

---

**И.В. Головнева**

# **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

*Учебное пособие*

*Рекомендовано Министерством образования  
и науки Украины как учебное пособие  
для студентов высших учебных заведений*

---

**Киев**  
**КОНДОР**



**2007**

**ББК 88.372**

**Г61**

**159.9(072)**

*Рекомендовано Министерством образования и науки Украины  
как учебное пособие для студентов высших учебных заведений  
(Письмо МОНУ №14/18.2-784 от 30.04.2003 г.)*

Рецензенты:

**Головнева И.В.**

**Г61 ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА:**  
Учебное пособие.— К.: Кондор, 2007.—172 с.

**ISBN 966-351-060-9**

**ISBN 966-351-060-9**

© И.В. Головнева, 2005,  
© «Кондор», 2005

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
<b>Глава 1. Психологические аспекты изучения и формирования корпоративной культуры организации.....</b>	<b>6</b>
1.1. Корпоративная/организационная культура: содержание и структура.....	6
1.2. Деятельность менеджера по персоналу по формированию, поддержанию и развитию корпоративной культуры.....	27
1.3. Практикум.....	36
1.4. Информационные материалы “В папку менеджера по персоналу”.....	45
<b>Глава 2. Руководитель как инициатор и проводник корпоративной культуры.....</b>	<b>49</b>
2.1. Успешный руководитель: психологические слагаемые личности.....	49
2.2. Руководитель как лидер современной организации.....	64
2.3. Психологические и социальные проблемы руководства.....	78
2.4. Практикум.....	86
2.5. Информационные материалы “В папку менеджера по персоналу”.....	99
<b>Глава 3. Мотивация персонала как слагаемое корпоративной культуры организации.....</b>	<b>106</b>
3.1. Мотивация к труду и удовлетворенность работой.....	106
3.2. Теории мотивации и их применение на практике.....	111
3.3. Практикум.....	129
3.4. Информационные материалы “В папку менеджера по персоналу”.....	133
<b>Глава 4. Организация как “команда команд”.....</b>	<b>136</b>
4.1. Команда и типы людей, входящих в команду.....	146
4.2. Формирование команды. Проблемы и пути решения.....	146
4.3. Практикум.....	155
4.4. Информационные материалы “В папку менеджера по персоналу”.....	163
<b>Тематика рефератов.....</b>	<b>165</b>
<b>Словарь основных понятий.....</b>	<b>167</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Работа менеджера по персоналу в современных условиях не может быть ограничена только задачами подбора, отбора и найма сотрудников. Изменения в кадровой политике организаций в XXI веке, связанные с усилением внимания к «человеческому фактору», привели к тому, что задачи, решаемые специалистами по персоналу, вышли на качественно новый уровень сложности. Наиболее успешные компании сейчас характеризуются стремлением к изменениям и росту, поступательным движением к намеченным целям через обучение, развитие и мотивацию персонала.

Увязать интересы отдельных людей и интересы организации, создать команду эффективно работающих сотрудников, способных гибко и адекватно реагировать на изменяющиеся условия внешней среды, — вот задачи, над которыми должны работать менеджеры по персоналу современных организаций.

Студенты, выбравшие специальности, связанные с кадровым менеджментом, должны знать, что им в их практической работе придется принимать активное участие в решении таких задач, как:

- помощь организации в достижении ее целей;
- обеспечение организаций и фирм квалифицированными перспективными сотрудниками;
- совершенствование мотивационных систем работы с персоналом;
- повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий работников;
- создание и сохранение благоприятного социально-психологического климата;
- управление внутриорганизационным движением персонала;
- планирование карьеры с учетом индивидуальных особенностей каждого сотрудника;
- совершенствование методов оценки деятельности персонала;
- развитие и поддержание на высоком уровне квалификации персонала;
- формирование позитивного имиджа организации в целом и каждого его сотрудника в отдельности;
- создание сплоченных, эффективно действующих команд в организации и, наконец
- формирование корпоративной культуры организации.

Корпоративная культура является основой жизненного потенциала

любой организации, ведь именно она определяет ценности и цели, нормы, лежащие в основе взаимодействия людей как внутри организации, так и вне ее.

Проведенные еще в начале 80-х годов исследования показали, что процветающие компании отличаются высоким уровнем культуры, которая формируется в результате продуманных усилий, направленных на развитие духа организации. В нашей стране актуальность задачи формирования корпоративной культуры в организации определяется кардинальными изменениями в политической и социально-экономической сферах, влияющими на характер отношений между организацией и человеком. Все чаще управленцы и консультанты как за рубежом, так и в нашей стране, говорят о практической необходимости диагностики и формирования корпоративной культуры, корпоративного духа, системы корпоративных ценностей, о формировании эффективной потребностно-мотивационной системы организации. Сформировалась осознанная потребность в осуществлении программ развития и изменения корпоративной культуры в организациях.

Реализуя в своей деятельности системный подход, менеджер по работе с персоналом не может обойти вопросы корпоративной культуры, иначе даже правильно разрешенные кадровые проблемы могут оказаться неэффективными. Корпоративная культура включает в себя и вопросы подбор и отбора персонала, мотивации сотрудников, и проблемы, связанные со стилем руководства, влиянием личности руководителя. Кроме того, формирование команд в организациях невозможно вне существующей в ней корпоративной культуры, которая может как способствовать быстрой интеграции членов группы в единое, эффективно действующее целое – команду, так и препятствовать этому.

Кадровый менеджмент в современных условиях предполагает теснейшую интеграцию как теоретических, так и практических сторон менеджмента и психологии. Одним из наиболее выразительных примеров такой интеграции является корпоративная культура, сущность которой глубоко психологична.

Поэтому в данном пособии сделана попытка рассмотреть наиболее актуальные и важные вопросы, стоящие перед современными службами персонала в неразрывной связи с вопросами корпоративной культуры. Теоретическое рассмотрение вопросов дополнено “практическими” приложениями, которые могут быть использованы для проведения практических занятий и для самостоятельной работы студентов.

Завершается же каждый раздел рубрикой “В папку менеджера по персоналу”, где содержатся информационные материалы, которые могут быть использованы начинающими менеджерами в их практической работе.



## Глава 1



# Психологические аспекты изучения и формирования корпоративной культуры организации

## 1.1. Корпоративная/ организационная культура: содержание и структура

Корпоративная/организационная культура является одним из важнейших понятий в современной организационной психологии. Это связано с осознанием как учеными, так и практиками того влияния, которое корпоративная культура оказывает на успешность и эффективность деятельности организации.

С начала 80-х годов корпоративная культура становится «горячей темой» книг, журналов и газет для ученых и управленцев. Однако до сих пор в современной зарубежной и отечественной литературе по проблемам управления нет единства в понимании и определении *корпоративной (организационной культуры)*<sup>1</sup>, хотя наиболее часто она понимается как сложное, многоуровневое и неоднородное образование, которое воспринимается, оценивается и усваивается членами коллектива и, явно или не явно, влияет на их организационное поведение. Являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям справляться с их проблемами, организационная культура как система имеет сложную иерархическую структуру.

В современной литературе существует довольно много определений понятий организационной культуры и корпоративной культуры. Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной или корпоративной культуры не имеет

---

<sup>1</sup> Так как подавляющее большинство авторов употребляют эти термины как синонимы, в дальнейшем будет использоваться тот вариант, который идет в авторском тексте.

единственно “верного” толкования. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. Имеются как очень узкие, так и очень широкие толкования того, что же представляет собой культура организации.

Можно констатировать, что до настоящего момента в большинстве работ, посвященных этой теме, четко не разграничиваются такие понятия как “корпоративная культура” и “организационная культура”, хотя само существование этих определений предполагает различение феноменологии, стоящей за каждым из них.

Одна из попыток предпринимается известным специалистом по управлению персоналом, кадровому менеджменту Т. Ю. Базаровым. Он квалифицирует корпоративную культуру как ценностно-нормативное пространство, в котором существует корпорация во взаимодействии с другими организационными структурами, а вот организационная культура — это интегральная характеристика организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии.

Корпоративная культура, с точки зрения Т. Ю. Базарова, — «это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях». [1]

Эдгар Шайн, имя которого, пожалуй, наиболее тесно связано с зарубежными исследованиями в области организационной культуры, определяет ее как: “*совокупность основных убеждений — сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится решать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, — которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам*” [6].

В. Колпаков, анализируя существующие в науке определения корпоративной культуры, отмечает, что существует несогласованность в самом определении организационной и корпоративной культуры. В литературе можно встретить такие определения корпоративной культуры как:

- совокупность базовых гипотез, ценностей и артефактов;
- усвоенные и применяемые членами организации ценности и нормы, которые одновременно решающим образом определяют их поведение;
- атмосфера или социальный климат в организации;

· доминирующая система ценностей и практик. [3]

Исходя из этих определений, под организационной и корпоративной (как одной из форм организации) культуры можно понимать в основном ценности, нормы и их внешнее проявление (артефакты).

Э. Шайн, акцентируя внимание на иерархическом характере этого явления, предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням:

1. “Поверхностный” или “символический” — включает такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т. д., или все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

2. “Подповерхностный” уровень — на этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит более осознанный характер и зависит от желания людей. Как отмечает Э. Шайн, исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем возникают почти непреодолимые сложности.

3. “Глубинный” — включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Этим скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей в организации, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Более “психологизированным” представляется следующее определение: корпоративная культура — это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [5].

П. Харрис и Р. Моран включают в содержание понятия организационной культуре следующие десять характеристик [10]:

1. Осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество выражаются через сотрудничество, а в других — через индивидуализм).

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации и открытость коммуникации разнятся от группы к группе, от организации к организации; жар-



гон, используемые аббревиатуры, жестикуляции варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности (организации).

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, степень опрятности, применение косметики, прически и т. п. отражают наличие множества микрокультур).

4. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду, или посещают кафетерий внутри или вне организации; наличие дотации на питание; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники вместе или отдельно).

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; способ использования времени).

6. Взаимоотношения между людьми (характер отношений по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов).

7. Ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) — что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т. п.) и как эти ценности сохраняются.

8. Вера во что-то и отношение к чему-то (вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т. п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам и т. п.; влияние религии и морали).

9. Процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; подходы к объяснению причин).

10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе, ответственность; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; количество работы; оценка работы и вознаграждение; продвижение по службе и т. п.).

Культура организации может сознательно создаваться ее руководством, зачастую с привлечением консультантов, или она формируется произвольно с течением времени под влиянием различных внутренних и внешних факторов. На формирование корпоративной культуры оказывают влияние и те трудности, с которыми приходится сталкиваться компании в процессе своего развития. Это:

1. Трудности внешней адаптации, то есть все то, что связано с ее выживанием. Это, например, рынок, на котором надо найти свою нишу,

занять позицию в конкурентной борьбе, построить отношения с клиентами и т. д. При успешном преодолении этих трудностей, компания способна достичь согласия по целям и средствам их достижения, задать критерии оценки результатов работы, может корректировать действия людей и направление развития.

2. Трудности внутренней интеграции, формирование коллектива сотрудников. Для этого людям необходим опыт совместного решения проблем, разрешения конфликтов. Результатом этого может стать формирование общего языка и способов коммуникации, определение границ отдельных групп, фиксация правил и механизмов, определение норм межличностных отношений, формирование важных для организации моментов, ее идеологии и философии. Но в любом случае корпоративная культура имеет огромное значение для развития организации.

Во-первых, она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности.

Во-вторых, знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное.

В-третьих, внутриорганизационная культура, более чем что-либо другое, стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Признавая и награждая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания).

В основе корпоративной культуры (организационной культуры) лежат те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости от того, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Это ядро, определяющее все остальное. Из ценностей вытекают стили поведения и общения, именно ценности, декларируемые руководителями и разделяемые коллективом, становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников.

Каждая организация осуществляет свою деятельность в соответствии с теми ценностями, которые имеют существенное значение для ее сотрудников. Создавая организационную культуру, необходимо учитывать общественные идеалы и культурные традиции страны. Кроме того, для бо-

лее полного понимания и усвоения декларируемых корпоративных ценностей сотрудниками, важно обеспечить их различное проявление в рамках организации. Постепенное принятие этих ценностей членами организации позволит добиться кадровой стабильности и повышения эффективности совместной работы в целом.

М. Сухоруков, развивая мотивационную теорию Д. А. Леонтьева, выделил три основные формы существования корпоративных ценностей [12]:

1) идеалы – выработанные руководством и разделяемые им обобщенные представления о совершенстве в различных проявлениях и сферах деятельности организации;

2) воплощение этих идеалов в деятельности и поведении сотрудников в рамках организации;

3) внутренние мотивационные структуры личности сотрудников организации, побуждающие к воплощению в своем поведении и деятельности корпоративных ценностных идеалов.

Эти формы имеют иерархическую структуру и постепенно переходят одна в другую: организационно-культурные идеалы усваиваются сотрудниками и начинают побуждать их активность в качестве “моделей должного”, в результате чего происходит предметное воплощение этих моделей. Предметно воплощенные ценности в свою очередь становятся основой для формирования организационных идеалов и так далее до бесконечности. Этот процесс повторяется, непрерывно совершенствуясь на каждом новом витке развития корпоративной культуры организации.

В целом, систему формирования и развития корпоративной культуры можно представить в виде «пирамиды ценностей» в их конкретном проявлении [12].



**Рис. 1.1. Иерархическая структура корпоративной культуры («пирамида ценностей»)**

Тем не менее, не все корпоративные ценности, осознаваемые и даже принимаемые сотрудником в качестве таковых, действительно становятся его личностными ценностями. Осознания той или иной ценности и положительного отношения к ней явно недостаточно. Более того, это даже не всегда необходимо. Действительно необходимым условием этой трансформации является практическое включение сотрудника в деятельность организации, направленную на реализацию этой ценности. Только ежедневно действуя в соответствии с корпоративными ценностями, соблюдая установленные нормы и правила поведения, сотрудник может стать тем представителем организации, который соответствует внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым требованиям.

Полная идентификация сотрудника с организацией означает, что он не только осознает её идеалы, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Со временем работник продолжает разделять эти ценности уже вне зависимости от того, находится ли он в

*Таблица 1.1*

**Процессы формирования организационных ценностей**

Спонтанный процесс формирования организационных ценностей	Осознанный процесс формирования организационных ценностей
Формирование организационных ценностей происходит спонтанно в процессе развития организации и включает следующие этапы: 1) постепенная кристаллизация общих ценностей на основе опыта взаимодействия подчиненных; 2) принятие членами организации ценностей неформальных лидеров и авторитетов; 3) копирование моделей их поведения; 4) почти незаметное изменение ценностей как следствие изменения отношений, мотивации, жизненных перспектив.	Формирование организационных ценностей происходит осознанно благодаря политике менеджмента, которая включает: 1) разработку стратегически важных организационных ценностей; 2) пропаганду этих ценностей с использованием слов и действий, не противоречащих личностным и групповым ценностям; 3) оказание поддержки носителям ценностей; 4) стимулирование копирования и тиражирования поведения, соответствующего организационным ценностям.

рамках данной организации или трудиться в другом месте. Более того, такой работник становится мощным источником данных ценностей и идеалов как в рамках сформировавшей его организации, так и в любой другой компании, фирме и т. п.

Яхонтова Е. С. [15] отмечает, что формирование организационных ценностей может происходить как спонтанно, так и осознанно (см. таблицу).

Кроме того, на формирование и изменение организационных ценностей (как и формирование корпоративной культуры в целом) оказывает влияние и внешняя среда. Обобщенно, процесс формирования организационных ценностей может быть представлен следующим образом (см. рисунок 1.2).



**Рис.1.2. Формирование организационных ценностей [15].**

Руководители, менеджеры по персоналу должны учитывать ряд особенностей организационных ценностей, такие как:

1. *Относительность.* То, что ценно для одних групп сотрудников, не всегда является ценностью для других. Изменение внешних условий жизнедеятельности также обязательно приводит к постепенному изменению личностных и социальных ценностей. Одна ценность может по-разному восприниматься и выражаться различными людьми. Поэтому, по возможности, надо таким образом формулировать организационные ценности, чтобы они не вступали в конфликт с ценностями отдельных подразделений и сотрудников.

2. *Нелогичность.* Одни ценности могут противоречить другим, менеджер должен отдавать себе отчет, что в организации “работают” не только декларируемые менеджментом ценности, но и ценности, установленные «явочным порядком». Если эти два типа ценностей будут противоречить друг другу, то перед менеджментом будет стоять серьезная задача изменения организационной культуры, иначе потенциал организации будет использоваться нерационально, а конкурентные возможности будут упущены.

3. *Не все ценности приемлемы в конкретной ситуации.* Действенными будут только те ценности, которые адекватны ситуации (готовность людей принять их без внутреннего конфликта, в соответствии существующим нормам и традициям, целям и задачам) [15, с. 66–67].

Основополагающие ценности, лежащие в основе корпоративной культуры, реализуется в:

• **Символах** — объектах, действиях или событиях, имеющих значение для других (например, снятая с петель и повешенная в холле дверь с кабинета президента фирмы, как символ «политики открытых дверей»).

• **Легендах** — рассказах о компании, основанных на реальных событиях, который часто повторяется и рассказывается сотрудниками компании и служат для формирования имиджа компании.

• **Героях** — людях, подающих пример успешной работы, характера, человеческих качеств, присущих данной корпоративной культуре. Герои — примеры для подражания, часто это реальные сотрудники организации.

• **Девизах** — это фразы, которые часто выражают ключевой критерий ценности компании (например, в компании Pepsi — *“Мы выбираем орлов и учим их летать в стае”*).

• **Церемониях** — специальных запланированных мероприятиях, проводимых для публички.

**Корпоративные ценности и нормы, с точки зрения консультантов по управлению и организационной культуре, могут включать в себя, например, следующее [5]:**

– предназначение организации и ее “лицо” (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство и другие);

– старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т. д.);

– значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служб);

– обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);

– критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т. д.);

– организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы и другое);

– стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);

– процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т. д.);

– распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);

– характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);

– характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);

– пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т. д.);

– оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты).

Следует отметить, что это обобщенный перечень корпоративных ценностей, поскольку культура организации почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, присущих только ей.

Следует учитывать, что могут быть достаточно глобальные различия в типах корпоративной культуры. Корпоративная культура в компании формируется с учетом таких факторов, как личность руководителя, особенности сферы бизнеса и этап развития компании. Американский социолог Ч. Ханди на основе анализа ряда крупнейших американских компаний предложил типологию, в основе которой лежит распределение власти и связанные с ней ценностные ориентации личности, которые обуславливают специфический характер отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах ее эволюции [8].

По этому критерию Ч. Ханди выделяет четыре типа организационной культуры, дав им метафорические названия. Причем, автор подчеркивает, что корпоративная культура не является статичной, а проходит все эти стадии в процессе своего формирования.

### ***1. Силовая культура («культура Зевса»).***

Силовая культура формируется главным образом тогда, когда директор является не просто руководителем, но и хозяином, что типично для большинства частных фирм. Этот человек должен обладать личной силой, быть неизменным лидером. Чаще всего у такого руководителя есть рядом некоторое количество особо приближенных сотрудников. Лейтмотив отношений в коллективе — власть и жесткий контроль.

Многие компании на начальном этапе формирования имеют именно такую структуру. Отличительная особенность такой культуры состоит в том, что компания такого типа очень мобильна и приспосабливается к любым изменениям на рынке, но вся мобильность компании обычно непропорциональна мобильности самого лидера.

Проблема такой структуры состоит в том, что существует лимит роста компании. Руководитель — владелец компании, стоящий во главе, зачастую не желает делегировать свои полномочия, а если контролировать деятельность тридцати — шестидесяти человек более или менее возможно, то при большом количестве сотрудников это становится нереальным. Таким образом, стремление сохранить власть в одних руках приводит к сдерживанию роста организации.

В такой ситуации часто наблюдается большая текучесть среди менеджеров среднего звена, так как в отношении этих работников не наблюдается соответствия их обязанностей и полномочий. Многие работники могут участвовать в формировании решения по тому или иному вопросу, но принимает решение все равно один человек

### ***2. Ролевая (бюрократическая) культура («культура Аполлона»).***

Этот тип культуры наиболее характерен для больших компаний, работающих на достаточно стабильном рынке и занимающих твердые позиции на нем. Отличительная особенность такой структуры в том, что все



права и обязанности абсолютно всех сотрудников четко определены и расписаны. Четкость хороша, но такая культура жестко ограничивает человека. При подборе работников учитываются не столько их профессиональные способности, сколько вероятность того, насколько хорошо они подойдут под конкретные должностные инструкции. Такая структура гарантирует постепенный карьерный рост и не предусматривает исключение из правил даже для наиболее способных сотрудников. Более того, сотрудник, не вписавшийся в эту строго регламентированную структуру, отторгается в рамках этой культуры.

Проблема в том, что в ситуации резких перемен на рынке, где работает компания, ей будет тяжело адаптироваться к новым условиям. Люди, которые подбираются в такие компании, чаще всего просто не способны справляться с непредвиденными обстоятельствами и не могут настраиваться на выполнение каких-то других, незнакомых им обязанностей, так как они привыкли следовать конкретным должностным инструкциям.

### ***3. Личностная культура «культура Диониса».***

Этот вид культуры встречается довольно редко. Ее особенность состоит в том, что весь коллектив состоит из людей высокопрофессиональных, которые могут работать как без руководителя, так и друг без друга. Просто по каким-то причинам на данный момент им удобно находиться вместе.

Чаще всего такую структуру имеют адвокатские конторы, консалтинговые фирмы, архитектурные бюро. Такая корпоративная культура рассчитана на удовлетворение личных амбиций, личных интересов. Иногда она формируется не в самой организации, а в каком-то ее отделе или подразделении. Такая культура не может существовать долго, чаще всего в ней выделяется лидер и она переходит в силовую (либо компания распадается).

### ***4. Целевая культура («культура Афины»).***

Целевая культура формируется в компаниях, деятельность которых направлена на решение конкретных задач. Они приспособлены для работы в условиях динамично развивающегося рынка (например, интернет-рынке). Структура таких организаций, чаще всего, довольно размытая. Чтобы избежать превращение рабочего коллектива в «тусовку» обычно существует жесткая форма отчетности и контроля. Основное внимание в таких компаниях уделяется профессионализму сотрудников. Целевая культура требует командной работы, но культура Афины не может быть использована в компаниях, переживающих кризис.

Как мы видим, положение сотрудников в этих типах культур различается довольно кардинально и при трансформации, например, «силовой культуры» «целевую» от менеджера по персоналу требуются серьезные усилия, чтобы обеспечить успешный процесс адаптации к новым условиям.

**1. Что обозначает понятие «корпоративная (организационная) культура»?**

*Корпоративная (организационная) культура* — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства духовного и материального окружения организации.

В основе корпоративной (организационной) культуры лежат те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости от того, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Это ядро, определяющее все остальное. Из ценностей вытекают стили поведения, общения.

**2. Зачем нам нужно разрабатывать свою корпоративную культуру?**

Корпоративная культура и сотрудники, как ее выразители, определяют позиционирование фирмы на рынке, уровень работы с клиентами, ее имидж. А психологический климат и доброжелательные отношения позволяют людям более сплоченно добиваться поставленных целей, работая для себя, а не «для дяди». Чем сложнее объективная ситуация, тем более конкурентоспособны компании с сильной корпоративной культурой, с традициями, с людьми, готовыми поддержать в трудный момент друг друга и свою фирму.

**3. Ценят ли люди, работающие в компании, наличие корпоративной культуры?**

Как показывают опросы более 2/3 сотрудников предпочитают, чтобы их компания чем-то отличалась, имела свои традиции. Иногда люди предпочитают иметь отрицательную культуру, чем не иметь никакой. Желание идентифицировать себя с обществом (коллективом) — одна из самых сильных мотиваций человека.

Интересно, что фирмы с ярко выраженной корпоративной культурой гораздо эффективнее в использовании HR (человеческих ресурсов). Корпоративная культура — одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (материальные), у него возникает потребность в другом: достичь определенного положения в коллективе, находиться среди людей с общими ценностями, потребность в нематериальной мотивации. И здесь на первый план выходит корпоративная культура.

Кросскультурные исследования показали, что считают работу главным делом жизни: в США — 50% населения, в Швеции — 45%, в ФРГ —

25%, а в пределах бывшего СССР – лишь 10%. Исправить эту ситуацию может только сильная корпоративная культура.

Традиции бывают очень разные, культура тоже. Главное – сделать для себя правильный выбор и, будучи руководителем, создать свою корпоративную культуру в компании (или выбрать для себя подходящий тип, будучи сотрудником).

#### **4. Как формируется корпоративная культура?**

Так же, как и, к примеру, национальная культура, она формируется независимо от нашего участия. Это происходит примерно так же, как и воспитание ребенка: если мама с папой говорят, что воровать нехорошо, а сами несут с работы все, что можно вынести, сын или дочь будут повторять их действия, а не слова. И так же формирование корпоративной культуры идет от формальных лидеров (руководства компании) или, что бывает реже, неформальных. Поэтому, самое важное, что должен сделать руководитель, желающий сформировать корпоративную культуру – это сформулировать для себя основные ценности своей организации. Есть иностранные компании, где они четко сформулированы (так, например, когдаходишь в офис «Джонсон и Джонсон», видишь большой стенд, на котором сформулированы основные принципы развития организации, взаимоотношений с сотрудниками и клиентами; компанией «Мэри Кей» выпущен ряд красочно изданных брошюр, где основательница компании пишет об основополагающих ценностях компании и принципах ее работы), есть компании (как иностранные, так и отечественные), где эти принципы существуют, большинство сотрудников их осознает, но они не зафиксированы. Последнее, наверное, не так и важно (хотя желательно сформулировать основные позиции). Но, к сожалению, подавляющее большинство недавно возникших фирм или подменяют содержание формой, или вообще не занимаются целенаправленным формированием корпоративной культуры. К сожалению, нередко встречаются отголоски прежних лет: работа по принципу «давай – давай!», «главное отчитаться» и уж совсем плохой вариант «воруй все, что плохо лежит», нежелание жить «на одну зарплату». Совсем не трудно догадаться, что такие установки приводят уже к прямым убыткам. А это и есть именно те самые глубинные причины, которые как-то не видят, борясь со следствиями (с конкретными случаями воровства, работы «налево», плохим планированием времени отдельными сотрудниками и другими подобными негативными явлениями).

Необходимо помнить, что такие ранее неосознаваемые явления, как репутация, престиж материализовались в цифрах. Если в начале 80-х гг. репутация торговой компании составляла 17–20% ее стоимости, то сейчас в ряде случаев она доходит до 85%.

### **5. Как быстро можно сформировать корпоративную культуру?**

Формирование корпоративной культуры — длительный и сложный процесс. Отметим его основные шаги:

- определение миссии организации;
- определение основных базовых ценностей;
- исходя из базовых ценностей — формулирование стандартов поведения членов организации;
- описание традиций и символики, отражающее все вышеперечисленное.

Все эти шаги и их результаты очень удобно и целесообразно описать в таком документе, как корпоративное руководство или корпоративный кодекс. Этот документ особенно полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников и дает возможность практически сразу понять, насколько потенциальный член команды разделяет ценности организации.

Примерная структура корпоративного кодекса:

1. Миссия.

2. Культуроуправление:

- структура управления;
- внутрифирменные коммуникации;
- кадровая политика;
- аттестация, стимулирование, социальные гарантии;
- система служебного роста;
- система обучения.

3. Культура поведения:

- стиль управления;
- система ценностей;
- фирменный стиль;
- мифы, легенды, герои;
- ритуалы.

4. Процедуры внедрения принятых правил поведения и управления (каналы коммуникаций, мероприятия, обучение, закрепление правил и т. д.).

5. Система контроля за исполнением принятых правил поведения и управление (поощрения, наказания, процедуры разрешения конфликтов).

6. Заключение.

Для достижения же успеха во внедрение корпоративной культуры необходимо выполнение трех основных условий:

1. Руководитель/руководство является генератором основополагающей идеи, лежащей в основе всех программ преобразования.

2. Руководство использует корпоративную культуру как средство целенаправленного и систематического формирования новых ценностей и

принципов поведения, а не относится к ней как к очередному «модному веянию».

Руководство занимает *активную позицию* по отношению к происходящему, они участвуют во всех «культурных» программах и оказывают им необходимую поддержку.

#### **6. К каким последствиям для фирмы приводит невнимание ее руководящего звена к вопросам корпоративной культуры?**

Главное, что нельзя делать — пускать все на самотек. Потому что корпоративная культура может быть как положительной, так и отрицательной. Принято «тыкать», работать по принципу «я начальник — ты дурак...», делать все авральным методом, постоянно перерабатывать — все это тоже корпоративная культура. Очень часто она оказывается весьма стойкой, и для ее преодоления требуются значительные усилия и длительное время. Необходимо понять, от кого исходит эта отрицательная корпоративная культура. Если это неформальный лидер, можно попробовать повлиять на него, заменить его другим специалистом или изменить степень его влияния. Если это традиции, их надо медленно, с учетом особенностей «кривой отношения к инновациям», менять, постепенно вводя новые.

#### **7. Что обозначает понятие «миссия» в бизнесе?**

Миссия, как и многие другие базовые понятия современного менеджмента, не имеет единого общепризнанного определения. Существует достаточно много толкований этого понятия. Вот некоторые из них:

· «Миссия — стратегическая (генеральная) цель, выражающая смысл существования, общепризнанное предназначение организации. Это роль, которую предприятие хочет играть в обществе» (Л. Гительман «Преобразующий менеджмент»).

· «Миссия (предназначение) организации — ответ на вопрос, в чем заключается деятельность компании, и чем она намерена заниматься» (И. Мазур, А. Шапиро «Реструктуризация предприятий и компаний»).

· «В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения» (О. Виханский, А. Наумов «Менеджмент»).

· «Миссия = предвидение + кредо». (Х. Виссема «Стратегический менеджмент и предпринимательство»).

Миссия — это смысл существования компании, ее роль в мире и значение для общества. Именно миссия позиционирует компанию в обществе, а отношение к миссии заинтересованных групп (и прежде всего персонала) является индикатором здоровья корпоративной культуры. Таким образом, смысл бизнеса — в миссии.

Миссия выполняет две важнейшие функции – внешнюю и внутреннюю.

**Внешняя функция** миссии заключается в предоставлении субъектам внешней среды объективной информации о философии и предназначении организации; средствах, которые она использует в своей деятельности; ресурсах, которыми располагает; имидже, который формирует; нравственности, которой придерживается; коммуникативных средствах, с помощью которых взаимодействует с партнерами, конкурентами и потребителями.

**Внутренняя функция** миссии – способствовать единению и сплоченности внутри организации, сопряжению целей предприятия и целей работника, идентификации сотрудников с организацией, формированию благоприятного внутри, организованного климата, расширению мотивации, обеспечиванию преемственности целей при выработке стратегии и тактики предприятия. Еще Т. Питерс и Р. Уотерсон утверждали, что хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают смысл существования для людей. Вот почему столь важно правильно расставить приоритеты при разработке стратегии любой организации.

**Классификация миссий** организации в зависимости от их содержания может быть следующей:

1. Миссия – «общечеловеческое предназначение»: служить человечеству, объединять людей, делать их жизнь лучше, удобнее, комфортнее, заботиться о процветании общества.

2. Миссия – главная стратегическая цель: быть лучшими в мире, завоевать рынок, создать высшие ценности для наших клиентов и персонала, иметь лучшие результаты.

3. Миссия – «национальная идея», «народный автомобиль», в каждом доме – компьютер, каждой семье – отдельная квартира, каждому – сотовый телефон.

4. Миссия – «рекламная акция»: мы выпускаем лучшие изделия, главное – забота о потребителе, наши клиенты уверены в будущем, этика бизнеса (PR-агентство) и т. п.

Очень интересна Эшриджская модель миссии [13]

Авторы этой модели – основатель и руководитель Эшриджского центра стратегического менеджмента Э. Кемпбелл и его коллеги – рассматривают миссию компании по четырем параметрам (см. рис. 1.3).



Рис. 1.3. Эшриджская модель миссии

Я. Юркевич предлагает рассматривать цели, стратегию, ценности и стандарты поведения как факторы миссии (именно поэтому на рисунке отношения между ними показано стрелками, а миссия размещена в центре квадрата, поскольку во многом является результирующей этих отношений).

Н. Ничепорук вводит три понятия, характеризующие отношения к миссии в организации: «теневая миссия», «декларативная миссия» (миссия, существующая лишь в качестве декларации) и «органичная миссия» [7]. Последнее понятие характеризует корпоративную культуру, в которой отсутствует теневая миссия, а декларируемая не является ни догмой, ни формальностью и разделяется практически всеми членами коллектива (см. таблицу 1.2).

Таблица 1.2

**Основные характеристики теневой, декларативной и органичной миссии [7 с. 29]**

<b>Характеристика</b>	<b>Теневая миссия</b>	<b>Декларативная миссия</b>	<b>Органичная миссия</b>
Уровень (сфера) функционирования. Ориентация	Топ-менеджмент. Эзотерическая	Маркетинговые коммуникации. Экзотерическая	Интегрирует все сферы деятельности и уровни менеджмента компании
Форма	Индивидуальное или групповое видение узкого круга лиц, обладающих реальной властью в организации	Декларация о миссии	Декларация о миссии
Сфера корпоративной культуры	Неформальная	Формальная	Объединяет формальную и неформальную сферы
Динамика	Экстенсивное развитие	Статичная	Интенсивное развитие, соответствующее ритму жизни и потребностям коллектива
Стратегические ориентиры менеджеров высшего и среднего звена	Власть, удовлетворение личных интересов	Прибыль и сбыт	Сильная корпоративная культура, обучающаяся организация

Естественно, что руководство организации, её служба персонала должны работать над тем, чтобы миссия стала для персонала действенной организационной.

#### **8. Для чего нужно заниматься разработкой и внедрением миссии?**

В условиях стратегического управления фирмой разработка миссии необходима по следующим мотивам:

– выбор миссии-предназначения диктуется главным образом стремлением достичь устойчивого роста прибыли в размерах, достаточных для наращивания стратегического потенциала фирмы;

– миссия способствует формированию или закреплению определенного желаемого имиджа фирмы в представлениях субъектов внешней среды;

– миссия способствует единению внутри организации, развитию корпоративного духа за счет того, что:

а) делает ясными для сотрудников общую цель (в виде качественной формулировки), предназначение существования фирмы;

б) способствует созданию на фирме благоприятного климата, поскольку выражает философию, принципы, ценностные ориентиры фирмы, принимаемые как руководством, так и остальными сотрудниками;

в) сотрудники легче осознают свое место на фирме, быстрее и четче определяют свою роль, концентрируют свои усилия в согласии с целями фирмы;

– миссия дает возможность организовать более действенное управление, поскольку:

а) является базой для разработки целей, устанавливая направленность развития и допустимые границы маневрирования, что обеспечивает единство и непротиворечивость набора целей;

б) обеспечивает стандарты (на уровне подходов) для распределения ресурсов и создает базу для оценки использования ресурсов в деятельности фирмы;

в) определяет для сотрудников смысл и содержание их деятельности, что позволяет последним более полно проявить свои способности.

Формирование миссии является важнейшим элементом (целью) экономической стратегии. Формулировка миссии должна содержать следующие элементы:

1. Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или товаров, ее основных рынков и основных технологий. Миссия отвечает на вопрос, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма.

2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы, задавая ей набор ограничений и условий функционирования.



3. Корпоративная культура фирмы. То есть миссия должна давать ответы на вопросы, какого типа рабочий климат существует внутри фирмы, какого типа людей привлекает этот климат.

Для успешной деятельности фирмы в условиях рынка недостаточно ответить на простые вопросы — что и для кого производить. Важнее определить — зачем или во имя чего существует организация, то есть, какова ее миссия. Если руководители фирм точно знают ответы на вопросы — что, для кого и по какой цене, то вопрос — зачем, во имя чего кажется им уже лишним. Чтобы убедиться, что в современном деловом мире миссии придают большое значение, познакомьтесь с примерами миссий различных известных фирм:

**Таблица 1.3**

<b>Фирма</b>	<b>Формулировка миссии фирмы</b>
Sony	1. Осуществляя прогресс, служит всему человечеству. 2. Всегда стремится к неизведанному
Мацусита-Деньи	1. Посвящение себя дальнейшему развитию мировой цивилизации 2. Служение нации путем совершенствования производства
IBM	1. Ориентация на действие, на достижение успеха (экспериментируй первым) 2. Лицом к потребителю. «Стыдно, если хорошее обслуживание является исключением»
Тойота	Строим автомобиль «Тойота» для изменяющейся эпохи
American Red Cross	Наша миссия — улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними
Ericsson	Понять возможности и потребности потребителей и предоставить им коммуникационные решения лучше, чем у конкурентов
RPG Itochu Finance Ltd., дочерняя структура японского концерна Itochu, работающего в сфере Hi-Tech	Развитие через превосходство в сервисе
Canon	Совместная работа и жизнь для всеобщего блага, свою миссию формулирует в терминах национальной философии Киосэй
Британская телерадиовещательная корпорация ВВС	Благодаря ВВС народ будет говорить с народом языком мира. (Эта формулировка отражает основные принципы, на которых базируется каждая передача из Лондона. Она должна быть максимально объективна, взвешена, исключать идеологическую пропаганду, всякий экстремизм)

Если же глобальная в цель миссии не сформулирована, то последствия могут быть плачевными для организации (см. табл. 1.3).



**Рис.1.4. Типовая технология распада организации при отсутствии у нее четко сформулированных рыночно ориентированных целей деятельности. Схема разработана консультантами консалтинговой группы “БИГ”**

## **1.2. Деятельность менеджера по персоналу по формированию, поддержанию и развитию корпоративной культуры**

Одной из самых сложных задач, стоящих перед службой персонала является разработка мероприятий по формированию, поддержанию и развитию корпоративной культуры и внедрение их в жизнь. Причём, эта задача является актуальной всегда, на каждом этапе развития организации.

На сегодняшний день большинство украинских предприятий, организаций, фирм уже имеют свою историю, традиции, культуру. Тем не менее, вопрос о поддержании и развитии корпоративной культуры крайне важен и для них. Изменение в составе сотрудников (вне зависимости от того, порождены ли они негативными причинами — текучестью кадров, или позитивным — ростом организации) приводит к тому, что если не предпринимать специальных мер, корпоративная культура становится нечёткой, “размытой”.

Трудность поддержания требуемого уровня корпоративной культуры заключается в том, что вновь принятые сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Индивидуальные личностные ценности сотрудников могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри организации. Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей организации, необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентаций сотрудников для максимального сближения их с ценностями самой организации.

**Для того, чтобы добиться полной идентификации сотрудников с организацией, необходимо проводить целый комплекс последовательных мер [11]:**

1. Тщательный отбор кандидатов для приема на работу в организацию. Уже на начальном этапе в ходе отборочных собеседований с кандидатами необходимо выявить тех, чьи личностные черты и система взглядов в значительной мере не согласуются с культурой организации или противоречат ей.

2. Второй шаг делается после оформления вновь принятых сотрудников на работу, когда кандидаты занимают соответствующие должности. Только что поступившие на работу сотрудники подвергаются различ-

ным внутриорганизационным воздействиям, которые должны быть тщательно спланированы, и иметь своей целью заставить новичков задуматься о существующей системе норм и ценностей компании и о том, смогут ли они их принять.

3. После того, как новый сотрудник переживет первый «культурный шок», следующим шагом будет овладение им необходимыми для работы навыками и способами выполнения трудовой деятельности, принятыми в данной организации.

4. Четвертый этап состоит в скрупулезном анализе, оценке результатов труда работников и соответствующем вознаграждении каждого. Системы анализа трудовой деятельности и вознаграждения должны быть всеобъемлющими и взаимно согласованными. Кроме того, внимание должно быть сфокусировано на тех аспектах, которые тесно связаны с корпоративными ценностями. Обычно в компаниях, обладающих сильной организационной культурой, лица, нарушающие общепринятые нормы, подвергаются различного рода санкциям (от морального осуждения до административного наказания). Эти санкции могут быть выражены и в скрытой форме, например, перевод работника на другое, менее престижное рабочее место.

При этом следует учитывать, что основная задача, которая стоит при поиске персонала в настоящее время — это не просто «заккрытие вакансии», а подбор нужного кандидата для выполнения конкретной работы и превращение его в эффективного сотрудника организации, члена команды.

Процесс поиска кандидата и превращения его в эффективного сотрудника должен иметь системный характер и на любой этап этого процесса могут влиять как внутренние факторы (реальная ситуация в компании, особенности корпоративной культуры и т. д.), так и внешние (ситуация на рынке труда). Схематично этот процесс можно представить следующим образом (см. рис. 1.5).

Идентификация с основными корпоративными ценностями помогает работникам примириться с теми неизбежными жертвами, которые они приносят ради того, чтобы стать членами организации. Они постепенно начинают принимать, а затем и разделять ценности организации. Одновременно у них формируется уверенность в том, что компания, обладающая такой системой ценностей, не сделает ничего во вред им.

Организация, в свою очередь, старается оправдать эти жертвы, которые приносят работники, создавая свои корпоративные ценности в соответствии с высшими человеческими ценностями, например, декларируя служение обществу в виде улучшения качества своей продукции или услуг.

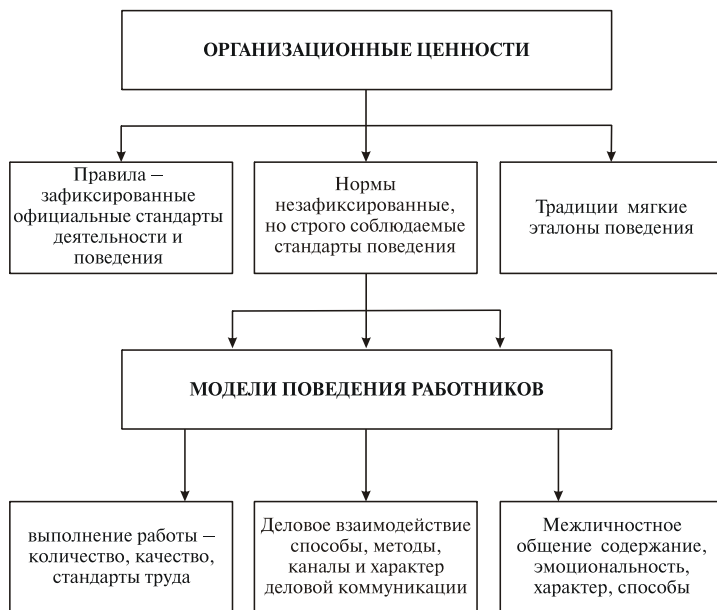


Рис. 1.5. Связь организационных ценностей с поведением персонала

5. Заключительным шагом в процессе овладения работником всей системой корпоративных ценностей является внутриорганизационное признание и продвижение тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов организации. Выделяя таких людей как образцовых сотрудников, компания побуждает остальных работников следовать их примеру. Подобный подход к формированию ролевых моделей в компаниях, отличающихся сильной организационной культурой, считается одной из самых эффективных и постоянно действующих форм продвижения корпоративных ценностей.

Обобщение опыта зарубежных и отечественных фирм позволяет рекомендовать следующие приемы, способствующие формированию корпоративной культуры в целом [2, 4, 10, 11, 14]:

1. Обеспечение информированности персонала о планах и перспективах развития компании, успехах, личностях руководителей. Средством достижения информированности могут служить встречи с руководителями, внутренняя информационная сеть, стенгазета, доска объявлений.

2. Поддержание у людей уверенности в будущем. В нынешней нестабильной ситуации уверенность в том, что за сотрудника будут держаться

до последнего, часто служит более действенным стимулом, чем высокая зарплата. В любом случае не следует демонстрировать сотрудникам, что они легко заменимы. Под дамокловым мечом работникам всегда работается неуютно.

3. Использование мотивационных митингов, когда какие-либо деловые встречи, презентации плавно перетекают в совместный отдых сотрудников, и они могут продолжить общение в неформальной обстановке. Люди чувствуют, что они — одна большая семья.

4. Создание специальных вводных курсов или же назначение «опекуна» для облегчения адаптации новичков в коллективе. Эти действия направлены на то, чтобы дать понять человеку, что к нему равнодушны и всегда помогут.

5. Необходимо позаботиться о разумном делегировании полномочий «вниз». Доверие и предоставление определенной самостоятельности обычно также способствуют общему делу компании. Человек, наделенный хоть частичкой ответственности, чувствует себя значимым.

6. Создание приятной атмосферы работы в офисе, на производстве. Это может быть достигнуто путем ремонта помещения, покупки мебели и оргтехники (или хотя бы комнатных растений), установки кондиционера.

7. Введение системы обучения персонала и повышение его квалификации, что закрепляет «дух» компании. Важно, чтобы сотрудники имели возможность развиваться. Это развитие, естественно, идет под потребности должности. Когда компания «шлифует» сотрудников, это тоже создает сильную приверженность.

8. Ротация персонала. Каждый честолюбивый сотрудник стремится к карьерному росту, а амбиции способных людей нужно поддерживать. Возможно условное продвижение сотрудников, когда временно он занимает параллельную должность, пополняя таким образом свой багаж знаний и навыков для последующего повышения.

9. Что же касается имиджа организации, наличия символов, принадлежащих к организации, здесь, в ряде случаев, целесообразно ввести форму одежды или хотя бы фирменные значки, бейджи. Это вызывает чувство принадлежности к единой команде у сотрудников и ощущение «мощи» компании — у клиентов.

10. Следует поощрять любого человека, выдающего результат, и это должно быть наглядно, люди должны видеть и знать, кто работает лучше всех.

11. Политика патернализма (опеки) по отношению к сотрудникам (оказание помощи в решении жизненных проблем, обеспечение семейного отдыха, материальная помощь).

12. Проведение встреч с начальством, которое при этом демонстрирует «близость к народу» и проникается его проблемами. Это тоже вызывает положительные эмоции у коллектива. Фотографии «вождей» с описанием их жизненного пути, а возможно и семейного положения, как бы роднят их с подчиненными.

13. Не менее важным является наличие своих ритуалов (празднование годовщины создания компании, дни рождения).

14. Практика «открытых дверей», то есть, когда любой сотрудник со всеми своими проблемами, предложениями может получить доступ на собеседование с начальством.

Кроме перечисленных приемов можно назвать еще ряд достаточно популярных в западных фирмах: анкетирование сотрудников, создание гимна компании, спортивной команды или ансамбля, субсидирование питания работников, словом все, что работает на положительный имидж компании в глазах сотрудников. Понятно, что все эти мероприятия предполагают определенные затраты, но «правильные» инвестиции в корпоративную культуру работают на эффективность фирмы.

В литературе описаны следующие приемы, успешно используемые для совершенствования корпоративной культуры

1. Изменения стиля руководства:

- делегирование сотрудникам больших полномочий и ответственности;
- привлечение сотрудников к принятию управленческих решений;
- четкий контроль конечных результатов работы.

2. Изменение системы вознаграждения:

- вознаграждение, основанное на личных достижениях и результатах работы;
- переход от фиксированных окладов к премиальной системе.

3. Обучение:

- проведение тренингов, семинаров, программ адаптации и обучения на рабочем месте, посредством которых происходит внедрение новых ценностей и стандартов поведения.

4. Новая кадровая политика:

- подбор в организацию сотрудников, разделяющих корпоративные принципы и ценности, или тех, кто впоследствии может легко их перенять;
- подбор на ключевые позиции людей, являющихся носителями важных для организации ценностей и способных передавать их другим

сотрудникам; перемещение старых управленцев на позиции экспертов по различным вопросам работы организации.

5. Внимание к рабочему окружению:

- переоборудование рабочих и общественных мест, ремонт туалетов, столовой, создание строгой рабочей обстановки;
- введение униформы с корпоративной символикой для технических специалистов и рабочих.

6. Построение системы внутреннего PR:

- новая интерпретация прежней истории, символики, мифов, легенд и традиций;
- создание системы информирования сотрудников на всех уровнях.

Общее собрание, информационные доски, компьютерные рассылки, корпоративная газета.

Иногда под влиянием жизненно важных для данной организации факторов принимается решение о необходимости изменения принятой модели организационной культуры. Например, внешняя среда претерпела столь значительные изменения, что организация должна либо приспособиться к новым условиям, либо ей не удастся выжить. Или когда организация очень стремительно развивается и осуществляет набор новых сотрудников в количествах, превышающих численность имеющегося персонала. Возможен конфликт между внутренней культурой компании и ценностями, преобладающими во внешней среде. При выходе компании на международный уровень неизбежно возникает необходимость адаптации корпоративных ценностей к соответствующим зарубежным культурам.

Если произошло объединение нескольких организаций с различными корпоративными культурами, то требуется, порой, длительное время и значительные усилия для выработки на первом этапе терпимого отношения к другим ценностям, нормам и правилам поведения, а уже на втором и последующих этапах может идти речь о формировании новой корпоративной культуры, приемлемой большинством работников и включающей в себя элементы прежних культур. Определенные трудности могут возникнуть в выработке корпоративной культуры у работников разных национальностей, поскольку их личностные ценностные ориентации имеют различную культурную основу.

Изменить уже сложившуюся корпоративную культуру непросто. Легко предсказуемые препятствия и сложности связаны с необходимостью изменения приобретенных сотрудниками мотивационных установок, сложившихся отношений, с перераспределением внутриорганизационных ролей и изменением организационных структур, которые в совокупности



поддерживают и обеспечивают функционирование традиционной корпоративной культуры.

При изменении корпоративной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений. Кроме того, очень важно, чтобы элементы новой корпоративной культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей компании. Также необходимо, чтобы новые культурные ценности принимали и поддерживали все высшие руководители организации, демонстрируя свою приверженность им на собственном примере. Только в этом случае «переоценка корпоративных ценностей» может не только пройти безболезненно, но и в дальнейшем будет способствовать процветанию организации.

В целом, необходимо отметить, что в процессе формирования корпоративной культуры наиболее важной и сложной проблемой является соотнесение индивидуальных целей и ценностей сотрудников с целями и ценностями организации, поэтому работа по внедрению корпоративной культуры требует серьезных психологических исследований, связанных с выявлением особенностей мотивации, ценностных ориентаций, установок современных работников.

К сожалению, многие руководители организаций, фирм еще не подошли серьезно к проблеме формирования корпоративной культуры, не осознали ее ценность, значимость и, в конечном итоге, экономическую эффективность. Поэтому, приходя на работу в компанию, где вопросам корпоративной культуры не уделяли должного внимания, менеджер по работе с персоналом должен аргументировано ответить на те вопросы, которые могут возникнуть у руководителя. Не все руководители представляют в полном объеме те преимущества, которые может ему дать хорошо, профессионально работающая служба персонала, занимающаяся всем комплексом проблем, входящих в такое емкое и многогранное понятие, как “корпоративная культура”. Поэтому в помощь начинающим специалистам по работе с персоналом — “шпаргалка” — наиболее распространенные вопросы о корпоративной культуре и ответы на них.

## **Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте определение корпоративной/организационной культуры.
2. Какие уровни можно выделить в корпоративной культуре организации (по Э. Шайну)?
3. По каким параметрам можно охарактеризовать корпоративную культуру организации?

4. Раскройте значение корпоративной культуры для развития организации.
5. Каковы основные формы существования корпоративных ценностей? Расположите их в иерархическом порядке.
6. В чем выражаются корпоративные нормы и ценности на практике?
7. Какие мероприятия необходимы для достижения идентификации сотрудников с организацией?
8. Какие приемы, способствующие формированию корпоративной культуры, подтвердили свою эффективность на практике?
9. Какие причины могут вызывать необходимость в изменении корпоративной культуры?
10. Какие можно выделить типы корпоративной культуры?

## Список литературы

1. *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом развивающейся организации / Т. Ю. Базаров. — М., 1996.
2. *Кабаченко Т. С.* Психология в управлении человеческими ресурсами. СПб. — Питер, 2003.
3. *Колпаков В.* Корпоративная культура и человек. // Персонал. №3, 2002, С.39–41.
4. *Корпоративная культура: актуальные проблемы современной практики* // [www.mikh-parht.ru](http://www.mikh-parht.ru).
5. *Кубр М.* Управленческое консультирование. Т.1 / М. Кубр. — М.: Интерэксперт, 1992.
6. *Липатов С. А.* Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С. А. Липатов // Вестн. моск. ун-та. Сер. 14. Психология. — 1997. — № 4.
7. *Ничепорук Н.* Люди гибнут за металл? Миссия компании и теневой менеджмент / Н. Ничепорук // Менеджмент и менеджер. — № 1. — 2001. — С. 24–29
8. *Радугин А. А.* Введение в менеджмент: социология организаций и управления / А. А. Радугин, К. А. Радугин. — Воронеж: Инфра, 1995.
9. *Скрипичникова И. В.* Корпоративная культура фирмы как объект организационного консультирования / И. В. Скрипичникова // [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru).
6. *Соломанидина Т. О.* Миссия организации. // Управление персоналом №3, 2002, с. 18-20.
10. *Спивак В. А.* Корпоративная культура / В. А. Спивак. — СПб: Питер, 2001.
11. *Спивак В. А.* Организационное поведение и корпоративная культура / В. А. Спивак. — СПб: Питер, 2001.
12. *Сухорукова М.* Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова // Управление персоналом. — 2000. — № 7.
13. *Юркевич Я.* Корпоративное кредо / Я. Юркевич // Менеджмент и менеджер. — № 1. — 2001. — С. 11–13
14. *Юртайкин Е.* Основной элемент или почему проваливаются «культурные» инициативы руководства / [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_32/article\\_1037](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_1037).
15. *Яхонтова Е. С.* Эффективные технологии управления персоналом. СПб, Питер 2003.

### **1.3. ПРАКТИКУМ к главе I**

Диагностика корпоративной культуры — процесс достаточно сложный и трудоемкий. Чаще всего здесь используются такие методы, как групповой опрос, интервью, экспертные оценки. Большой объем информации для изучения особенностей корпоративной культуры дают косвенные методы. К ним относится анализ:

- организационных структур;
- принципов найма и продвижения работников;
- систем информации, контроля и вознаграждения;
- документов, фиксирующих миссию организации, ее философию;
- исследование артефактов культуры — мифов, метафор, сленга, ритуалов, традиций и т. п.

Для проведения такого достаточно сложного и многоаспектного исследования можно использовать опросник «Ревизии и состояния корпоративной культуры»

#### **Опросник «Ревизия состояния корпоративной культуры» (РСКК) [4]**

Опросник может использоваться специалистами, работающими с персоналом в практике создания, поддержания и развития корпоративной культуры организаций как на начальных этапах работ, так и для периодических замеров состояния корпоративной культуры.

#### ***Общие вопросы:***

1. Существует ли в компании корпоративная культура?
2. Можно ли сказать, что корпоративная культура компании едина или она состоит из разных культур?
3. Равномерно ли распределено влияние корпоративной культуры в компании?
4. В каких подразделениях (филиалах, службах) или уровнях (высшие управленцы, средние управленцы, служащие) наиболее сильно влияние корпоративной культуры?
5. Каким образом корпоративная культура влияет на каждодневную жизнь сотрудников?
6. Что происходит в случаях нарушения кем-либо норм корпоративной культуры?

#### ***Система ценностей, стандарты поведения:***

1. Каково предназначение компании (ее миссия)?

2. Существует ли у компании стратегия?
3. На сколько лет рассчитана стратегия компании?
4. Имеют ли подразделения компании (отдельные сотрудники) собственные цели в рамках общей стратегии, согласованные с целями компании?
5. Какие существуют ценности в компании:
  - а) в отношении бизнеса, которым занимается компания;
  - б) в отношении потребителей товаров (работ, услуг) компании;
  - в) в отношении деловых партнеров компании;
  - г) в отношении общечеловеческих ценностей;
  - д) по отношению к обществу;
  - е) в области профессионализма и качества работы;
  - ж) во взаимоотношениях сотрудников друг с другом;
  - з) во взаимоотношениях начальников и подчиненных.
6. Выработала ли компания деловое кредо?
7. Существует ли в компании кодекс этических норм и стандартов профессиональной практики?
8. Какие из вышеперечисленных элементов корпоративной культуры закреплены документально?
9. Насколько хорошо сотрудники компании осведомлены о содержании вышеперечисленных элементов корпоративной культуры?
10. Насколько декларируемые ценности и другие элементы корпоративной культуры соответствуют личным ценностным ориентациям сотрудников?
11. Каким образом эти ценности влияют на каждодневную жизнь сотрудников?
12. Каким образом сотрудники информируются о содержании вышеперечисленных элементов корпоративной культуры:
  - а) знают до прихода в компанию из средств массовой информации, по слухам;
  - б) узнают в процессе приема на работу;
  - в) узнают в процессе специальных программ адаптации;
  - г) узнают на специальных мероприятиях, посредством специальных информационных объявлений;
  - д) узнают из внутренних средств массовой информации;
  - е) узнают от других сотрудников;
  - ж) узнают из собеседований с руководителями;
  - з) не узнают никогда.
13. Знают ли об этих элементах корпоративной культуры за пределами компании (потребители, клиенты, партнеры, журналисты, общественность)?

***Девизы, лозунги, символы***

1. Существуют ли в компании девизы или лозунги?
2. Выражают ли девизы/лозунги ценности (цели, задачи, философию, миссию) компании?
3. Существует ли у компании фирменный знак (символ)?
4. Насколько точно в знаке компании (символе) выражены ценности (цели, задачи, философия, миссия) компании?
5. На каких носителях информации используются символы (знаки) и девизы (лозунги) компании:
  - а) рекламные носители;
  - б) документация;
  - в) подарки, сувениры;
  - г) церемонии;
  - д) средства массовой информации;
  - е) элементы интерьера;
  - ж) другие.
6. Каким образом сотрудники компании узнают о смысловом наполнении лозунгов (девизов), символов (знаков) компании?
7. Насколько педантично соблюдается фирменный стиль компании:
  - а) за этим следит специальный отдел (сотрудник);
  - б) существует специальный документ, в котором описан фирменный стиль;
  - в) за соблюдением фирменного стиля специально никто не следит.

***Мифы, легенды, герои***

1. Существуют ли в компании мифы, легенды об истории компании: о предыстории создания компании; о том, как компания создавалась; о наиболее ярких победах в бизнесе (производстве), личностях, преодолении трудностей, комических эпизодах, другое?
2. О ком рассказывают анекдоты (байки) в компании?
3. Кто является основными героями компании?
4. Какие ценности компании чаще всего фигурируют в устном фольклоре компании?
5. Какие еще формы фольклора характерны для компании (шутки, афоризмы, стихи, песни, розыгрыши, другое)?

***Ритуалы, традиции, мероприятия***

1. Как празднуются в компании национальные праздники?
2. Как празднуются в компании личные праздники?
3. Имеет ли компания собственные праздники?

4. Отмечаются ли успехи и достижения компании и отдельных ее сотрудников (подразделений)?
5. Какие традиции и ритуалы существуют в компании?
6. Все ли традиции и ритуалы поддерживаются руководством компании?
7. Насколько демократичны традиции и ритуалы компании (все ли вовлечены в мероприятия и др.)?
8. Как часто компания проводит общекорпоративные мероприятия и по каким поводам они происходят?
9. Часто ли в компании проводятся мероприятия, построенные по принципу представительства (когда подразделения делегируют своих представителей)?
10. Существуют ли специфические, характерные только для вашей компании традиции, ритуалы или мероприятия?
11. Мероприятия компании имеют официальный, неофициальный или смешанный характер?

#### ***Стиль управления, иерархия, структура компании***

1. Стиль управления компанией ближе к демократическому или жесткому (авторитарному)?
2. Жесткая ли в компании структура (подразделение на отделы, регламентация функций, задач и др.)?
3. Существуют ли в компании должностные инструкции для каждого сотрудника?
4. Может ли каждый сотрудник компании точно указать место другого сотрудника в иерархической структуре?
5. Приветствуется ли инициатива в компании?
6. Насколько демократичны отношения в системе «начальник-подчиненный»?
7. Каков идеальный образ руководителя компании?
8. Каков идеальный образ подчиненного в компании?
9. Принято ли среди сотрудников помогать друг другу в работе?
10. На каком уровне обычно преодолеваются конфликты между сотрудниками (самими сотрудниками, коллективом, руководством)?
11. В компании за результаты отвечают только руководители или ответственность равномерно распределена между сотрудниками?
12. Наказание и поощрение является следствием воли руководителя или следствием заранее установленных «правил игры»?
13. Сколько сотрудников компании могут принимать ответственные решения?

14. Существует ли в компании практика общего собрания коллектива (представительной конференции)?

15. Насколько свободно любой сотрудник может высказывать критическое мнение о действиях компании?

16. Существует ли практика принятия коллегиальных решений или каждое решение принимается коллегиально?

## **Кадровая политика**

### *Набор кадров*

1. Вакантные должности в компании получают:

а) сотрудники компании;

б) люди «со стороны»;

в) и те, и другие, прошедшие конкурс.

2. Для получения вакантной должности необходимо прежде всего:

а) быть профессионалом;

б) иметь протекцию;

в) соответствовать требованиям корпоративной культуры.

### *Особенности внутрифирменной коммуникации*

1. Как руководители компании узнают, чем живут рядовые сотрудники?

2. Сотрудники обращаются к руководителям по имени-отчеству или по имени?

3. Сотрудники обращаются друг к другу по имени-отчеству или по имени?

4. Сотрудники воспринимают своего коллегу как:

а) партнера;

б) конкурента;

в) приятеля;

г) безразлично.

5. Существуют ли в компании интриги?

6. Часто ли в компании происходят конфликты между сотрудниками (в руководстве, между сотрудниками и руководителями)?

7. Существует ли в компании практика создания временных рабочих групп?

8. Легко ли люди объединяются во временные рабочие группы?

9. Какие существуют в компании коллективные органы?

10. Сколько процентов сотрудников входят в коллективные органы компании?

11. Поддерживают ли сотрудники отношения вне работы?

12. Как сотрудники компании узнают о новостях компании?



13. Существует ли в компании своя газета (постоянное радиовещание, популярный информационный стенд, другие средства массовой информации)?

14. Принято ли ориентироваться на мнение коллектива при принятии решений?

15. Как компания относится к инициативе «с низу»?

16. Как компания относится к сотрудникам, критикующим решения руководства, выдвигающим альтернативные идеи?

### ***Введение в корпоративную культуру новых сотрудников***

1. Как относятся в коллективе к появлению нового сотрудника?

2. Как быстро адаптируется новый сотрудник (становится «своим»)?

3. Существует ли ответственный за адаптацию нового сотрудника?

4. Как принято представлять нового сотрудника коллективу?

5. Существуют ли специальные программы по адаптации новых сотрудников?

### ***Аттестация, оплата труда, методы стимулирования, социальные гарантии***

1. Существует ли система аттестации сотрудников?

2. Каким образом оценивается работа сотрудника:

а) видно по результатам;

б) оценивает непосредственный начальник;

в) оценивает аттестационная комиссия (другой коллективный орган);

г) по отчету сотрудника;

д) опрашивается мнение коллег.

3. Зависит ли оплата труда сотрудника от результатов его труда?

4. Может ли сотрудник точно сказать, как отразится на его вознаграждении повышение эффективности (или увеличение объема) его работы?

5. Что является причиной стимулирования сотрудника:

а) хорошее выполнение своих обязанностей;

б) «трудовой подвиг», выходящий за пределы должностных обязанностей.

6. Известны ли в коллективе критерии оценки работы сотрудников и принципы стимулирования их труда?

7. Является ли материальное стимулирование единственным способом поощрения и признания заслуг сотрудников?

8. Сопровождается ли материальное стимулирование сотрудников какими-либо другими формами стимулирования?

9. Какие социальные гарантии предоставляет компания сотрудникам?

10. Считают ли сотрудники компании такое количество гарантий достаточным для себя?

***Карьера, ротация кадров, система обучения и повышения квалификации***

1. Может ли сотрудник компании планировать свою карьеру в компании?

2. Считают ли сотрудники существующую карьерную систему справедливой?

3. Компания предпочитает растить кадры внутри себя или нанимать на рынке готовых специалистов?

4. Является ли значительным событием для сотрудников компании перемещение одного из них по карьерной лестнице?

5. Существует ли традиция (ритуал), сопровождающий введение сотрудника в новую должность?

6. Существуют ли в вашей компании системы обучения и повышения квалификации сотрудников?

7. Добровольный или принудительный принцип применяется при обучении и повышении квалификации?

***Комментарии***

Предлагаемый опросник имеет некоторые особенности и ограничения.

Так, для руководителя компании опросник может служить предметом размышлений о состоянии корпоративной культуры, источником информации для принятия управленческих решений, стимулом для осуществления изменений в этой области.

В опроснике применяются разные виды вопросов: альтернативные, открытые, прямые, с ответами на выбор. Такая структура опросника может значительно затруднять статистическую обработку результатов, в случае, если количество опрашиваемых превышает 15–20 человек. Для получения легко обрабатываемой статистической информации необходимо открытые вопросы привести к закрытому виду.

Опросник не предполагает в своей основе математической модели корпоративной культуры. Данные, получаемые в результате работы с опросником, предназначены для аналитической обработки.

В опроснике заложен достаточно большой объем новой и системной информации о корпоративной культуре. Человек, подвергаемый процедуре опроса или собеседования, задумается о корпоративной культуре своей компании, формируя новое отношение к ряду вопросов. Это необходимо учитывать прежде всего при работе со служащими компании.

Несмотря на то, что опросник имеет определенную структуру, его можно изменять (в целях изучения отдельных аспектов, для экономии времени и т. д.) без видимой потери качества, например, сокращать, расширять разделы, адаптировать к различным группам сотрудников, различным типам организаций, разным масштабам организаций и т. д.

Этот опросник может оказать существенную помощь начинающим специалистам, работающим в службе персонала, так как он помогает определить приоритетные направления практической работы по формированию корпоративной культуры, оценить сделанное.

***Тест «Какой вид организационной культуры вам более всего подходит?»***

Тест желательно проводить уже на этапе подбора персонала, так как, формируя команду, целесообразно брать на работу тех людей, ценностные ориентации и установки которых соответствуют сложившейся корпоративной культуре.

***Инструкция***

Определите ваше отношение к каждому из предложенных высказываний, используя следующие оценки:

«ПС» («полностью согласен»), «С» («согласен»), «Н» («не уверен»), «НС» («не согласен»), «АНС» («абсолютно не согласен»).

***Подведите итоги***

Используя ключ, подсчитайте баллы.

Всего у вас должно получиться где-то между +14 и –14 баллами. Оцените свой результат.

Чем больше баллов вы набрали, тем более комфортно вы будете себя чувствовать в организации с формальной, механистической, ориентирующейся на сильную структуризацию кадров культурой. Это характерно для больших корпораций и государственных учреждений.

Отрицательное количество баллов (со знаком «—») указывает на вашу склонность к работе в организации с неформальной, гибкой и инновационной по своей сущности культурой. Образцами в этом случае могут служить научно-исследовательские отделы, рекламные агентства, компании, работающие в сфере высоких технологий, а также малые предприятия.

Утверждения	ПС	С	Н	НС	АН С
1	2	3	4	5	6
1. Мне нравится работать в команде и рассматривать проделанную мною работу как свой взнос в работу всего коллектива 2. Не следует идти на компромиссы, учитывая чьи-либо личные нужды, когда речь идет о целях всего отдела 3. Мне нравится то чувство эмоционального подъема и трепета, которое я испытываю, идя на риск 4. Если сотрудник не достиг поставленной цели, то не имеет значения то, сколько усилий он или она потратили, дабы выполнить эту работу 5. Мне нравится, когда все вокруг стабильно и предсказуемо 6. Мне нравится работать с менеджерами, которые всегда разумно объясняют свои действия и решения 7. Мне нравится такая работа, при которой на сотрудников не оказывается значительного давления и они сами формируют свои отношения на преимущественно неформальной основе					

Номер утверждения	Оценки				
	ПС	С	Н	НС	АНС
1	-2	-1	0	+1	+2
2	-2	-1	0	+1	+2
3	-2	-1	0	+1	+2
4	-2	-1	0	+1	+2
5	+2	+1	0	-1	-2
6	+2	+1	0	-1	-2
7	-2	-1	0	+1	+2

## **1.4. ИНФОРМАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **“В папку менеджера по персоналу”**

#### **Структура и основное содержание «Правил внутреннего распорядка»**

«Правила» – это отражение существующих принципов корпоративной культуры, действующей системы взаимоотношений и норм, принятых в данной конкретной организации, призванной построить оптимальный рабочий процесс и избежать любые недоразумения вследствие несоответствия или незнания персоналом компании каких-то вопросов.

«Правила» ни в коей мере не являются формальной бумагой, лежащей в папке у секретаря, это должен быть актуальный на данный конкретный момент времени документ, отражающий реальную картину состояния дел в компании. Должна быть уверенность в том, что каждый сотрудник, прочитав «Правила», получит представление обо всех аспектах внутренней жизни компании: о ее традициях, принципах работы; о том, существует ли (и какая именно) система отчетности и планирования; как взаимодействуют между собой сотрудники и отдельные департаменты; как принимать посетителей в офисе компании; можно ли пить кофе, сидя на своем рабочем месте.

«Правила» формулируются таким образом, чтобы информация, содержащаяся в них, была максимально полной, доступной для восприятия, но при этом корректной.

#### **«Правила» содержат:**

##### **1. Основные положения**

1.1. Расписываем, с какой целью создаются эти «Правила», чего мы хотим достичь, вводя их в действие.

1.2. Указываем, что «Правила» вытекают из миссии и философии предприятия, если таковые существуют, сформулированные и написанные на бумаге, и висят, например, в приемной на стене, оформленные в красивую рамочку. Если же подобных документов в компании нет, то в самом начале желательно сформулировать цели и задачи организации, как таковой, пути достижения этих целей, приоритеты в управлении компанией, взаимоотношениях людей внутри нее.

1.3. Отмечаем, что правила являются обязательными для всего персонала.

## **2. Правовые взаимоотношения**

Формулируем, каким образом регулируются правовые взаимоотношения в компании, какая существует форма сотрудничества с людьми — это контракты, трудовые договоры.

## **3. Рабочий режим**

### **3.1. Рабочее время.**

В этот пункт вносим всю информацию, касающуюся регламентации — работы в компании в целом:

- начало и окончание рабочего дня;
- обеденный перерыв;
- рабочий день по пятницам (если существует режим укороченного рабочего дня);
- отдельно отмечаем, существует ли режим контроля выхода на работу, фиксируются ли опоздания и есть ли штрафные санкции (если да, то какие) за них.

3.2. Отношения в компании к так называемым «переработкам», когда люди засиживаются на рабочем месте значительно дольше, чем это предполагается по законодательству или по трудовому договору. Необходимо указать реальное положение дел — так принято работать всем и это норма на данном предприятии, или такой подход не одобряется руководством и свидетельствует о плохой организации труда департаментов и отдельных сотрудников, или такая политика просто запрещается.

### **3.3. Выходные и праздничные дни.**

Перечисляем все общегосударственные и, если таковые существуют, внутрикорпоративные праздники (День компании и др.).

### **3.4. Отсутствие на рабочем месте.**

Необходимо сформулировать четкий механизм, который бы отражал реальную картину (как происходит на самом деле, а не как должно происходить в идеале) того, какие действия должны предпринимать сотрудник, когда в силу производственной или личной необходимости он вынужден отсутствовать на рабочем месте. Кого и как он должен ставить в известность о своем отсутствии — секретаря, или непосредственного руководителя, или коллег по работе (по кабинету), или всех вместе.

### **3.5. Больничные листы.**

Оплачиваются (полностью, частично) или нет, кому и в течение какого срока предоставляются.

### **3.6. Порядок предоставления отпусков.**

Размер ежегодного оплачиваемого отпуска, возможность брать отпуск частями, порядок оформления такого отпуска. Возможность брать отпуск за свой счет, условия и порядок оформления такого отпуска. Существует ли график отпусков, как он составляется. За какой период времени пишется заявления, каким образом происходит оплата.

#### **4. Вопросы корпоративной культуры**

##### **4.1. Корпоративный внешний вид.**

Наличие или отсутствие общекорпоративных принципов в одежде, если есть какой-то общий стиль, то указать какой, вплоть до подробного его описания. Есть ли в компании «джинсовый» день по пятницам.

##### **4.2. Праздничные мероприятия.**

Как в компании проводятся мероприятия — дни рождения, праздники — это единая, общепринятая система (например, все дни рождения отмечаются по пятницам, после окончания рабочего дня) или все делается стихийно, в зависимости от мероприятия.

##### **4.3. Обеденный перерыв.**

Как организована система обедов — существует доставка питания в офис, или все ходят в кафе, или приносят обеды с собой.

##### **4.4. «Кофе-паузы» и курение.**

Вся информация, которая касается кратковременных перерывов на отдых. Наличие специально оборудованных мест для курения.

#### **5. Внутрикorporативное взаимодействие**

##### **5.1. Планирование.**

В этом пункте мы подробно описываем систему планирования, принятую в компании. Указываем:

- цель и принципы составления планов;
- периодичность их предоставления;
- механизм представления;
- отдельным приложением — образец плана.

##### **5.2. Отчетность.**

Аналогично все, что касается отчетности:

- цель и принципы составления отчетов;
- периодичность;
- механизм представления;
- отдельным приложением — образец отчета.

##### **5.3. Процедуры внутреннего взаимодействия.**

Принятая в компании система взаимоотношений между подразделениями и отдельными сотрудниками — служебные записки, заявки, инструкции, их регистрация, принципы составления. Отдельным приложением — образцы документов.

##### **5.4. Командировки.**

Механизм поездок в другие города, оформление, получение средств на командировочные расходы, покупка билетов.

#### **6. Использование корпоративного оборудования**

6.1. Здесь общими словами нужно описать все, что касается оборудования, мебели, оргтехники, связи — использование, ответственность, контроль за сохранностью.

## 6.2. Материальная ответственность.

Существует ли договор о материальной ответственности, каков механизм его заключения.

## 6.3. Использование служебного автомобиля.

Кто в каких целях может пользоваться служебным автомобилем, каков механизм заявки на машину.

## 6.4. Телефонные переговоры

6.5. Получение канцтоваров и другого необходимого оборудования для работы.

## 6.6. Взаимодействие с IT специалистами.

## 7. Компенсация

Отмечаем, что на предприятии существуют компенсационные и мотивационные пакеты, расписываем механизм работы с ними. Если это пакеты унифицированные, то их можно изложить в «Правилах» как составляющие части, если индивидуальные, то обязательно они должны оговариваться и предоставляться отдельно.

## 8. Штрафные санкции

Существует ли в компании система штрафов за невыполнение обязанностей, распоряжений, поручений, за недобросовестное выполнение обязанностей. Если существует, то необходимо подробно эту систему описать — размеры штрафов, механизм взимания, контроль за ее эффективностью.

## 9. Внутрикorporативная безопасность

### 9.1. Конфиденциальность.

Подробное описание принципов конфиденциальности, принятых в компании.

### 9.2. Система открытия и закрытия (опечатывания) помещений.

Механизм, лица, ответственные за выполнение данного механизма.

### 9.3. Прием посетителей.

Какова процедура приема посетителей в компании.

Таковы основные разделы, которые могли бы вмещать в себя «Правила внутреннего трудового распорядка» компании, но в разных организациях они могут быть различными, могут сложиться другие подходы к их формированию и наполнению. В любом случае кодекс поведения способствует формированию и развитию корпоративной культуры.

Каждый сотрудник, прочитав «Правила», должен получить представление обо всех аспектах внутренней жизни компании: о ее традициях, принципах работы; о том, существует ли (и какая именно) система отчетности и планирования; как взаимодействуют между собой сотрудники и отдельные департаменты; как принимать посетителей в офисе компании; и можно ли пить кофе, сидя на своем рабочем месте.