный труд приносящий положительные результаты;

3. Деятельностный уровень. Как правило, на данном уровне демонстрируются результаты освоения и практического применения двух выше представленных уровней [4, с. 34]

На рисунке 1 представлены виды корпоративной культуры.

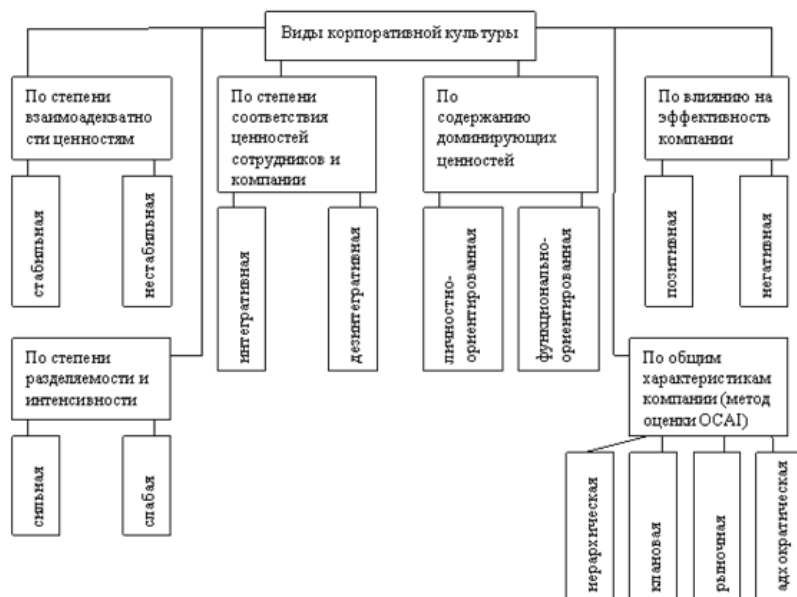


Рисунок 1 – Виды корпоративной культуры

Основой деятельности организации является формирование корпоративной философии, который в свою очередь представляет собой зафиксированные на бумажном носителе нормы внутреннего распорядка организации - правила внутреннего поведения которым руководствуются сотрудники при выполнении своих трудовых обязанностей. Основные функции корпоративной философии является формирование морально-этических норм, зафиксированных общественным договором.

Как было указано выше регламентируется корпоративная культура в каждой организации по-разному иногда путем формирования общественного договора, иногда правилами внутреннего распорядка. Однако стоит отметить, что в каждой организации при формировании корпоративной культуры, присутствуют различные принципы её осуществления, которые не

будут формироваться произвольно. Стоит отметить, что сотрудники работающие в какой-либо организации должны понять принять предложенную им атмосферу организации их трудовой деятельности. Во многих организациях, для создания данной атмосферы, а также организации корпоративной культуры в целом присутствует сотрудник в чьи обязанности входит задачи формирования корпоративной культуры в организации. Стоит также отметить, что все правила внутреннего распорядка также правила, зафиксированные на бумажном носителе отражающие принципы корпоративной культуры не должны противоречить принятом законом на территории Российской Федерации.

Примером ведения поддержания корпоративной культуры в организации является организация тренингов, позволяющих персоналу организующим свою трудовую деятельность организации изучать принципы использования на практике данных правил, в последующем получая эффективные результаты трудовой деятельности [3, с. 58].

Как доказано учеными управленцами, наличие и развитие корпоративной культуры в деятельности какого-либо предприятия является необходимо, а также данное направление требует постоянного формирования и развития. Данный факт подтверждается рядом обстоятельств, к ним относятся:

В первую очередь, корпоративная культура формирует внутригрупповое представление об организации;

Во-вторых, наличие корпоративной культуры в деятельности организации обеспечивает новым сотрудникам, приходящим в организацию, правильную интерпретацию происходящих процессов в деятельности организации, что позволяет новому сотруднику без труда определить и понять внутренние правила организации;

Третьим значимым обстоятельством необходимым для реализации корпоративной культуры в организации является приобретение у сотрудников чувство личности и ответственности при принятии решений,

позволяющих достигать более эффективные результаты в организации их трудовой деятельности, тем самым демонстрируя пример другим сотрудникам фирмы, обеспечивая при этом достижение более высоких результатов общей деятельности предприятия.

Как было указано выше, форма осуществления трудовой деятельности у каждой организации индивидуальна. Данный факт основан на том, что у каждого предприятия имеется своя история, правила внутреннего распорядка, какие-либо традиции, праздники, мифы и т.д. что является основанием для формирования индивидуальной корпоративной культуры. На сегодняшний день, наличие развитой корпоративной культуры обеспечивает скорое повышение эффективности деятельности предприятия. Корпоративная культура влияет на такие факторы в процессе деятельности предприятия как:

- Мотивация сотрудников, организующих свою трудовую деятельность в организации;
- Формирование положительного рейтинга предприятия как работодателя, что является значимым фактом при устранении текучести кадров в организации;
- Индивидуальный подход к каждому сотруднику, что формирует его нравственность и деловую репутацию;
- Повышение эффективности трудовой деятельности среди персонала;
- Устранение внутренних трудовых конфликтов среди персонала;
- Формирование творческого подхода сотрудников к своей трудовой деятельности [5, с. 145].

Различается два пути влияния корпоративной культуры на организационную жизнь. Первое — культура и поведение взаимно влияют друг на друга. Второе — культура влияет не только на то что, что люди делают, но также и на то, как они это делают. Существуют разные подходы к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается

влияние культуры на организацию. Обычно эти переменные выступают основой анкет и вопросников, которые используются для описания культуры той или иной организации.

По мнению большинства авторов менеджеров, главной ролью корпоративной культуры в деятельности организации является способ достижения максимальных целей при создании бизнеса. Как известно, при создании какого-либо бизнеса главной целью является получение максимальной прибыли от результатов деятельности организации [4, с. 48].

Так, на основе всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что окружающая среда предприятия меняется настолько быстро, что даже рядовым исполнителям приходится постоянно принимать решения, так как на ознакомление с ситуацией, принятие решений и доведение их до исполнителей нет времени. Корпоративные планы, процедуры и стандарты устаревают слишком быстро. Поэтому единственной твердой и неизменной опорой для принятия решений в компании на всех уровнях управления является именно корпоративная культура, то есть система наиболее общих и стабильных ценностей и целей, принципов и правил поведения. Поэтому наличие сильной и устойчивой, но и гибкой корпоративной культуры, адекватной быстро меняющейся окружающей среде, является одним из важнейших факторов выживания и успеха российского бизнеса в наступившем столетии, а также одним из важнейших конкурентных преимуществ. Следовательно, формирование и укрепление корпоративной культуры должно стать неотъемлемой частью стратегического и оперативного управления бизнесом и постоянно находиться в поле зрения высшего руководства компании.

Как известно корпоративная культура проявляется как во внутреннем распорядке организации, так и во внешних факторах, характеризующих организацию. На рисунке 2 представлена графическая схема формирования корпоративной культуры на предприятии. Так, изучая представленный рисунок можно сделать вывод о том, что корпоративная культура делится на

два атрибута: внешние и внутренние. Так, внешние атрибуты содержат в себе визуальные формы проявления формирования корпоративной культуры в организации. Примером данного вида проявления может являться установленная форма одежды сотрудников данной организации, а также наличие фирменной эмблемы или девиза что позволит покупателям или конкурентам составить положительное мнение об организации. Наличие внутренних ценностей корпоративной культуры организации подразумевает правил поведение, а точнее внутреннего распорядка. Примером данных ценностей является принятая мотивация сотрудников в повышении их работоспособности, также примером данных ценностей является принятые в организации меры по наказаниям к опозданию на рабочее место или прогулами т.д. Другими словами, внутренняя корпоративная культура организации представляет внутреннюю философию ведения трудовой деятельности в организации [19, с. 352].



Рисунок 2 - Составляющие корпоративной культуры

Создание корпоративной культуры - длительный и сложный процесс. Основные глобальные этапы этого процесса:

1. Определение и формирование миссии организации, а также основных базовых ценностей, традиции и символики. Основные ценности и убеждения находят выражение не только в программных документах, сводах законов, кодексах чести, книгах о внутрифирменных стандартах по ведению бизнеса, но и в девизах, лозунгах. Являясь одним из элементов

корпоративной культуры, они в емкой и лаконичной форме подчеркивают наиболее сильные, значимые стороны той или иной компании;

2. Создание документов, регламентирующих поведение сотрудников в компании. Ценности поддерживаются и вырабатываются сотрудниками организации, каждый работник компании должен разделять их.

Данные этапы и их результаты целесообразно подробнее описать в документе «корпоративное руководство». Этот акт особенно полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников, позволяет сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации.

После этапа создания, необходимо применять методы поддержания корпоративной культуры, без которых все вышеперечисленные действия не являются целесообразными. Основными методами поддержания корпоративной культуры являются следующие:

— Создание документа, в котором расписаны цель, миссия, история компании, принципы, которыми руководствуется (необходимо разместить его на сайте, в корпоративном издании, на стенде);

— Создание и поддержание традиций, обрядов (совместное празднование даты основания компании, корпоративные мероприятия, связанные с календарными праздниками);

— Внешняя атрибутика (элементы фирменного стиля: логотип, слоган, разработанный шрифт, специализированная цветовая гамма для оформления офиса в соответствии с ФС);

— Общепринятые правила поведения, способ общения руководства с подчиненными [3, с. 58].

Технологии формирования корпоративной культуры в филиале Харанорская ГРЭС

Харанорская ГРЭС — крупнейшая тепловая электростанция Забайкальского края России, расположенная в посёлке Ясногорск Оловянинского района на реке Онон. В настоящий момент принадлежит Группе Интер РАО [1].

В данном исследовании был проведен анализ кадрового состава анализируемого филиала. По результатам данного анализа было выявлено, что на сегодняшний день, в филиале организуют трудовую деятельность 361 сотрудника. На рисунке 3 представлена структура персонала в соответствии с занимаемой должностью.

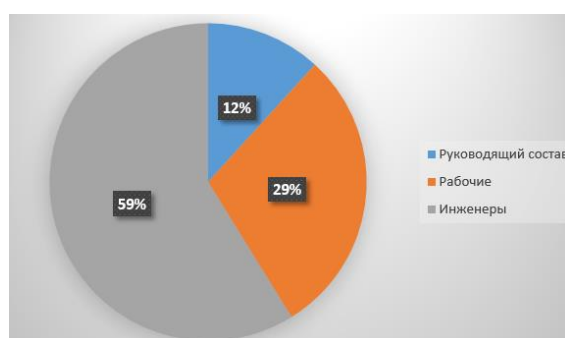


Рисунок 3 – Структура кадрового состава в соответствии с занимаемой должностью [2]

По представленному рисунку видно, что большинство персонала занимает инженерные должности.

По результатам анализ формирования корпоративной и организационной культуры рассматриваемого филиала было отмечено, что основным элементом корпоративной культуры является организация внутреннего распорядка филиала.

Таким образом можно отметить, что основным принципом корпоративной и организационной культуры, как филиала в частности, так и в целом в ГРЭС является направление на достижение общего результата, путем мотивации сотрудников к взаимовыручке, вне зависимости от того какую должность занимает сотрудник. Для реализации данного направления корпоративной культуры в рамках филиала предусмотрена система наставничества среди сотрудников, в случае освоения ими нового для них направления деятельности в их трудовых задачах. Данная технология

корпоративной культуры в филиале официально предусмотрена и подтверждается таким документом как «Положение о наставничестве», в котором обозначены все условия, принципы и ожидаемые показатели труда сотрудников, прошедших данный процесс наставничества. Так, можно подчеркнуть, что основной целью данной технологии корпоративной культуры является достижение и внедрения сотрудниками установленной единой системы убеждения и осознания ценностей и целей определенной сферы трудовой деятельности, а также осознание сотрудниками ценности их вклада в достижение общих целей филиала. Основным ожидаемым результатом данного направления корпоративной культуры являются установленные знания и меры поведения работников. Также, руководство ГРЭС, путем реализации данного направления стремится создать благоприятный климат внутри коллектива, основанный на взаимопомощи и взаимовыручки.

Следующим направлением формирования корпоративной и организационной культуры является деятельность направленная на вовлечение максимального количества персонала в решение общих задач филиала. Данная технология основана за счёт упрощения и интенсификации вертикальной и горизонтальной коммуникации.

Особой технологией корпоративной культуры является организация и систематическое повышение безопасности труда сотрудников. Как правило, особой категорией данных сотрудников является рабочие специальности, деятельность которых связана с вредными или опасными условиями труда. Для реализации данного направления в рамках рассматриваемого филиала предусмотрен ряд утвержденной документации, к которым относятся:

- Положение о системе управления охраной труда;
- Концепция управления охраной труда и промышленной безопасностью.

Данная документация основана на ГОСТ Р 12.0.006-2002 ССБТ «Общие требования к управлению охраной труда в организации» и

«Положением о системе управления охраной труда в подразделениях и организациях РАО «ЕЭС России».

Приоритетным направлением в области охраны труда и промышленной безопасности является снижение уровня производственного травматизма и аварийности. В области обеспечения производственной безопасности в 2017 году реализованы следующие мероприятия:

- проект «Внедрение системы электронных инструктажей» (на объектах ООО «Интер РАО – Управление электрогенерацией»). В настоящее время повторные инструктажи персоналу проводятся в виде электронных курсов с выходным тестированием и фотофиксацией данного процесса;

- пилотный проект по оснащению стационарными и мобильными средствами видеофиксации с целью контроля за действиями персонала (на объектах ООО «БГК»).

Кроме того, в целях минимизации травматизма специалистами компаний Группы осуществляется комплекс контрольных и превентивных мер:

- проводятся целевые, комплексные, плановые и внеочередные аудиты технической безопасности производственной деятельности;

- оценивается эффективность разработанных мероприятий по предупреждению несчастных случаев и аварий;

- выполняются корректирующие и предупреждающие мероприятия, в том числе направленные на повышение уровня безопасности и надёжности.

Для поддержания высокого уровня безопасности трудовой и производственной деятельности Группа непрерывно наращивает объёмы инвестиций в охрану труда и повышение уровня промышленной безопасности.

Огромное значение в повышении эффективности управления персоналом на Филиале имеет проведение технической учебы (производственной учебы) на рабочих местах. Нормативами установлено 8 часов технической учебы на 1 человека в месяц. Техучеба планируется и

проводится руководителями объектов. При проведении техучебы изучаются руководящие документы, должностные инструкции, инструкции по охране труда и технике безопасности, материальная часть.

Помимо представленных технологий корпоративной культуры, в рамках рассматриваемого филиала предусмотрена система мотивации сотрудников. В процессе анализа данной техники корпоративной культуры было выявлено, что в Харанорская ГРЭС предусмотрена реализации как материальной, так и нематериальной мотивации сотрудников.

Основой материальной мотивации является денежное вознаграждение не только в виде выплаты заработной платы, но также и дополнительные меры, к ним относятся:

- Доплаты за вредные условия труда;
- Доплата за трудовую деятельность в выходные и праздничные дни;
- Также предусмотрены доплаты за совмещение должностей в случае необходимости
- доплата руководителям, специалистам и служащим за руководство производственной практикой студентов ВУЗов и средних профессиональных учреждений до 10% установленного должностного оклада и ИСН

Работникам предприятия обеспечиваются безопасные условия труда, действует система оплаты труда с соблюдением гарантий, установленных действующим законодательством России и условий коллективного договора. Коллективным договором предусмотрены социальные программы и действует система стимулирования оплаты труда.

Система оплаты и стимулирования труда работников Филиала, определяющая порядок оплаты труда и материального стимулирования, критерии премирования работников, закреплена в Методике оплаты и стимулирования труда работников филиала «Харанорская ГРЭС» АО «Интер РАО – Электрогенерация» (Положение о системе оплаты и стимулирования

труда работников филиала «Харанорская ГРЭС» АО «Интер РАО – Электрогенерация», которая является приложением к Коллективному договору). Заработная плата каждого работника зависит от грейда должности, результативности работника и его профессиональных компетенций. Грейд и оклад по каждой должности установлены в штатном расписании Филиала. Размер должностного оклада закрепляется трудовым договором, остальные элементы Коллективным договором, локально-нормативными актами (далее – ЛНА) Филиала и Общества.

Предприятия Группы оказывают всестороннюю поддержку работникам в разных жизненных ситуациях, уделяют серьёзное внимание лечению и оздоровлению персонала и обеспечивают получение бесплатной медицинской помощи и санаторно-курортного лечения для работников.

Компания проявляет заботу о детях сотрудников, оказывая материальную помощь многодетным и неполным семьям, детям-сиротам и детям-инвалидам. Кроме того, для детей сотрудников организован отдых в детских оздоровительных центрах, а также участие в праздничных и спортивных мероприятиях. Процессы предоставления льгот и социальных гарантий сотрудникам постоянно совершенствуются. Ключевой проект Компании в области предоставления льгот работникам – «Кафетерий льгот», предполагающий свободный выбор набора льгот каждым работником из общего перечня в рамках предоставляемых ему баллов. Проект обеспечивает привлечение и удержание работников благодаря гибкому индивидуальному подходу в нематериальном стимулировании.

Таким образом, по результатам анализа технологий и формирования корпоративной и организационной культуры в Харанорской ГРЭС можно отметить, что стратегический менеджмент человеческих ресурсов в Группе «Интер РАО» находится на достойном уровне. Благодаря правильной расстановке приоритетов и формулировке понятных и одобряемых сотрудниками принципов стратегического управления персоналом, работники понимают и разделяют основные ценности и цели компании.

Здесь ценятся инициатива и личный вклад каждого сотрудника в развитие предприятия. Результатом такого подхода являются:

- понимание стандартов компании, бизнес процессов и системы принятия решений;
- ответственность за результат;
- большая эффективность, меньше потерь времени и неправильных решений.

Список использованной литературы

1. Сводные данные СОУД Харанорской ГРЭС на 12.01.2021 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://irao-generation.ru/upload/iblock/b3a/b3a1c56ca1aaed4746ff93c6ccbe42e1.pdf> (Дата обращения 15.12.2021 г.)
2. Официальный сайт Харанорской ГРЭС– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://irao-generation.ru> (Дата обращения 15.12.2021 г.)
3. Дьячкова Е. А., Ильина Т. В. Корпоративная культура, как фактор влияния на экономическую безопасность предприятия //Поколение профессионалов. – 2018. – С. 58-64.
4. Колесников А. В., Рыженкова И. С. Корпоративная культура организации //Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2019. – №. 1. – С. 34-39.
5. Семко И. А., Алтухова Л. А. Воздействие корпоративной культуры на управление системой заинтересованности персонала в своем труде //Аллея науки. – 2018. – Т. 2. – №. 5. – С. 145-150.