

## **ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ФОРМИРОВАНИЕ РЕСУРСОСБЕРЕГАЮЩЕГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

**Чистякова С.В.**

*ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет», Челябинск, Россия (454080, Челябинск, пр. Ленина, 78), e-mail: [tisha-sv@yandex.ru](mailto:tisha-sv@yandex.ru)*

---

Проведен анализ влияния организационной культуры на формирование ресурсосберегающего поведения персонала. Учитывались следующие ключевые направления и факторы организационной культуры, оказывающие влияние на поведение персонала: роль лидера и руководителя организации в формировании ресурсосберегающего поведения; разработка требований к работникам при найме с целью выявить тех, кто наилучшим образом вписывается в культуру компании и отвечает нуждам бережливого производства; корпоративная адаптация новых сотрудников с целью помочь им включиться в рабочий процесс с учетом требований ресурсосбережения на предприятии; разработка системы норм, правил и ценностей ресурсосберегающего поведения и системы поощрения за соблюдение этих норм; использование системы ритуалов и обрядов, формирующих бережное отношение к ресурсам организации. Сформулировано определение ресурсосберегающего поведения персонала, обозначены внешние факторы и внутренние побудительные силы его формирующие: потребность в необходимости экономного использования ресурсов организации, стимулирование и ценностно-нормативное управление – социальный контроль, убеждения и мотивы личности.

---

Ключевые слова: организационная культура, ресурсосберегающее поведение персонала.

## **INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON FORMATION OF RESOURCE-SAVING BEHAVIOR OF COMPANY'S PERSONNEL**

**Chistyakova S.V.**

*"South Ural State University", Chelyabinsk, Russia (454080, Chelyabinsk, pr. Lenina, 78), e-mail: [tisha-sv@yandex.ru](mailto:tisha-sv@yandex.ru)*

---

The influence of organizational culture on formation of resource-saving behavior of personnel is analyzed. The following key areas and factors of organizational culture that affect personnel's behavior have been taken into consideration: the role of the company's leader and CEO in forming resource-saving behavior; development of requirements for employees when hired for the purpose of identifying those who fit best in the company's culture and meet the needs of sustainable production; corporate adaptation of new employees for the purpose of helping them get involved in the work process while considering the requirements of saving resources in the company; development of a system of norms, rules and values of resource-saving behavior and a system of incentives for complying with these norms; use of a system of rituals and ceremonies forming a caring attitude to the company's resources. Definition of resource-saving behavior of personnel is formulated; external factors and internal moving forces that form it have been identified: need for efficient use of the company's resources, incentives and value-and-norm-conscious management, i.e. social control, convictions and motives of personality.

---

Keywords: organizational culture, resource-saving behavior of personnel.

Процесс изменений охватывает сегодня все большее число российских организаций. Большинство руководителей и менеджеров, проводя целенаправленную работу по увеличению прибыли и сокращению издержек, обращают внимание на такой значимый фактор внутриорганизационных изменений, как организационная культура компании. Реализуя новые подходы и новую стратегию, большинство организаций сталкиваются с трудностями не столько экономического или технического характера, сколько с сопротивлением уже сложившейся организационной культуры. Управление изменениями на сегодняшний день невозможно без управления организационной культурой.

Многие компании сталкиваются в своей деятельности с возрастающей апатией персонала, с нежеланием соблюдать нормы и правила, адаптироваться к новым реалиям. Чтобы достичь результатов при изменении стратегии предприятия, необходимо изменить ценности, поведение, убеждения и установки сотрудников, которые и составляют организационную культуру.

Определяя значение организационной культуры для формирования ресурсосберегающего поведения персонала компании, обратим внимание на содержание и сущность организационной культуры. Согласно Э.Шейну, организационная культура компании представляет собой совокупность правил и норм, выработанных группой людей в процессе совместной производственной деятельности и ставших для большинства членов организации ценностями [2, с.32]. Новых сотрудников организации следует обучать этим правилам, ценностям и нормам с целью более успешной адаптации и повышения эффективности их деятельности в компании.

При формировании ресурсосберегающего поведения значительную роль играют те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые составляют основу организационной культуры. Их значение проявляется в следующем:

- знание норм и ценностей ресурсосбережения помогает работникам правильно формировать свое поведение, ориентируясь на необходимость эффективного использования имеющихся ресурсов;
- организационная культура стимулирует самосознание и ответственность работников, поощряя выполнение внутриорганизационных норм и правил. Награждая работника за выполнение норм ресурсосбережения, организация формирует у него ценностное отношение к этому.

Ресурсосбережение представляет собой процесс эффективного использования и сокращения потерь в производстве и эксплуатации всех видов ресурсов – вещественных и человеческих – на основе применения современных методов управления.

Необходимость повышения конкурентоспособности организации делает актуальной проблему изменения у работников потребительского отношения к ресурсам. Необходимо подготовиться к другому восприятию в отношении использования ресурсов.

Термин «ресурсосберегающее поведение» появился в экономической сфере относительно недавно. Четкое определение данного понятия отсутствует. Ресурсосберегающее поведение связывают в основном с педагогикой школы (формирование уважительного отношения к природе и ее ресурсам у детей и подростков) и сферой ЖКХ (формирование поведения, направленного на экономию и бережное отношение к общедомовым ресурсам).

Ресурсосберегающее поведение включает в себя поведенческие нормы – те прописанные в организационных документах (этическом кодексе) или негласно обозначаемые требования, которые воспринимаются персоналом организации как должное поведение в отношении ресурсов. Например, экономное использование электроэнергии и тепла, безоговорочное исполнение приказов и распоряжений руководства, экономия материалов, используемых в производстве товаров и услуг и т.п.

Ресурсосберегающее поведение персонала – это поведение, направленное на бережливое и эффективное использование ресурсов предприятия, обусловленное влиянием внешних и внутренних факторов.

Для выявления путей формирования ресурсосберегающего поведения персонала необходимо изучение внешних факторов и внутренних побудительных сил. Как известно, главной побудительной силой человека является потребность. Основная задача, стоящая перед ресурсосберегающим менеджментом, сформировать у сотрудников осознанную потребность в необходимости экономного использования ресурсов организации.

Однако, как правило, персонал организации включается в ресурсосберегающую деятельность не под влиянием собственных внутренних мотивов и установок, а под внешним воздействием. Элементы внешнего воздействия напрямую связаны с организационной культурой компании и включают в себя систему стимулов, ценностей и норм ресурсосберегающего поведения, плановых и оценочных показателей, выступающих критериями ресурсосберегающего поведения, приказов, распоряжений, оказывающих прямое волевое воздействие на ресурсосберегающее поведение работников. Перечисленные элементы обладают побудительной силой, под их влиянием человек способен поступать вопреки собственным интересам на благо организации.

Значительная экономия ресурсов в организации может быть достигнута путем изменения организационной культуры компании, направленного на формирование ресурсосберегающего поведения персонала и ценностей эффективного использования ресурсов организации. Кроме того, реализация ресурсосберегающей философии должна поддерживаться руководством организации через разработку и утверждение соответствующих норм и правил, создающих основу этического кодекса. Необходимо подчеркнуть важность формирования у персонала организации социальной ответственности, обеспечивающей бережное отношение к ресурсам.

Как изменить организационную культуру? Как поменять привычки, привить ценности бережливого производства? Изменение организационной культуры – длительный процесс, требующий значительных временных затрат. Организационная культура возникает в компании в силу ряда обстоятельств и поддерживается. Если не сформированы механизмы

осознанного развития организационной культуры, то складывается культура индивидуализма – основной принцип которой – «своя рубашка ближе к телу» [4]. Нельзя просто объявить персоналу новые принципы и требования, необходимо поэтапное изменение существующей организационной культуры на желаемую культуру ресурсосбережения.

Перечислим основные шаги, которые необходимо предпринять руководству с целью формирования организационной культуры, которая поддерживала бы стратегию ресурсосбережения в организации:

- разработка стратегии ресурсосбережения, основных целей и ценностей бережливого производства и отношения к ресурсам компании (приоритетов, принципов, норм и желательных образцов поведения);
- анализ сложившейся организационной культуры (соответствие организационной культуры стратегии ресурсосбережения, изучение норм и правил, существующих в компании);
- планирование мероприятий, направленных на усвоение новых норм и ценностей, связанных с ресурсосбережением (продумать систему отбора и адаптации персонала, включающую знакомство с нормами и правилами ресурсосбережения; систему мотивации и стимулирования, направленную на поддержание и соблюдение разработанных норм и правил; изменить метод оценки персонала, включить критерии, позволяющие оценить выполнение норм ресурсосбережения);
- целенаправленное воздействие на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации стратегии ресурсосбережения;
- оценка успешности воздействия на организационную культуру и внесение необходимых корректив.

Ключевая роль в усвоении новых ценностей организационной культуры принадлежит лидерам. Они являются носителями организационных ценностей и должны обучать нормам и правилам подчиненных. В связи с этим успех или неудача в формировании ресурсосберегающего поведения и ответственного отношения зависит от личности руководителя, соблюдения им введенных в организации норм и правил. Задача руководителя обращать внимание на то, что имеет первостепенное значение для организации, постепенно переводя необходимость бережного отношения к ресурсам организации в предмет внимания и заботы сотрудников. Таким образом, постепенно сформируются организационные нормы, на базе которых сложится критериальная база поведения людей в организации. Находясь в центре внимания и будучи основным носителем организационных ценностей, руководитель

становится эталоном поведения для сотрудников. Психологи отмечают, что люди лучше всего усваивают образцы поведения через подражание. Сознательно или неосознанно сотрудники усваивают стиль работы руководителя, его отношение к выполнению обязанностей и норм. В связи с этим руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к ресурсам, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

При введении принципов бережливого производства на заводах компании Toyota, были сформулированы следующие основные показатели эффективности работы руководителя:

Безопасность – соблюдение требований эргономики, снижение количества травм и улучшение планировки рабочего места;

Качество – обучение подчиненных, совершенствование процесса и решение проблем;

Производительность – стабильное удовлетворение потребительского спроса и управление ресурсами;

Затраты – соблюдение первых трех критериев при контроле уровня издержек и снижении общих затрат [1, с.286].

При отборе руководителей необходимо выявлять уровень лояльности, предполагающий не только принятие, но и соблюдение, разделение ценностей, норм и правил организационной культуры и философии ресурсосбережения организации.

Отдельным направлением в изменении организационной культуры компании можно выделить необходимость формирования лояльности у сотрудников организации, способствующей более полному принятию и разделению ценностей компании. На вопрос о качестве персонала порой приходится слышать: «У нас низкие заработные платы, поэтому нам не удастся привлечь хороших работников». Однако, с точки зрения организационной культуры, необходимо создать атмосферу, которая позволит сотрудникам раскрыть свои способности и дарования.

Начать стоит с определения требований к работникам при найме, т.е. выявить тех, кто наилучшим образом вписывается в культуру компании и отвечает нуждам бережного отношения к ресурсам. Продуманный процесс отбора персонала в организации позволяет значительно сэкономить время на усвоение ими норм и правил организационной культуры. Менеджеру по персоналу необходимо продумать ряд вопросов или кейсов для выявления ценностного отношения кандидата на должность к бережному отношению к ресурсам компании. Возможна формулировка проективных вопросов: «Насколько важным является требование бережного отношения к ресурсам для сотрудников организации? На Ваш взгляд, можно ли подвергать наказанию сотрудников, не соблюдающих нормы рационального использования электроэнергии и тепла?»

Большое внимание стоит уделить знакомству и усвоению организационной культуры компании, включающей правила экономии ресурсов, бережного отношения к ним. В компании Toyota такой процесс называется «ассимиляцией» и проводится в два этапа: первый этап – двухнедельный адаптационный курс, включающий освоение правил, норм, ценностей, знакомство с процедурами, требованиями по безопасности и эргономикой. Второй этап – слияние с рабочей группой под руководством наставника. Полная ассимиляция может занять год. Если результаты удовлетворительны и соблюдаются правила и нормы, зарплата новичка повышается.

На формирование ресурсосберегающего поведения сотрудников большое влияние оказывают системы поощрения и наказания за соблюдение или нарушение норм рационального использования ресурсов. Усвоив, за что они получают поощрение или наказание, сотрудники организации достаточно быстро понимают выгоду соблюдения тех или иных норм. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым и определенную культуру бережного отношения к ресурсам организации [3].

Система стимулирования в организации должна быть направлена на поддержку того поведения и тех норм, в которых находит наиболее полное выражение проводимая руководством и поддерживаемая большинством сотрудников стратегия рационального отношения ко всем ресурсам организации. Непоследовательность в соблюдении установленных принципов стимулирования, нарушение обещаний приводят к снижению доверия к проводимой политике руководства.

Ценности и нормы организационной культуры компании проявляются и транслируются в традициях, ритуалах и обрядах. Особую роль в формировании ресурсосберегающего поведения у персонала играют обряды и ритуалы. Организационные обряды представляют собой повторяющиеся мероприятия, проводимые в определенное время и по определенному поводу с целью сформировать необходимое поведение и отношение к нормам. Сила обряда в его эмоционально-психологическом воздействии на людей.

Введение обрядов в организации позволяет решать важную проблему сохранения самого значимого ресурса в компании – человеческого ресурса. Можно выделить следующие типы обрядов: обряд продвижения, позволяющий обеспечивать вхождение в новую роль; минимизировать различия в выполняемых ролях; обряд единения, поддерживающий чувство общности, соединяющий работников вместе [9].

Для формирования ресурсосберегающего поведения можно предложить использовать обряд усиления, цель которого – указать на ценность правильного поведения. Суть данного обряда в выявлении лучшего в процессе проведения конкурсов или соревнований. С этой целью необходимо разработать Положение, четко измеряемые и понятные всем критерии

оценки эффективности ресурсосбережения и прозрачную для всех систему подведения итогов. В качестве поощрения можно предложить разработать знаки отличия «Самый эффективный сотрудник компании».

Система обрядов становится ритуалом и может быть закреплена в долгосрочной перспективе. Функции ритуалов в организационной культуре: сохранение и воспроизводство ценностей и образцов поведения в условиях неизбежной текучести и смены руководства; демонстрация ценностного отношения к ресурсосбережению; формирование представления о том, что ресурсосбережение в компании – необходимо для успеха всей организации и каждого отдельного сотрудника.

Из наиболее значимых с точки зрения формирования ресурсосберегающего поведения, можно выделить «ритуалы поощрения» – празднования достижений, зачисление в список лучших, публичные поощрения и т.д., которые призваны показать одобрение поведения, демонстрирующего бережное отношение к ресурсам компании, соблюдение норм ресурсосбережения. Эти ритуалы демонстрируют ценность ресурсосбережения для организации, а также те нормы, за которые в организации осуществляется поощрение: премия, предоставление дополнительных льгот, благодарность со стороны руководства и коллектива. Как показывают многочисленные исследования, материальные факторы сейчас не играют ведущую роль в мотивации персонала к выполнению корпоративных норм и правил. Гораздо большее влияние оказывают нематериальные факторы (правда, только в том случае, если сотрудник в целом удовлетворен зарплатой). К нематериальным стимулам относятся ритуалы вручения грамот, почетных званий «лучший сотрудник», отличительных знаков «за вклад в ресурсосбережение» и пр.

Таким образом, можно указать на необходимость управления организационной культурой с целью формирования ресурсосберегающего поведения персонала. Процесс управления будет включать в себя этапы разработки целей организационной культуры на основе стратегии ресурсосбережения, вводимой на предприятии, системы норм и правил, основанных на ценностях бережного отношения к ресурсам организации, методы внедрения новой организационной культуры, адаптации к ней персонала компании.

Остаются малоизученными вопросы изменения ценностных установок и методов стимулирования, влияющих на формирование ресурсосберегающего поведения, использования элементов символики компании (героев, традиций, обрядов, ритуалов и т.д.) для знакомства персонала с принципами и значением экономии ресурсов и усвоением ценностей бережного отношения к ним.

#### **Список литературы**

1. Каткова Л. Как надо извлекать пользу из корпоративных обрядов [Электронный ресурс]. – URL:<http://case.korusconsulting.ru/articles/articles>
2. Лайкер Дж., Майер Д. Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 588 с.
3. Магура, М.С. Организационная культура как средство реализации организационных изменений: учеб. пособие. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2002. – 344 с.
4. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 624 с.
5. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

**Рецензенты:**

Лаврентьева И.В., д.э.н., профессор кафедры «Экономика и менеджмент» Челябинского филиала РАНХиГС, г. Челябинск;

Неживенко Е.А., д.э.н., профессор, начальник управления НИР, зав. кафедрой «Финансы и бухгалтерский учет» МОУ ВПО Южно-Уральского профессионального института, г. Челябинск.