

# Корпоративная культура и управление персоналом

С К И Ф



Кафедра «Сервис, туризм и индустрия  
гостеприимства»

**Лекционный курс**

**Автор**

**Бородай В.А.**

## **Аннотация**

Лекционный курс предназначен для студентов, обучающихся по программе подготовки бакалавров по направлению подготовки 43.03.01 Сервис, профиль Социально-культурный сервис.

## **Автор**



**Фамилия Имя Отчество – Бородай Владимир Александрович, профессор, доктор социологических наук**

Сфера научных интересов – Менеджмент, Управление персоналом, Стратегическое планирование, Корпоративная культура компании.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ЛЕКЦИЯ №1 .....	5
<b>Название темы</b> Понятие, структура и содержание организационной культуры .....	5
ЛЕКЦИЯ №2 .....	5
<b>Название темы 2</b> Современные подходы к изучению организационной культуры .....	5
ЛЕКЦИЯ №3 .....	5
<b>Название темы</b> Организации. Понятие и типологии .....	5
ЛЕКЦИЯ №4 .....	5
<b>Название темы</b> Факторы, влияющие на особенности организационной .....	5
ЛЕКЦИЯ №5 .....	5
<b>Название темы</b> Сильные и слабые организационные культуры .....	5
ЛЕКЦИЯ №6 .....	5
<b>Название темы</b> Принципы и методы формирования организационной культуры .....	5
ЛЕКЦИЯ №7 .....	5
<b>Название темы</b> Методы поддержания организационной культуры .....	5

ЛЕКЦИЯ №8 .....5

**Название темы Персонал и трудовой потенциал .....5**

ЛЕКЦИЯ №9 .....5

**Название темы Сущность и содержание управления персоналом в организации .....5**

ЛЕКЦИЯ №10 .....5

**Название темы Система управления персоналом.....5**

# ЛЕКЦИЯ №1

## Понятие, структура и содержание организационной культуры

Понятие организационной культуры в управленческих и смежных с ними областях знания возникает лишь в 80-е годы XX столетия. Попытка определить некую внутреннюю характеристику организации, связанную с чувством принадлежности к организации, достаточно стабильную, отличающую одну организацию от другой, и поддающуюся, вместе с тем, воздействиям со стороны менеджмента, позволила выделить ее признаки: общая система ценностей, нормы поведения, правила и традиции, символика и язык и т.п. Поскольку все эти понятия принадлежат, в общем и целом, культурологи, понятие «культура» применительно к организации оказалось самым адекватным.

Естественная культурологическая опосредованность понятия организационной культуры заставляет обратиться к более общему понятию культуры.

Сегодня интерес к сфере знаний, затрагивающей область культуры, огромен. Это вызвано несколькими причинами. Во-первых, овладение людьми физическим и виртуальным пространством привело к более интенсивным коммуникациям между людьми, принадлежащими к различным культурам и стремящимся к взаимопониманию. Во-вторых, значительно увеличился вес экономического империализма в науках – стремления объяснить любые явления экономическим языком. Это привело к тому, что огромную область человеческих отношений оказалась невозможным понять, если не вводить каких-либо неэкономических объяснительных принципов, одним из которых явно оказывается культурологический. И наконец, глобальные мировые процессы способствующие разрушению традиционных культур, сопровождаются своего рода противодействием – желанием понять, сохранить и приумножить культуру и культурные ценности.

Культуру можно рассматривать, как минимум, на двух уровнях – научном и обыденном. Большинство людей, говоря о культуре, имеют в виду общепринятые и устоявшиеся ее значения:

- сфера жизни общества, получившая институциональное закрепление (министерства культуры с разветвленным аппаратом чиновников, средние специальные и высшие заведения, готовящие специалистов по культуре, журналы, общества, клубы, театры, музеи и т. д., занимающиеся производством и распространением духовных ценностей);
- совокупность духовных ценностей и норм, присущих большой социальной группе, общности, народу или нации (элитарная культура, русская культура, русская зарубежная культура, культура молодежи и др.);
- высокий уровень качественного развития духовных достижений («культурный» человек в значении воспитанный, «культура рабочего места» в значении «опрятно прибранное, чистое функциональное пространство»).

Научное представление о культуре как особом явлении действительности и осмысление ее как предмета самостоятельного научного исследования сложились относительно недавно. В течение тысячелетий видение культуры и знания о ней фиксировались как нечто само собой разумеющееся, как контекст, в произведениях искусства, в работах ученых и в литературе.

Слово «культура» присутствовало в древней латыни и означало возделывание, обработку, "культивирование" земли для того, чтобы она принесла свои плоды, а корень "культ" ("поклонение, почитание") указывал на предполагаемое наличие

высшего начала, стоящего над человеком и ограничивающего его произвол. Позже, с развитием ремесел, первоначальный «агрокультурный» смысл этого понятия не столько изменился, сколько существенно расширился. «Культура» стала обозначать качества отдельных людей, групп людей и целых наций. Появилось представление о «культурных», «высококультурных» людях и нациях в отличие от диких, «некультурных». Общий смысл понятия культуры связывался со способностью к осмысленному социальному поведению по особым правилам, навыкам действия с природными и созданными людьми объектами, памятью о своем прошлом и представлением о своем будущем.

Устойчивое употребление понятие "культура" приобрело в Европе только в XVIII веке, вошедшем в историю под именем эпохи Просвещения. Примечательно, что в то время латынь утрачивает свое значение единого и всеобщего научного языка. Принимается идея, что культуру как человеческое качество можно сознательно формировать в процессе обучения и воспитания. Решающую роль при этом приобретает знание, наделяющееся особой ценностью. Возникает и укрепляется понятие «духовной культуры» как результата образовательной и самообразовательной работы особым образом настроенного человека, а «культурное» начинает означать нечто противоположное «природному».

Философия, а также историческая наука, сосредоточенные на описании и событиях и их интерпретации в человеческом обществе, не могли не касаться культурной проблематики. То же самое можно сказать и о таких науках, как этнография, филология, антропология. Позже к ним присоединились и социология, психология, политология и др. Таким образом, еще не осознавая себя как самостоятельную науку, в XIX-XX столетиях культурология формировалась в рамках других наук.

Ключевым моментом для заявления культурологии о себе как самостоятельной науке принято считать выход в свет в 1871 году книги английского ученого Э. Тайлора «Первобытная культура», вызвавшей огромный интерес читателей. Особенностью подхода Э.Тайлора было то, что он стремился отыскать базовые элементы в составе первобытной культуры и проследить их развитие, что позволило, по его мнению, реконструировать исходные формы человеческого существования. Такие элементы - традиции, обряды и ритуалы, мифы и верования, уклад жизни «архаических» народов, находящихся на дописьменной стадии развития, позволяют понять многие явления современности, до сих пор не находившие объяснения.

Вопрос об определении предмета культурологии был поставлен позже, в 1949 году американским ученым Л. Уайтом в работе «Наука о культуре». В культуре он выделил три подсистемы: технологическую, социальную и идеологическую. Технологическая подсистема культуры является главной. Она определяет опосредованные орудиями производства отношения между человеком и природой. Социальная подсистема культуры охватывает экономические, нравственные и политические отношения между людьми. Идеологическая подсистема культуры представлена знаниями, верованиями и мифами.

В такой ситуации становилось очевидным, что не было, и нет единого мнения исследователей о том, что именно должно пониматься под словом «культура» и в чем сущность наук, ее изучающих.

В середине XX века были предприняты самостоятельные исследования, посвященные определениям культуры. Они показали не только возрастающий интерес к феномену культуры, но и огромный разброс подходов к пониманию ее сущности. Так, по подсчетам американских культурологов А. Кребера и К. Клакхона, с 1871 по 1919 гг. различными науками было дано семь определений культуры, с 1920 по 1950 их число

возросло до 150, а в настоящее время их насчитывается более 500. Чтобы упорядочить полученный материал, А.Кребер и К.Клакхон разделили все определения на группы в зависимости от того, каким образом они были сформированы. Всего было получено 6 групп определений:

1. Описательные определения, которые интерпретируют культуру как сумму всех видов человеческой деятельности, обычаев, верований.

2. Исторические определения, которые связывают культуру с традициями и социальным наследием общества.

3. Нормативные определения, которые рассматривают культуру как совокупность норм и правил, организующих человеческое поведение.

4. Психологические определения, в соответствии с которыми культура представляет собой совокупность форм приобретенного поведения, возникающих в результате приспособления и культурной адаптации человека к окружающим условиям жизни.

5. Структурные определения, которые представляют культуру в виде различного рода моделей или единой системы взаимосвязанных феноменов.

6. Генетические определения, основывающиеся на понимании культуры как результате адаптации человеческих групп к среде своего обитания.

Существуют и достаточно экзотические определения, которые трудно вписать в какую-либо систему. Например В. Оствальд определяет культуру как преобразование энергии природной в человечески полезную энергию. Й.Хейзенга предлагает рассматривать культуру как игру. Некоторые авторы предлагают все существующие определения рассматривать как одно развернутое определение, каждая отдельная часть которого характеризует один из аспектов целостного явления культуры.

Отечественные культурологи также внесли свой вклад в определение сущности культуры. Так, И.Ф. Кефели рассматривает культуру в связи с ее рукотворной природой, сущностью которой является и создание самого человека, его самореализация. Сущность культуры проявляется в культурном прогрессе и общественном производстве.

А.С. Кармин определяет культуру как социально организованную информацию, представленную смыслами и знаками, которые сохраняются и накапливаются в обществе с помощью создаваемых людьми знаковых средств.

В учебнике под редакцией П. Радугина дается одно из наиболее общих определений культуры как универсального отношения человека к миру, в силу которого он творит мир и самого себя.

М.С. Каган отмечает, что многие из разнообразных взглядов на сущность культуры являются верными, но частными и производными от ее основополагающего онтологического рассмотрения, т. е. такого, которое видит в ней особую форму бытия, преобразующую бытие природы, и окружающей человека, и его собственной, биологической, и тем самым обеспечивающей совместную жизнь людей в обществе.

Такое обилие подходов говорит о том, что современная область познавательных интересов наук о культуре обширна; накопленное знание представлено множеством направлений. К наукам, рассматривающим культуру в том или ином аспекте, относятся: философия культуры, историческая культурология, социология культуры (социологическая культурология), психология культуры, этническая культурология, политическая культурология, герменевтика культуры, филологическая культурология и многие другие. Многие из этих наук имеют внутреннюю структуру, определяемую предпочтением исследователей к тем или иным главам внутри направления.

При таком многообразии подходов для нас важным оказывается то общее, что звучит во всех перечисленных подходах и определениях: культура объединяет группы

людей разной численности; эти группы могут отличаться от других групп культурными признаками: системой ценностей, норм поведения, правил и традиции, символикой и языком и т.д. Важным для нас является социологический подход к культуре, который рассматривает ее как основу регуляции поведения людей в группах. Можно утверждать, что социум, являющийся внешней средой для любой организации, всегда культурно обусловлен, что в значительной мере определяет особенности персонала.

В основании социокультурного подхода лежит тезис о том, что какими бы мотивами человек ни руководствовался в своей деятельности, скрытыми или явными, в терминах какой бы науки эти мотивы ни описывались, все это фиксируется в культуре. Ее можно понять как текст, в котором фиксирована, записана мотивация людей, причем сами люди могут этого не рефлексировать. При этом следует отметить, что социокультурный подход не отрицает экономический, психологический и другие факторы, но приоритетным является анализ культуры, понятой как программа поведения.

Сегодня большинство авторов считают очевидным тот факт, что культура не является чем-то стабильным, неизменным; изменяются сами признаки той или иной культуры: система ценностей, нормы поведения, традиции, язык.

На протяжении XX века доминирующей идеей и экономической, и социологической наук, была идея общего социального прогресса. Представления об универсальности эволюционного процесса, выраженной стадийности развития хозяйства и общества, восходят к эпохе Нового Времени и лежат в основе и десяти эпох Ж. Кондорсе, и пяти формаций К. Маркса, и трех стадиях У.Ростоу, и трех обществах Д.Белла.

К настоящему моменту имеется значительное количество научных работ философов, социологов и экономистов, показывающих существование альтернативных подходов, которые предполагают сложный и противоречивый характер общественного прогресса.

Уже в рамках марксистской политекономии звучала мысль, что человеку противостоит как враждебная сила результат его же собственной деятельности - капитал. Э. Фромм, считающий себя марксистом, утверждал, что государство и современная развитая промышленность могут функционировать в собственных интересах, враждебных человеку. П. Сорокин отмечал характерный для представителя индустриального общества ценностный релятивизм, переходящий в нигилизм. Ортега-и Гассет называл современное общество варварским, с господством "массового человека". П. Гиллих замечал, что в высокоиндустриальном, благополучном обществе, которое, казалось бы, предоставляет человеку все гарантии для процветания, "такие гарантии дорого стоят: человек, для которого все это было изобретено в качестве средства, сам стал для этих средств вспомогательным средством". М. Вебер несколько десятков лет тому назад, изучая социальных механизмы регуляции поведения людей, отметил при переходе к высокоиндустриальному обществу замену "ценностно-ориентированного поведения" на "целесоориентированное".

Эволюция теорий прогресса говорит о том, что исследователи в разные времена отмечали сложный, противоречивый характер общественного развития, причем весьма примечательно, что перечисленные выше высказывания о прогрессе, включая и веберовское, объединяет ценностное отношение к человеку, обида за него, оказавшегося на задворках того самого прогресса, к которому он так стремился.

Вплоть до XVIII века культура не была предметом научной рефлексии, пока в ней не была усмотрена некоторая целостность, объединяющая ее разнородные составные части. Ощущение целостности творимого человеком мира получило обоснование в представлениях Лейбница-Вольфа о трехстороннем строении духовных



способностей человека - сущностно различающихся друг от друга и взаимно дополняющих энергиях разума, воли и чувства, которые порождают ценностную триаду “истина - добро - красота” и реализуются в таких плодах деятельности, как наука, нравственность и искусство, представляющих в совокупности целое поле человеческой деятельности - культуру. При этом культура поглощала и экономику, и политику, и в сущности, все, что не есть природа, давая основания для ценностных ориентаций, являющихся основой социального поведения человека. На Западе логическим продолжением этих воззрений были учения Гегеля, Ницше, Шпенглера, в России - Данилевского, Гумилева, Розанова и Бердяева.

Так, например, для Л.Н. Гумилева специфической формой существования человека является *этнос*, который представляет собой неповторимую структуру, стереотип поведения и одновременно субъективную приверженность определенной группы людей некоему сообществу.

Прагматизм, возникший в конце прошлого века в США как направление в философии, признающее истиной лишь то что дает практически полезные результаты, ознаменовал новую ступень в осмыслении культуры. Такое понимание истины как полезности идеи для достижения поставленной человеком цели, привело к принципиальным изменениям в ценностной триаде. Теперь польза, которая сама является порождением неких поставленных человеком целей, стоит на одном уровне с истиной, добром и красотой. По времени это научное событие совпало и с расцветом социологической мысли, задававшей вопрос изменения и проектирования обществ, и основным трудом О. Шпенглера об обретении культурой нового качества и переходом ее в цивилизацию.

В результате объективных процессов развития человечества — индустриализации, урбанизации, бурного роста массового потребления, усложнения бюрократической системы и конечно же невиданного ранее развития средств массовой коммуникации складывается новая социальная структура — массовое общество. Интеграционные процессы, наблюдавшиеся в XX в. вызвали становление единой общечеловеческой культуры, развивающейся через взаимообогащение и взаимопроникновение ее национальных форм. Произошла великая социальная революция, связанная с колоссальным изменением форм, способов и образцов жизни человека. Становится возможной и привычной все большая экспансия массовой культуры в различные социокультурные среды, а также развитие не просто рефлексии или управления массовой культурой, но ее индустрии, претендующей среди прочих отраслей отнюдь не на последнее место.

В работах известных социологов мы находим утверждения, что все отмеченные выше явления социокультурного характера принесли с собой новые механизмы социальной регуляции поведения человека, «работающие» в разных социокультурных пластах: собственно культуре, цивилизации, массовой культуре.

Так, М.Вебер пишет, что культура возникает с переходом от аффективно-нормативного к ценностно- рациональному регулированию человеческих отношений в обществе. Регуляторами поведения становятся не внешние табу, а внутренний мир человека. Чисто ценностно-рационально действует тот, кто не считается с последствиями, а действует в соответствии с требованиями, которые считает предъявленными к себе. Этот тип регуляции поведения, в свою очередь, вытесняется целерациональным регулированием, абстрактным смыслом, поддающимся исчислению, учету и контролю. М.Вебер считал целерациональное поведение основным для буржуазной экономики принципом. «Дух капитализма - закат культуры, превращение ее в цивилизацию».

Аналогичную мысль о превращении европейской культуры на поздних стадиях ее развития в цивилизацию мы находим и у О. Шпенглера. «Каждая культура проходит возрастные ступени отдельного человека. У каждой есть свое детство, своя юность, своя возмужалость и старость. Со старостью наступающей цивилизации огонь ее души угасает».

Массовая культура несет мозаичное сознание, представление о человеческой норме с точки зрения частоты проявления того или иного свойства и конформный тип поведения.

Имеется ряд современных отечественных и зарубежных исследований в области социологии и экономической социологии, посвященных исследованию механизмов регуляции социального поведения. Так, В.В. Радаев отмечает, что принятие значимости исторического и культурного контекста неумолимо подталкивает нас к признанию не одного, а целого множества способов рациональности как регуляторов поведения. Экономисты упрощают свои модели посредством допущений о существовании иерархии между разными культурами. Предполагается, что общества делятся на современные (рационалистические) и традиционные. Причем первые заведомо выше вторых по уровню экономического развития, а вторые эволюционируют в сторону первых.

При рассмотрении поведения субъектов мы оказываемся вынужденными, согласно утверждению Т.Н. Заславской, «...затронуть еще один пласт общественной жизни - культуру, так как нельзя писать о субъектах, игнорируя их нормоценностное сознание».

В числе механизмов регуляции поведения А.Л. Слободской рассматривает нормы, традиции, систему воспитания, менталитет, идеологию и ситуацию, «...в которой оказывается действующий человек, и теми ролевыми предписаниями, которые определяют поведение на данный момент времени».

В.А. Спивак рассматривает интегрированные индикаторы поведения организации по отношению к субъектам, «в качестве которых может служить (и служит) формулировка миссии компании и ее целей, рейтинг компании, публикуемый в СМИ по результатам исследований, имидж (наличие или отсутствие «добраго имени»), наличие сертификата качества по международным стандартам ISO, участие в Бюро Безупречного Бизнеса, проявления социальной ответственности и т.п. Некоторые из этих параметров ... влияют на субъектов в наибольшей степени».

В работах И.В. Андреевой, являющихся продолжением традиций исследования механизмов регуляции поведения в рамках социокультурного подхода, были выделены следующие характеристики социокультурной среды (табл. 1.1).

Таблица 1.1  
Основные признаки социокультурных составляющих

Социокультурная среда			
Признаки	Культура	Цивилизация	Массовая культура
Социальный механизм регуляции поведения	Ценности, нормы, традиции	Цели социальных систем (организаций)	Конформные реакции
Способ социальной ориентации	Внутренний мир	Порядок внешнего мира	Включенность в массовую аудиторию
Структура личности	Иерархия ценностей	Система знаний	Мозаичная структура сознания
Тип образования	Воспитание	Социоинженерия	Информирование
Результат	Субъект принятия	Подсистема	Жертва

образования	решений	целеустремленной системы	обстоятельств
Единица поведения	Поступок	Отдельная функция	Движение
Новообразования личности в процессе образования	Система ценностей	Инструментарий	Отсутствуют
Цель развития	Рост (сохранение) возможностей человека	Совершенствование конструкции	Создание имиджа (соответствие стандарту)
Ведущий тип взаимоотношений между людьми	Взаиморезультативность	Взаимопомощь	Взаимоиспользование

Социокультурная среда многослойна, внутренне противоречива. Выделим ее основные компоненты.

Культура - иерархически организованная система устойчивых во времени потребностей, видов деятельности, любой ценностно окрашенной информации, передающихся из рук в руки и сохраняющих внутренний смысл для каждого последующего поколения.

Цивилизация - система институционализированных культурных образований, представляющих собой формализованные, закрепленные нормативно практики или общественные отношения, стремящихся к сохранению и воспроизводству самой структуры. Цивилизация не исключает культуры, но может существовать в определенной степени независимо от нее. Так, церковь, образованная институализацией отношений веры, может последнюю сохранять, но существовать практически независимо от нее; наука - быть таковой или превратиться в некий ритуал и т.д. Полное господство цивилизации означает гибель культуры, а значит, и деградацию общества.

Массовая культура представляет собой связанный с резким ростом численности населения и развитием средств массовой коммуникации способ хранения и передачи информации, который становится основным регулятором поведения. Так, Д. Белл считал, что массовая культура – это своего рода организация обыденного сознания в информационном обществе, особая знаковая система или особый язык, на котором члены информационного общества достигают взаимопонимания. Целерационального человека массовая культура ставит в ситуацию поиска нужной информации, защиты от ее потоков или лавирования в них. Если целерациональность не выражена (что характерно для людей, участвующих в массовых профессиях), то человек начинает реагировать на предоставляемую массовой аудитории информацию как на единственную реальность, внешние обстоятельства, и подчиняется их воздействию как основному регулятору поведения.

Ким С. Камерон и Роберт Э. Куинн отмечают, что концепция организационной культуры имеет истоки в двух разных дисциплинах: антропологии (например, в формулировке «организации – это культуры») и социологии (например, в формулировке «организации обладают культурами»). Для того, чтобы дать оценку тем или иным характеристикам организационной культуры, например, общепризнанным ценностям, правилам и традициям, необходима опора на функциональную, социологическую традицию, в рамках которой культура трактуется, как атрибут организации, который может быть измерен отдельно от других организационных феноменов, а менеджеры в состоянии четко определять различия между организационными культурами и заниматься изменением культуры и измерять культуру, используя эмпирические приемы. Антропологический же подход

предполагает, что организационная культура может рассматриваться только как метафора и неотделима от самой организации.

Используя социологический подход, необходимо четко определить, какие именно культурные аспекты подлежат рассмотрению и каким образом должна быть определена концепция культуры.

Имеются различные точки зрения на сущность организационной культуры.

Э.Шейн рассматривает организационную культуру как своеобразный способ адаптации организации к социокультурной среде. Организационная культура – это «совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой, по мере того как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться всем членам в качестве правового образа восприятия, мышления и отношения людей к конкретным проблемам». В таком понимании опускается вопрос о том, насколько разработанные определенной группой убеждения могут стать убеждениями для других людей, и что для этого нужно было бы делать менеджерам.

У.Оучи по образу известной "теории "X" и "Y"", разработанной МакГрегором, создал "теорию "Z"". Для Оучи культура состоит из собрания символов, церемоний и мифов, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях. Вопрос о том, насколько все эти элементы культуры внутренне принимаются приходящим из внешней среды персоналом и становятся регулятором его поведения, не поднимается.

Образное описание организационной культуры дает немецкий психолог Р.Рюттингер: "Не только наблюдать и анализировать культуру, но и понимать ее означает - схватиться вначале за облако. Культура и связанные с ней представления о ценностях не являются жесткими понятиями, как организация структуры и процесса, стратегии и бюджеты. Культура - это самый мягкий материал из всех, которые существуют. Но "мягкое" оказывается "жестким" на преуспевающих предприятиях".

Антрополог М.Мид характеризует культуру, в том числе организационную, как основу усвоенного поведения, которую группа людей, имеющих общее прошлое, передает новым членам коллектива. Такой подход представляется нам перспективным с практической стороны: если определить основные регуляторы поведения персонала организации, характеризующейся высокими экономическими и социальными показателями, можно способствовать созданию коллективов, отличающихся, например, стремлением повысить качество работы, новаторством, сплоченностью и т.п.

Были попытки разных авторов представить те организационные характеристики, которые отличают одну культуру от другой и на которые можно воздействовать. Самые популярные в настоящее время в нашей стране исследования принадлежат уже упоминавшимся выше авторам К.Камерон и Р.Куинну. В их работе культура организации оценивается по таким параметрам:

1. принципы внутриорганизационных отношений;
2. общий стиль лидерства;
3. особенности управления персоналом;
4. связующая сущность организации;
5. стратегические цели;
6. критерии успеха.

Кроме менеджеров, носителями организационно-культурных отличий является любой член коллектива, рассматривающий данный тип как привлекательный. Так, чем более агрессивной и нестабильной понимается внешняя социально-экономическая среда, тем в большей мере претенденты на ту или иную вакансию хотят быть не просто работниками организации, но и «своими людьми». Следовательно, субъектом организационной культуры может быть любой член организации, и в интересах каждого из них, исходя из характеристик внешней и внутренней среды, может быть сохранение существующего типа организационной культуры или его изменение.

Исследования организационной культуры отечественными авторами, появившиеся в начале 1990-х гг. (В. Д. Козлов и др.), были посвящены знакомству аудитории читателей с наработками западных ученых. В начале 2000-х гг. появился ряд адаптированных западных моделей диагностики организационной культуры российскими исследователями, а также американскими авторами.

Рассмотрим основные точки зрения на определение организационной и корпоративной культуры, представленные отечественными исследователями:

1. Организационная культура тождественна корпоративной культуре - В. В. Козлов, А. А. Козлова, А. В. Плотников, О. А. Родин, Э. А. Уткин, - и означает что, как и организационная, корпоративная культура описывается при помощи одинаковых терминов: «философия и идеология организации», «ценностные ориентации», «верования», «ожидания», «нормы», «базовые предположения», «артефакты». Авторы, придерживающиеся данной точки зрения, апеллируют к западным концепциям, в которых используются “corporate culture” и “organizational culture” как взаимозаменяемые. Идея соотношения общего (универсального) и частного (развитие конкретных черт) - организационная и корпоративная культура - также отражает данный подход и представлена в работах В. А. Спивака.

2. Количественный подход к разделению сфер употребления терминов через определение размеров организации встречается в работе О. А. Сайченко, где утверждается, что корпоративная культура свойственна большим торговым и производственным корпорациям (учитывается форма экономической и юридической структуры), организационная культура – признак средней или мелкой организации.

3. Отрицание термина «корпоративная культура» предложено О. К. Слинковой в силу его неоднозначности в российской науке. Слинкова считает, что употребление корпоративной культуры увеличивает разночтения, поэтому рекомендует использовать более «четкий, понятный и имеющий обобщающий характер термин – организационная культура».

4. Организационная культура и корпоративная культура – самостоятельные феномены, различающиеся по способу возникновения и формирования (корпоративная культура специально проектируется, разрабатывается и внедряется руководством организации, а организационная культура складывается спонтанно как результат развития собственно организации). Данную позицию разделяют В. Л. Михельсон-Ткач, Е. Н. Складар. В рамках данного подхода вызывает интерес оригинальная концепция Э. А. Капитонова: массовая культура является социокультурной средой возникновения, развития и функционирования корпоративной культуры - приемницы организационной культуры в постиндустриальную эпоху и отражает новые тенденции в сфере управления (ориентация на духовно направляемый менеджмент, командный потенциал работников, нематериальные ценности - мотивации, создание корпораций – сообществ).

Корпоративная культура как инструмент регуляции поведения персонала в организации сформировалась в условиях особой социокультурной среды - массового общества. Индустрия высоких технологий и психосостояний внесла новые характеристики как организаций, так и персонала: 1) тенденции организаций не вкладывать в развитие персонала, а «перехватывать» «готовых» специалистов на конкретные должности диктуются современными темпами производства; 2) в условиях

Корпоративная культура и управление персоналом

замещения бюрократических структур на более гибкие и менее иерархические проявляется новое понимание карьеры – межорганизационной.

Данные причины послужили складыванию механизма, стимулирующего «культурным» инструментарием поведение сотрудников организации. По нашему мнению, основным отличием корпоративной культуры от организационной является ее внешне заданная система ценностей, норм и правил, нацеленных на повышение результативности организации. Таким образом, корпоративная культура - *инструмент управления при помощи внешне заданной системы ценностей, норм и правил поведения персонала, нацеленных на повышение результативности организации.* Это достигается регуляцией поведения персонала на основе социотехнологий: массового тиражирования образа жизни, всемерно поддерживаемого со стороны высшего руководства, закрепления ценностно насыщенных требований во внешних атрибутах (условия, предъявляемые к внешнему виду работника, исключаящие, например, свободу в определении выбора ткани для костюма, марки автомобиля и т. п.). Таким образом, корпоративная культура как инструмент управления, разрабатывается группой экспертов в лице руководства (группой внешних экспертов) с определенными акцентами на наиболее эффективных для компании образцах поведения персонала.

Таблица 1.3

Различия организационной и корпоративной культуры систематизированы по признакам.

Признак	Организационная культура	Корпоративная культура
1. Природа возникновения, обусловленность	Условиями внешней среды, в т.ч. национальной культурой	Внутренними целями организации, заданными конкретными людьми
2. Механизм трансляции	Традиции, передача новичкам успешных моделей «старожилами»	Заданные/предъявленные требования от администрации
3. Механизм подкрепления	Успешность моделей поведения во внешней среде	Символьная поддержка; поощрения и санкции
4. Содержание	Система ценностей персонала	Система управляющих принципов
5. Институционализация	Базовые представления персонала	Миссия, кодекс корпоративной этики
6. Уровень ценностного давления	Низкий	Высокий

За последние 10-15 лет можно констатировать появление новой волны публикаций на тему корпоративной культуры. Их общую направленность можно объединить заголовком: бегство от корпоративной культуры. Сегодня оказывается, что жесткое навязывание персоналу корпоративной системы ценностей и образцов поведения может вызывать сопротивление персонала, снижение лояльности к организации, протестное поведение. Дискуссии в прессе директоров по управлению персоналом связаны с кризисной ситуацией, порожденной огульным применением на практике концепции корпоративной культуры. Психосоматические заболевания, к которым приводят навязанные «правила игры», заявленные цели и принципы организации, противоречащие ценностным ориентациям работников, многочисленные ограничения становятся причинами увольнений наиболее перспективного персонала в поисках менее регламентированной работы.

Накал существующей ситуации в управлении связан с прогнозами изменения рынка труда в ближайшие десятилетия. Последствия спада рождаемости в 1990-е гг. начнут сказываться уже в 2008 г. не только на системе высшего образования (количество

## Корпоративная культура и управление персоналом

поступающих не будет превышать количества мест в вузах), но и на производстве: к 2012 г. недостаток в квалифицированных специалистах будет ощущаться среди работодателей. Вариант решения данной проблемы для России за счет мигрантов в значительной мере упущен: страны Европы давно опередили в конкурентной борьбе за высококвалифицированных специалистов. Для современной России актуален вопрос формирования миграционной привлекательности. В такой ситуации важным становится вопрос об управляемости организацией и поведением сотрудников, обладающих различными ценностными ориентациями, обусловленными преобладающими ценностями национальных культур. Эта ситуация склоняет обратиться к феноменологическому подходу к организационной культуре.

Еще одна причина обострения интереса ученых к феноменологическому подходу – попытка «заимствовать» опыт управления. Сегодня имеется значительное число работ, в которых высказывается сомнение в такой возможности. Пределы применимости японской, китайской, западногерманской моделей управления в другие страны активно обсуждаются отечественными и зарубежными авторами. Появляются и работы, в которых прямо указывается на взаимосвязь национальной культуры и преобладающего типа организационной.

Таким образом, изучение и разработка концепции организационной культуры в рамках рационально-прагматического и феноменологического подходов эволюционировали вплоть до их конвергенции.

Исходя из анализа исследований организационной и корпоративной культур, мы принимаем следующие положения:

1. Доминирующая организационная культура фирмы формируется на основе социокультурных характеристик внешней среды, носителями которых является персонал. Закономерности формирования организационной культуры изучались, в основном, в рамках феноменологического подхода.
2. Корпоративная культура является инструментом управления при помощи внешне заданной системы ценностей, норм и правил поведения персонала, нацеленных на повышение результативности организации. Закономерности формирования корпоративной культуры изучались, в основном, в рамках рационально-прагматического подхода.
3. Эффективность корпоративной культуры как инструмента управления организацией во многом зависит от учета особенностей организационной культуры, которая должна быть заложена в ее основу.

## ЛЕКЦИЯ №2

### Современные подходы к изучению организационной культуры

Поскольку культурология является самостоятельной наукой, она характеризуется и наличием собственных методов познания. Так, А.Я. Аванесова под методами культурологи понимает «совокупность аналитических приемов, операций и процедур, используемых в анализе культуры и, в определенной степени, конструирующих предмет культурологического изучения»<sup>1</sup>. Но можно назвать и методы, общие или схожие для различных наук. Так, для социальных и гуманитарных, к которым относится

---

<sup>1</sup> Культурология. XX век. Энциклопедия. Т.1. — СПб.: Университетская книга; 000 “Алетейя”, 1998. -447 с.

## Корпоративная культура и управление персоналом

культурология, выделяют четыре большие группы методов, различающихся по цели и конечному результату.

К первой группе относятся эмпирические, или наблюдательные методы. В первую очередь, к ним относится наблюдение.

Наблюдение - метод, состоящий в преднамеренном, систематическом, целенаправленном и фиксируемом восприятии внешних проявлений того или иного культурного объекта, факта или события. Наблюдателем должен быть специально обученный человек. В интерпретации результатов наблюдений следует обратить внимание на то, что одни и те же явления могут пониматься неоднозначно.

Ко второй группе относятся организационные методы. Они, в свою очередь, подразделяются на сравнительный и лонгитюдный и комплексный методы.

Сравнительный, или метод поперечного среза, заключается в сопоставлении различных групп населения на определенный момент времени по каким-либо важным для культурологи признакам (принадлежность к определенной субкультуре или организационной культуре; социальное положение, возраст, образование).

Можно сравнивать отдельных людей, разные группы. Сравнение может осуществляться в рамках развития той или иной социокультурной среды. При этом выявляются детерминанты формирования механизмов регуляции поведения, системы отношений к тем или иным явлениям действительности и т.п.

Лонгитюдный - метод продольного среза, состоящий в многократных обследованиях одних и тех же лиц (групп) на протяжении длительного времени. Он позволяет выяснить, например, особенности социализации персонала в той или иной организационно-культурной среде, культурные основания в формировании девиаций и психопатологий (например, при резкой смене культурных ценностей), темпы и особенности аккультурации мигрантов в новую для них культурную среду и т.п.

Комплексный метод – это такой способ изучения культурных явлений, при котором в исследовании участвуют представители разных наук. Это позволяет установить связи и взаимозависимости между явлениями разного рода, а также включить элементы сравнительного и лонгитюдного методов. Он применяется в связи с недостаточностью изучения явлений культуры каким-либо одним методом.

К следующей большой группе методов относятся экспериментальные методы. Они отличаются от наблюдения (эмпирического метода) активным вмешательством в ситуацию со стороны наблюдателя. В экспериментальном методе материал получают посредством специально проведенного эксперимента, опыта. Используются они во многих науках, но в культурологии отсутствие умело поставленного эксперимента может оказаться крайне опасным.

Лабораторный эксперимент проводится в специально оборудованных лабораториях. В психологической культурологии, например, исследуются память, восприятие, внимание, время протекания психических процессов, быстрота реакции и многое другое с помощью специальных приборов. Суть метода заключается в сравнении результатов с субъективными, существующими в сознании человека эталонами (экспертными оценками громкости, яркости, интереса) и объективными, находящимися вне сознания человека (порогами сенсорной чувствительности и др.).

Метод корректен, но испытуемый знает, что он идет на исследование, и это необходимо учитывать при анализе результатов.

Естественный эксперимент проводится в естественных условиях. Испытуемые не подозревают, что над ним совершается эксперимент, и ведут себя обычно.

Искусственный эксперимент. Испытуемые знают, что участвуют в эксперименте. Метод корректен, но результат может быть искажен тем, что испытуемые нередко стараются вести себя согласно ожиданиям экспериментатора.

И, наконец, к четвертой группе относятся диагностические методы, в первую очередь, опросы и тестирование.



## Корпоративная культура и управление персоналом

Опросы делятся на письменные (анкетирование) и устные (интервьюирование), очные и заочные (почтовые, телефонные, экспертные, Интернет-опросы, опросы с помощью СМИ), экспертные и массовые, выборочные и сплошные, локальные, региональные, общенациональные и т.п.

Тестирование проводится с помощью тестов – заданий стандартной формы, по которым и идут испытания. Существуют сложные методики их составления, проверки на валидность (то есть мерность) и надежность (получение одинаковых результатов при повторном измерении), достоверность и многое другое.

Тесты могут представлять собой вопросники с большим или меньшим количеством вопросов, небольшие задачки, рисунки.

Наиболее популярным в изучении организационной культуры является системный подход, ориентированный на понимание организационной культуры как системы определенным образом упорядоченных взаимосвязанных элементов, ориентированных на достижение целей системы. В таком случае культура организации является подсистемой осуществляющей определенную целенаправленную деятельность организации.

С позиции системного подхода организационная культура и ее элементы исследуются с позиции управления организацией в целом.

В зависимости от характера влияния организационной культуры на общую результативность деятельности предприятия можно выделить позитивную и негативную корпоративную культуру.

Позитивная - стимулирует результативность деятельности предприятия (ее признаки: личностно-ориентированная: интегративная, стабильная) либо его развития (личностно-ориентированная: интегративная; нестабильная). Позитивная организационная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития и субъектности, а также ценность предприятия как условия реализации такого рода способа. Позитивная культура характеризуется следующими признаками:

1. Восприятием сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия и определяет стратегию его развития.

2. Осознанным принятием личной ответственности за общий продукт совместной деятельности организации. Это в совокупности, порождает добросовестное отношение к своим производственным обязанностям как норму поведения работника, регулируемое общественным мнением, негативно настроенным к проявлениям фиктивно-трудовой активности;

3. Ориентацией сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. Реализаций такого рода ориентации формирует у работников ощущение своей ответственности за качество продукта собственной деятельности и порождает заинтересованность в его повышении. Профессионально-трудовая деятельность приобретает творческий характер, даже если объективно она таковым и не обладает, что создает общую атмосферу увлеченности своим трудом;

4. Позитивной оценкой влияния профессионально-трудовой деятельности на личностное развитие;

5. Ощущением взаимоадекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Успешность сотрудника в результате становится основанием и для самоуважения и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе.

Позитивная организационная культура, ассимилирует положительные мифы, основанные не на манипулятивно-психологической пропаганде, "разоблачение" которых существенно ухудшает отношения работников к организации, а отражающие реальное

## Корпоративная культура и управление персоналом

положение дел. Мифы позитивной корпоративной культуры, отражая тенденции развития сферы ценностей организации, ориентируют сотрудников на построение соответствующих им моделей поведения, реализация которых в деятельности стимулирует эффективность деятельности предприятия.

Негативная - препятствует эффективному функционированию предприятия и его развития (ее признаки: функционально-ориентированная; дезинтегрирующая; стабильная, либо нестабильная). Она отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна, однако, не ценна для сотрудника с точки зрения его саморазвития и самореализации.

Если влияние организационной культуры на эффективность организации осознается, она может выступить серьезным механизмом управления поведением персонала. В таких случаях можно говорить о корпоративной культуре как об отражаемой организационной культуре значительной однородности, высокого уровня развития, несущей максимум черт индивидуальности данной организации (корпорации).

Характер корпоративной культуры проявляется через систему отношений:

- 1) отношение работников к своей профессионально-трудовой деятельности;
- 2) их отношение к предприятию как к объективному условию осуществления профессионально-трудовой деятельности и реализации своего отношения к ней;
- 3) функциональные и межличностные отношения сотрудников как субъективное условие реализации своего отношения к деятельности, и к предприятию.

Специфика корпоративной культуры как формы существования заключается в том, что, отражая реальную ситуацию, она особо акцентирует тенденции ее изменения. Механизмы влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия заключаются в том, что работники прогнозируют развитие ситуации, относительно чего они оценивают и выстраивают модели своего поведения. Реализуя их в деятельности, они усиливают те или иные тенденции и создают таким образом, адекватные им ситуации.

Содержание корпоративной культуры определяется степенью личностной значимости профессионально-трудовой деятельности для большинства сотрудников.

Личностно-значимой является деятельность, посредством которой работник:

- 1) реализует и развивает свои актуальные и потенциальные способности, важные лично для него, исходя из общего контекста его индивидуальной жизнедеятельности;
- 2) реализует субъективное (т.е. рефлексивное и практически преобразующее) отношение к действительности, отражающее специфически человеческий способ жизнедеятельности.

Организационная культура проявляется на следующих уровнях:

1. На поверхностном - символическом через видимые артефакты (внешний вид и расположение предприятия, дизайн интерьера, степень удобства рабочих мест, организация питания, соблюдение фирменного стиля документации, внешний вид служащих, различные знаки отличия, принятая сисглава коммуникаций).

2. На подповерхностном. Здесь изучаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Ценности подповерхностного уровня отражаются в организационном климате предприятия через следующие элементы:

- старшинство и власть;
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности;
- роль женщин в управлении и в других областях;
- стиль управления и поведения руководителей;
- процесс принятия решений;
- кадровая политика фирмы;
- организация работы, дисциплина и трудовая этика;
- характер контактов;

## Корпоративная культура и управление персоналом

- коммуникативная политика;
- пути решения конфликтов;
- проблема идентификации;
- характер межличностного общения;
- символика.

3. На глубинном. Здесь изучаются фундаментальные положения, которые трудно осознать даже членам организации: отношение к бытию, восприятие времени и пространства. На этом уровне формируется корпоративный дух фирмы. Корпоративная культура фирмы редко бывает однородной. Поэтому выделяют три типа культуры в зависимости от однородности:

- доминирующая культура – система ценностей, которая разделяется большинством сотрудников.
- субкультура – ценности меньшинства сотрудников
- контркультура – субкультура, которая находится в противостоянии с доминирующей культурой.

Корпоративная культура выступает в качестве механизма управления организационной социализацией ее членов. Организационная социализация - это вхождение сотрудников в культуру организации.

Процедура организационной социализации предполагает, что:

- Кандидаты тщательно отбираются в соответствии с нормами и ценностями действующей культуры организации.
- Первый профессиональный опыт в организации на новом рабочем месте заставляет новых сотрудников ставить под вопрос свои прежние стили поведения, взгляды и ценности. Это должно сопровождаться стимулированием работников открыто воспринимать организационные нормы и ценности.
- Проводится отработка первичных профессиональных навыков.
- Производится тщательная оценка и вознаграждение индивидуальных результатов.
- Поощряется приверженность к организационным ценностям.
- Вводится усиление понимания культуры через корпоративный фольклор.
- Определяются конкретные ролевые модели и характеристики, которые необходимо учитывать для того, чтобы добиться продвижения и успеха.

Основная задача развития человеческих ресурсов заключается в том, чтобы все работники занимали такие позиции, чтобы они стремились к равновесию между обучением, работой и досугом. Кроме того, потребности работников в развитии всегда должны соответствовать потребностям развития компании, ее клиентов и общества.

Концепция развития работников фокусируется на саморазвитии, которое в идеале осуществляется на трех уровнях:

1. индивидуальный уровень (работники всех уровней развиваются с тем, чтобы стать внутри компании партнерами или предпринимателями, которые ведут себя так, словно эта компания является их собственностью);
2. групповой уровень (вместо «команды звезд» во всех сферах организации развиваются «звездные команды», основанные на принципах гуманизма и интрапренерства);
3. организационный уровень (компания развивается, чтобы превратиться в организацию, которая постоянно учится и умеет вырабатывать свое видение нового состояния компании и окружающей среды).

Многие компании все еще предоставляют возможность для развития только руководящим работникам в форме «развития менеджмента». Однако такой подход не позволяет реализовать обширные таланты, которыми обладают все остальные работники. По всему миру в сфере промышленности действуют очень много «охотников за

головами», и это указывает на то, что многим компаниям не удалось обеспечить развитие своих собственных человеческих ресурсов, — что наносит ущерб и работникам, и организации.

## ЛЕКЦИЯ №3

### Организации. Понятие и типологии

Понятие «организационная культура» предполагает необходимость принять во внимание две его составляющих: культуру и организацию. Культурная составляющая была рассмотрена выше; рассмотрим представление об организациях. В зависимости от того, как они понимаются исследователем, можно выбрать те их институциональные зоны, которые оказываются важными и при анализе организационной культуры и в итоге, задают ее тип.

Существует множество подходов к пониманию сущности организаций и определений организации. Организация может быть определена как социальная группа, ориентированная на достижение взаимосвязанных специфических целей и на формирование высокоформализованных структур. М.Вебер в своем определении делает акцент на непрерывной целевой специфической деятельности, как бы «надстоящей» над отдельным человеком. Еще один взгляд, принадлежащий Ч.Барнарду, предполагает деятельность, осуществляющуюся через сознательную, преднамеренную и целевую координацию усилий двух или более лиц. Как правило, каждая организация предполагает желание ее членов участвовать в деятельности и наличие общей для них цели.

Г.Минтцберг разработал концепцию, согласно которой все организации включают в себя пять координационных механизмов как базовых элементов структуры, связывающих в единое целое все элементы организации. Координационными механизмами являются взаимное регулирование, прямое управление, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска, стандартизация рабочих навыков. В процессе своей жизнедеятельности организации используют различные механизмы координирования и может иметь разную форму. Минтцберг выделил пять форм организации: предпринимательскую, машинную, профессиональную, инновационную, миссионерскую.

В 1970х годах И.Ансофф рассматривал организацию как систему, осуществляющую взаимосвязи с источниками ресурсов и внешней средой. Любая организация является сложной совокупностью большого количества взаимосвязанных элементов, составляющих ее организационный потенциал. Основой организационного потенциала является культура организации (совокупность ценностей, систем и процедур, принятых в организации). Организационная культура подвержена наиболее сильному изменению со стороны выбранной стратегии организации.

Р.Холл понимал организацию как коллектив с относительно идентифицированными границами, нормативным порядком (уставом), ранжированием власти (иерархией), системами коммуникаций и координации членства (процедуры); этот коллектив существует на относительно постоянной основе в окружающей среде и занимается деятельностью, которая обычно связана с набором целей; деятельность имеет результаты для членов организации, для самой организации и для общества. В зависимости от того, насколько различаются все выделенные в определении признаки организации, можно говорить об их типологии. Вместе с тем, Р.Холл никогда не претендовал на полноту описания организационных типов и подчеркивал, что в настоящее время вряд ли кто-либо из исследователей организаций может на такую полноту описания претендовать.

## Корпоративная культура и управление персоналом

Для А. Этциони важно было, по какому принципу люди вступают в определенный тип отношений, лежащий в основе создания организаций. По этому признаку он выделяет три основных типа организаций: добровольные, принудительные и утилитарные. Добровольные организации - это ассоциации, члены которых обладают правом свободного вступления и выхода. Примерами таких организаций являются: клубы, различные добровольные общества, благотворительные организации и т.д. Члены таких организаций не получают платы за участие в их деятельности, а служат той или иной идее или заполняют свое свободное время. Понятно, что особенности культуры таких организаций основываются на тех традициях, способах поведения, ценностях, которые принципиально лежат в их основах. Смещение ценностей может послужить распаду такой организации, и аутентичная организационная культура является принципиальной для их существования. Членство в такой организации во многом определяется именно организационной культурой.

Членами принудительных организаций люди могут оказаться против своей воли. Например, клиника для душевнобольных, тюрьма, армия или организация, в которую специалист советского периода попадал «по распределению», а по большому счету, и само государство «за железным занавесом» могут быть рассмотрены как принудительные для некоторых своих членов организации. Вопрос социализации в такой организационной культуре – вопрос выживания для индивида. Известными являются факты полного перерождения людей под прессингом той системы ценностей, которая им навязывается. Способность сохранить собственную систему ценностей, пройдя принудительную организацию, удается исключительно людям и воспринимается как подвиг.

Утилитарные организации создаются с прагматическими целями. Это коммерческие организации, учебные заведения, партии, профсоюзы, правительственные и частные фонды принадлежат к числу формальных организаций, созданных людьми для выполнения насущных повседневных задач. Членство в таких организациях может определяться целями людей и (или) втянутостью в массовую деятельность.

Еще одна типология организаций предполагает их разделение на коммунитарные и некоммунитарные.

Коммунитарность означает такое свойство внешней для человека среды, которое предполагает её использование как единой нерасчленимой системы, части которой не могут быть обособлены без угрозы её распада. Коммунитарность среды подразумевает неразрывность связей между элементами, её представление как единого целого, состоящего под общим управлением. Именно поэтому содержание институтов государства, развивающегося в условиях коммунальной среды, определяется, в конечном счёте, задачами согласования общественных усилий для эффективного её использования. Характерным примером такого типа внешней материально-технологической среды является сложившаяся в сельском хозяйстве Китая система заливного рисоводства, распространившаяся затем в Японии, Корею и Юго-Восточной Азии. Коммунальными являлись ирригационные системы Египта, противопаводковые системы восточных государств, системы водных путей, волоков и каналов Древней Руси и др.

В свою очередь, некоммунитарность означает технологическую разобщенность, возможность обособленности важнейших элементов материальной инфраструктуры и связанную с этим возможность их самостоятельного функционирования и частного использования. Некоммунитарность среда разложима на отдельные, не связанные между собой элементы, она обладает свойством дисперсности и может существовать как совокупность разрозненных, отдельных технологических объектов. В этом случае индивидуум или семья способны самостоятельно, без кооперации с другими членами общества, вовлекать части некоммунитарной среды в хозяйственное использование, поддерживать их эффективность и независимо распоряжаться полученными результатами. Главной функцией складывающихся общественных институтов является обеспечение взаимодействия между обособленными хозяйствующими и социальными субъектами.

## Корпоративная культура и управление персоналом

Некоммунитарная материальная среда выражает себя в хуторских и фермерских хозяйствах, автономных системах тепло- и энергоснабжения, сети обособленных железных дорог и т.д.

Коммунальная среда, не поддающаяся расчленению, со временем приводит к относительному возрастанию роли структур, выражающих общий интерес, и созданию соответствующих систем управления во главе с центром и единых правил пользования коммунальной инфраструктурой для всех хозяйствующих субъектов. На каждом историческом этапе формируется соответствующая времени идеология, выражающая справедливость такого общественного порядка. В свою очередь, вновь создаваемые производственные объекты эволюционно воспроизводят коммунальные свойства и закрепляют на следующем историческом шаге вызванные ими институциональные особенности общественного устройства.

В странах с некоммунитарной средой, напротив, постоянно возрастает роль частных собственников в общественной жизни, что выражается в развитии системы соответствующих экономических и политических институтов и создании адекватных идеологических систем. Развивающаяся и совершенствующаяся некоммунитарная среда служит постоянной материальной основой для их воспроизводства».

Известны коммунитарные организации, отличающиеся своеобразными субкультурами. Например, хипповские коммуны - сообщества людей, объединенных одной идеологией, общими ценностями, основными из которых являются непринятие любых видов насилия, уважение к окружающим людям и природе, отсутствие эгоизма, духовная работа над собой. Эту субкультуру нельзя назвать целостной. Периодически случается так, что на территории отдельно взятой квартиры или дома поселяются эти люди и живут одной дружной семьёй, через какое-то время это заканчивается, как правило, в силу того, что одни из них меняются сильнее, а другие остаются на том же уровне и не хотят что-то менять. Тогда такие коммуны исчезают.

## ЛЕКЦИЯ №4

### Факторы, влияющие на особенности организационной культуры

Организационная культура, являясь одним из факторов управления в организации, в свою очередь, испытывает влияние внешней и внутренней среды. Успешное управление организацией определяется умением руководителей выявлять воздействующие факторы, их силу и интенсивность, прогнозировать возможные последствия и варианты их нейтрализации или же усиления. И наоборот, управленцы, игнорирующие, допустим, такие характеристики, как подвижность внешней среды, рискуют оказаться в числе отстающих, тогда как конкуренты, учитывая высокую изменчивость, уже не только обновили технологии в производстве, обеспечили гибкость в сервисе, но и создали организационную культуру, поддерживающую изменения, где сотрудники нацелены на совершенствование выполняемой работы.

Обратимся к истории менеджмента, чтобы понять роль внешних и внутренних факторов в работах ученых. Периодически (под воздействием конкретной исторической ситуации) силы ученых концентрировались на внешней либо внутренней среде организации.

По отношению к внешним факторам можно отметить две противоположные тенденции:

- 1) фоновое значение внешней среды в менеджменте;
- 2) акцент на внешние условия.

## Корпоративная культура и управление персоналом

Фоновое значение внешней среды прослеживается в работах классиков. Внешняя среда воспринималась как независимое поле существования, и по отношению к ней не наблюдается попыток управления. Так, Ф. Тейлор в условиях большого количества рабочей силы, не склонной к сложному труду, разрабатывает систему нормирования, позволяющую добиться более высоких показателей с простой системой стимулирования: премирования в случаях улучшения показателей и штрафов и увольнения за несоблюдение требований. Г. Форд вводит систему конвейера, которая позволила выполнять технологически сложные операции сотрудникам с низкой квалификацией, существенно увеличив при этом нормы выработки.

К внутренним факторам внимание исследователей в основном обращается в периоды стабильности в обществе, в политической ситуации. На совершенствование внутренней среды и принятие во внимание особенностей отношений в организации были направлены работы А. Файоля, создавшего систему администрирования, Э. Мэйо, внесшего значительный вклад в область нематериального стимулирования сотрудников и других ученых.

Тенденция акцента на внешние условия как определяющие управление организацией датируется концом 1930-хх – 1950-ми годами, когда происходят бурные дискуссии по поводу организационного климата. Организационный климат рассматривается как управляемая внутренняя среда организации, с помощью которой можно защититься от неблагоприятных внешних факторов: привлечь и удержать квалифицированных сотрудников, стимулировать их повышение квалификации. Уже можно говорить о конкуренции среди работодателей как внешнем факторе и рынке труда, который начинает играть все большую роль для организаций. В середине XX века наблюдается дефицит персонала, обусловленный последствиями Второй Мировой Войны, а также стремление крупных держав к превосходству, которое стимулировало рост научных открытий, создание новых технологий, что немислимо без высококвалифицированного персонала. Получается, что управление агрессивной внешней средой строится на совершенствовании внутренней среды. Внутренняя среда, обеспечивая социально-психологический комфорт для сотрудников, обеспечивает поле для признания заслуг и обеспечения различного рода поддержки, мотивирования для сотрудников, тем самым удерживая их в данной организации.

В конце 1950-х гг. в управленческой мысли утвердилось представление об организации как системе, связанной с внешним миром и испытывающей значительное влияние с его стороны. Системный подход не объяснял различия в результате деятельности у компаний, действующих в одном и том же сегменте. Учет действия конкретных внешних и внутренних факторов позволил более точно применять действующие теории управления, что и было сутью ситуационного подхода.

В 1970-1980-е гг. конкурентная борьба разворачивается за потребителя, который своим вниманием определяет жизнеспособность организации. Организации усиливают ориентацию на внешний фокус с тем, чтобы добиться расположения потребителей. Особенно это видно в таких отраслях знаний, как маркетинг и брендинг. Появляется огромное количество бестселлеров, таких как «Маркетинговые войны», «Поведение потребителей», «Менеджмент, ориентированный на потребителя», «Латеральный маркетинг», «Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции», «Герилья-маркетинг», «Общество мечты», «Почему мы покупаем, или Как заставить покупать», «Детский брендинг», «Войны брендов». В зависимости от степени конкуренции за потребителя с сфере деятельности компании выстраивается и тип организационной культуры. В низкоконкурентных средах формируются внутренне направленные культуры, целью которых является обеспечение высокого качества обслуживания и стабильности. В высококонкурентных сегментах складываются внешне ориентированные организационные культуры.

## Корпоративная культура и управление персоналом

Современная ситуация 2008-2009 гг. демонстрирует еще большую подверженность организации внешним условиям: разорение большого числа компаний вследствие их зависимости от кредитов привело к новым показателям безработицы, составившим в РФ минимум в 2007 г - 4,2 млн. чел. С 2002 по 2007 гг. уровень безработицы ежегодно снижался, в марте 2009 г. он составил уже 7,5 млн человек<sup>2</sup>. «Подушка безопасности» от внешних условий оказалась далеко не у большинства компаний. Таким образом, руководитель, менеджер должен уметь выявлять значимые факторы внешней и внутренней среды для организации, их возможности и угрозы, определять адекватные способы реагирования, позволяющие организации выживать.

Мы будем рассматривать организацию с точки зрения поведенческого подхода, который основывается на том, что для выживания организации ей необходимо постоянно приспосабливаться, учитывая условия внешней среды, и управляя внутренней средой.

Вначале обратимся к внешней среде. Для этого необходимо определить, что понимается под внешней средой и какова ее структура.

Под воздействием различных внешних факторов формируется уникальная организационная культура. Так, организационные культуры американских компаний чаще характеризуются как конкурентные и агрессивные, тогда как шведские компании отличаются социальной направленностью. Специфика восточных культур коренится в особенностях организации жизни азиатских общин, испытавших влияние ценностей арабо-мусульманской, конфуцианской и индо-буддийской культур.

В результате главенства властвующих структур, коллективных форм организации частной жизни, подавления условий для предпринимательства утвердилась слабость индивида перед лицом общины и государства. Отношение отдельному человеку с точки зрения его полезности для конкретной общности привело к массовому состоянию людей в качестве функциональных исполнителей. Власть, политика в азиатском обществе воспринимались как сфера деятельности выдающихся лиц в основном из числа военных. Способ разрешения конфликтов в таких условиях также был организован по принципу удобства для власти – доминировали обычаи, традиции и решение авторитетного лица. Соответственно организационная культура восточных стран, несмотря на глобализацию и повсеместное размывание различий, все же будет демонстрировать такие черты как авторитарное управление, совпадение формального и неформального лидерства, коллективизм, высокую лояльность сотрудников компании.

Итак, внешние факторы составляют внешнюю среду организации и могут на нее воздействовать.

При этом среда существования организации делится на две части. Эти части по-своему называют разные авторы: среда прямого воздействия и среда косвенного воздействия или «ближнее» окружение и «дальнее» окружение.

**Среда прямого воздействия** непосредственно влияет на организацию, к ней обычно относят клиентов/потребителей, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются повлиять на "ближнее" окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении (например, к способам завоевания расположения клиентов относятся дополнительные бесплатные сервисы).

*Поставщики* во многом определяют особенности внешней среды для компании, обеспечивая постоянство (как в случае с поставщиками энергетики, действующими обычно в регионе в единственном числе) или регулярный поиск партнеров (характерно для поставщиков продуктов питания, меняющих условия работы, что вынуждает организацию отслеживать более выгодные предложения на рынке).

---

<sup>2</sup> Россия обогнала ЕС и США. По росту безработицы // <http://www.zagolovki.ru/>



## Корпоративная культура и управление персоналом

*Трудовые ресурсы:* в зависимости от поставленных целей организации необходимо обеспечение персоналом нужных специальностей и квалификации. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов. Примером могут служить многие сектора компьютерной промышленности, промышленности. Многие фирмы вынуждены были искать дешевую рабочую силу в других странах.

*Потребители,* при условии выбора, решают, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, тем самым определяют для организации большую часть, относящуюся к результатам ее деятельности. Как следствие, необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

Во многих случаях *конкуренты* определяют цену и конечный результат деятельности. Так, уже зарекомендовавшие себя производители автомобилей вынуждены искать новые варианты по сокращению издержек и снижать цены на продукцию из-за появления на рынке производителей с весьма недорогими автомобилями приемлемого качества.

Конкурировать между собой организации могут и за потребителя, и за трудовые ресурсы (добываясь преимуществ за счет повышения заработной платы, увеличения размера компенсационного пакета), за капитал (чаще в виде получения субсидий, налоговых послаблений и др.), за право применять технические инновации. От реакции руководителей и сотрудников на организационную конкуренцию зависят, с одной стороны, условия и оплата труда, характер отношений руководителей с подчиненными, с другой, производительность и эффективность работы.

**Среда косвенного воздействия** — включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. К основным факторам среды косвенного воздействия относятся: технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными управляющими организациями. Это, например, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Воздействие этих факторов на организацию часто определяет тенденции, которые со временем будут влиять на "ближнее" организационное окружение. Менеджеры не могут управлять параметрами "дальнего" окружения, но должны отслеживать их тенденции и учитывать эти прогнозы в своих планах. Например, увеличение плотности населения в местности, где расположена организация, повлечет за собой и более жесткий социальный порядок, требующий знание этикетных норм. А также повысит конкуренцию на рынке труда. И наоборот, снижение плотности населения повлечет за собой уменьшение конкуренции среди соискателей, и, как следствие, повышение заработных плат, компенсационных пакетов. Широкое распространение компьютеров и доступ к сети интернет сказалось и на рынке труда – появились сотрудники, работающие на дому, самозанятые специалисты (так называемые фрилансеры).

Внешние факторы подразделяются на следующие типы:

- *технологические;*
- *политические и правовые;*
- *экономические;*
- *географические;*
- *социокультурные.*

*Технологические*

Новые технологии являются одновременно внутренней доминантой и внешним условием большого значения. Технологические нововведения влияют на сам продукт, эффективность, с которой его можно изготавливать и продавать, на способ сборки, хранения и распределения информации, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители.

## Корпоративная культура и управление персоналом

Скорость появления новых технологий в последние десятилетия увеличилась в разы. Знаменитый социолог Дэниел Белл считает, что в будущем наиболее ценным нововведением будет считаться технология миниатюризации. Так, в 1981 году вышел в продажу процессор с размером микроэлектронных цифровых узлов составлял 3 мкм, то в 2009 году он уже составлял 0,032 мкм.

Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологиями высокого уровня, наукоемкие предприятия, чтобы обеспечить себе существование, должны стимулировать новые разработки, быть готовы к их быстрому внедрению.

### *Политические и правовые*

К политическим и правовым факторам относятся: позиция администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса, лоббисты, наличие внешнего долга. Позиция администрации влияет на такие действия правительства, как налогообложение доходов, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма рабочей силы, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы и т.п.

К политическим факторам можно причислить и отношения с местным населением и международные факторы. Благотворительность, финансирование школ и других социально значимых организаций позволяют формировать и поддерживать позитивный имидж компании. К международным факторам следует отнести изменение валютных курсов; политические решения стран-инвесторов; принимаемые решения международных картелей.

### *Экономические*

Руководство также должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Например, если прогнозируется инфляция, руководство может провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда, чтобы сдержать рост издержек. Оно также может решить сделать заем, так как при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле.

Например, при снижении налогов происходит увеличение массы денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать развитию бизнеса.

То или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное воздействие на другие организации. Организации, ведущие дела во многих странах, зачастую считают состояние экономики особо сложным и важным для себя аспектом. Так, колебания курса доллара относительно валют других стран могут стать причиной мгновенного обогащения или обнищания фирмы.

### *Географические*

У исследователя Г. Д. Гачева природа считается первым фактором, «определяющим лицо народа». Климат, животный мир, растительность – все это предопределяет и род труда, которым здесь надо заниматься населению, и образ мира (здесь хранится образный арсенал культуры – архетипы, символы). Так, народы, проживающие на морских побережьях и занимающиеся рыболовством, склонны жить одним днем и не заниматься долгосрочным планированием, тогда как, например, якуты, вынужденные заготавливать сено для домашнего скота на 7-8 месячную зиму и поневоле думать о будущем. В современных условиях в качестве географических факторов можно рассматривать степень удаленности от административных центров (компании, расположенные в столице, региональном центре или провинциальном городе будут географически детерминированы), от пограничных территорий. Природный ландшафт и климат, по мнению ученых (в большей мере в работах философа И. Мечникова), в

## Корпоративная культура и управление персоналом

определенной мере формирует тип мышления: такая медитативная религия как буддизм могла зародиться именно в теплолюбивой Индии, когда существует возможность уходить в лес и погружаться в многочасовую медитацию в любое время года. К географическим факторам относятся особенности территории, которые в значительной мере определяют вид деятельности: наличие полезных ископаемых показывает, что доминирующее положение занимают компании в области добычи и переработки, благоприятные природные условия способствуют распространению сельскохозяйственных предприятий, отсутствие полезных ископаемых и не самые благоприятные условия для сельского хозяйства нередко характерны для появления наукоемких компаний. Экономика Финляндии, благодаря ориентации на наукоемкое производство, в 2003 году, согласно международному рейтингу, была признана самой конкурентоспособной в мире.

### *Социокультурные*

Распространение в середине XX века транснациональных корпораций привело внимание руководителей к социокультурным различиям, обуславливающим деятельность сотрудников в разных странах. Данные различия сказывались практически на всех аспектах управления. Именно социокультурные особенности стимулировали компанию IBM к проведению масштабных исследований, которые бы позволили их понимать, предсказывать и управлять. Национальная культура, как выяснил Г. Хофстеде, определяет жизненные ценности, традиции, привычки, которые несут с собой сотрудники в стены организации. Так, американцы, приезжая на российские предприятия времен перестройки, не могли понять, как можно выпускать продукцию, не пользуясь спросом. Объяснения по поводу плановой экономики и необходимости создания как можно большего количества рабочих мест без учета экономической выгоды были им совершенно невразумительны. Американцы привыкли к тому, что выживает сильнейший и в том числе тот, кто сумел обеспечить конкурентное преимущество этичными способами. Поэтому не только дача взятки должностному лицу считается неприемлемой, но и презент, стоящий дороже 50 долларов.

От социокультурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями. Например, от отношения к природе зависят способы организации производства: активное участие сторонников экологического подхода диктует предприятиям жесткие условия обработки отходов (сюда же относится практика сортировки мусора домашними хозяйствами), и, напротив, в странах третьего мира охотно размещаются фабрики, поскольку отсутствуют и профсоюзное движение, и законы, гарантирующие права работников как таковые, позволяющие удерживать крайне низкий уровень зарплат. Представления потребителей о качественном товаре или услуге диктуют (или не диктуют) производителям и магазинам розничной торговли условия по возврату некачественного товара, проценту брака в поставляемой продукции. Так, одни и те же производители для разных стран поставляют продукцию разного качества. Например, в странах Скандинавии совершенно спокойно можно перекусить как в ресторане, так и любом фаст-фуде, не опасаясь за качество пищи. Это связано со строгими мерами по отношению к тем, кто не соблюдает условия реализации: за некачественный продукт работников и владельца навсегда лишают лицензии. Поэтому ни в одном магазине вы не найдете продуктов, срок годности которых подходит к концу.

По замечанию Р. Джоунса, бывшего председателя правления фирмы “Дженерал Электрик”, организации должны быть в состоянии предугадывать изменение ожиданий общества и обслуживать их более эффективно, чем конкуренты. А это означает, что сама корпорация должна изменяться, сознательно трансформируясь в организацию, приспособленную к новой среде.

Анализируя внешнюю среду, специалисты выделяют следующие основные характеристики:

1. *Взаимосвязанность факторов*: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Корпоративная культура и управление персоналом

2. *Сложность*: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию. Организация, испытывающая влияние профсоюзов, большого числа поставщиков, имеющая сложную организационную структуру, находится в более сложной ситуации, чем компания, у которой имеется меньшее число параметров для принятия решений.

3. *Подвижность*: относительная скорость изменения среды отличается для разных отраслей (изменения в пищевой промышленности идут намного медленнее, чем в фармацевтической), а также отделов в компании (отдел дизайна будет находиться в более подвижной среде, чем финансовый отдел).

4. *Неопределенность*: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности. Например, зависимость компании от мнения внешних экспертов затрудняет принятие решений.

Данные характеристики описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия.

Внутренние факторы – это те факторы, которые действуют на организацию внутри нее и в большей мере сознательно не рефлексированы и не связываются с факторами управления. Внутренние факторы, включают в себя организационную культуру, организационный климат, характер и условия труда, организацию пространства, личностные характеристики, привнесенные в стены компании сотрудниками, действующие нормы этикета.

В рамках управления персоналом мы выделим три группы внутренних факторов: материальные, нематериальные и личностные. В свою очередь личностные факторы подразделяются на осознанные и неосознанные (бессознательные).

Схематически внутренние факторы представлены на рисунке.



Рисунок Схема внутренних факторов.

Анализируя схему, закономерно возникает вопрос о различии внутренних факторов и корпоративной культуры. Развести внутренние факторы и корпоративную культуру (когда создается управляемая и управляющая среда) можно на основе критерия сознательности их использования: когда факторы внутренней среды осознаны как ресурс

## Корпоративная культура и управление персоналом

управления и используются в целях достижения чего-либо, можно говорить о корпоративной культуре.

Что из себя представляют **материальные факторы**? Это материальная среда, которая окружает работника.

### **Характер и условия труда**

**Характер труда** – это характеристика труда с точки зрения его напряженности, соотношения управленческих и исполнительских функций, однообразия и монотонности операций, закрепленности персонала за определенным видом труда.

В учебнике Б.М. Генкина, известного специалиста в области экономики и социологии труда, мы находим следующее определение **условий труда** - это характеристики производства и производственной среды, воздействующие на сотрудника предприятия. Это и санитарно-гигиенические условия (температура, шум, освещенность, запыленность, вибрация и т.п.), и безопасность трудовой деятельности, и режим труда и отдыха. Кроме этого, к условиям труда относятся и социально-экономические, которые определяют положение работающего гражданина в социуме в целом. Социально-экономические факторы закреплены в трудовом законодательстве и также выражаются в совокупности социальных возможностей и гарантий. Например, в начале прошлого столетия конфликты на рынке труда в Швеции были обычным явлением. С 1938 г. в стране получил широкое распространение “дух Зальцйобадена”, означавший необходимость взаимопонимания работодателей и работников и готовности совместно решать проблемы. В дальнейшем, в профсоюзы были включены 80% среди “белых воротничков” и “синих воротничков” (рабочих) благодаря сплоченности профсоюзов во всех отраслях экономики, в государственном и частном секторах и почти по всем профессиям. Профсоюзные взносы позволяли нанимать специалистов по вопросам здоровья и безопасности работников на центральном уровне.

Рассмотрим более подробно производственно-технические факторы, которые прямо определяют условия труда:

- Техничко-технологические факторы – это уровень механизации и автоматизации труда, степень оснащенности рабочих мест, режим труда и отдыха. Под воздействием данных факторов формируются физическая тяжесть труда, нервно-психическая напряженность, определяемая объемом перерабатываемой информации, интенсивностью внимания, напряженностью аналиторно-мыслительной деятельности, степенью монотонности труда, темпом работы. Рабочие места с тяжелыми условиями труда отрицательно влияют на состояние рынка труда. Следствием тяжелых и/или опасных условий труда, устаревания технологий и медленной автоматизации производственных процессов стала низкая популярность рабочих специальностей, падение престижа ряда профессий, что мы сейчас и наблюдаем. Рост дефицита слесарей, токарей, каменщиков и других приводит к необходимости привлечения иностранной, в основном неквалифицированной рабочей силы.

- Санитарно-гигиенические факторы включают температуру, влажность, скорость движения воздуха в рабочем помещении; уровни шума, вибрации, запыленности, загазованности, излучений; освещенность, контакт частей тела работника с водой, машинным маслом, токсичными веществами, общее состояние производственных помещений. Например, площадь на одно рабочее место, оборудованное компьютером для взрослых пользователей должна составлять не менее 6,0 кв.м, а объем не менее 20,0 куб.м. Зачастую, в компаниях не соблюдается данный и многие другие требования, что подтверждает статистика: число работающих в условиях, не отвечающих санитарно-гигиеническим нормам увеличилось с 17,1% в 1997 году до 23,4% в 2006 году. В периоды кризиса компании начинают экономить, в т.ч. переезжая в более дешевые и меньшие по метражу офисы, что неизбежно сказывается на здоровье сотрудников. Анализ причин заболеваемости в России показывает, что до 40 % заболеваний, без учета производственно обусловленной заболеваемости, прямо или косвенно связаны с неудовлетворительными

## Корпоративная культура и управление персоналом

условиями труда. В среднем на каждого работающего в России в год приходится по 10 больничных дней. По словам британского специалиста по производственной медицине Джона Челленора, офисы с открытой планировкой (так характерные для адхократической культуры) являются рассадником инфекционных болезней типа ОРЗ. Отсутствие стен способствует легкому распространению вирусов и достаточной вредному распылению тонера при печати на принтере. Например, исследование австралийских ученых показало, что обычные принтеры вредят здоровью не меньше, чем курение. Было выявлено, что в крупном офисе с открытой планировкой, расположенном в австралийском городе Брисбен, в рабочее время число вредных частиц в воздухе возрастает в пять раз.

- Факторы безопасности, гарантирующие защиту работнику от механических повреждений, поражений током, от химического и радиационного загрязнения. Учет подобных фактов на работах, требующих повышенной безопасности, позволит эффективно использовать человеческие ресурсы, но и сохранить жизнь сотрудникам.

В проекте программы Минздравсоцразвития России «Безопасный труд» указано, что ежегодно получают травмы на производстве около 200 тысяч человек, регистрируется более 10 тысяч случаев профессиональных заболеваний, более 14 тысяч человек становятся инвалидами вследствие трудового увечья и профзаболеваний.

- Эстетические факторы - архитектурно-планировочные решения интерьера и экстерьера, эстетически выразительная форма и цвет средств труда, спецодежды, оформление зон отдыха и пр. Качество спецодежды влияет не только на безопасность работы и комфорт сотрудника, но и дает возможность проявить заботу о каждом конкретном работнике со стороны работодателя. Экономия на качестве материалов или их пошиве воспринимается сотрудниками исключительно проявлением жадности, невнимания со стороны работодателя, результатом низкой ценности работников для предприятия. Результат в подобном случае можно будет оценить экономически – в снижении показателей норм выработки, увеличении брака и т.п. Совершенно противоположным образом действовали в одной российской обувной компании. Руководством было принято решение о модернизации сервисного центра (стены были окрашены в успокаивающий светло-зеленый цвет, была закуплена мягкая мебель, в которой посетитель «утопал», постелены мягкие ковры, повешены картины с умиротворяющими сюжетами и установлен аквариум). Итогом стало повышение удовлетворенности клиентов и сотрудников (снизилась практически до нуля текучесть кадров, прекратились жалобы на тяжелые условия труда, повысилась рентабельность подразделения за счет эффективной работы).

- Хозяйственно-бытовые факторы - организация внутрисменного питания работников; наличие и состояние бытовых помещений; организация стирки, химчистки и ремонта спецодежды, уборки помещений и территории и т.д. Организация внутрисменного питания актуальна не только в сфере производства, но и в розничной торговле и всех других. Так, стремясь соответствовать высоким требованиям в области обслуживания, торговые центры ставят условия перед располагающимися в нем фирмами. Среди требований распространен запрет на разогревание пищи в подсобном помещении (часто выполняющем роль склада), чтоб не портить впечатление покупателей запахами борща или разогретых сосисок. Требование вполне логичное. Как и то, чтобы продавец всегда находился на своем рабочем месте. Работодателю необходимо лишь позаботиться о смене продавца на время обеда и компенсации питания на так называемом фуд-корте – зоне в комплексе, где располагаются кафе и рестораны.

Разные сочетания данных условий на каждом предприятии или организации сказываются на организме сотрудников. Они могут характеризоваться как:

- *невыносимые*, когда организм человека не может существовать в их окружении продолжительное время;

## Корпоративная культура и управление персоналом

- *некомфортные*, когда существенно отклоняются от нормы один или два элемента внешней среды. Такие условия наблюдаются в литейных, кузнечных, термических, гальванических и других цехах вредного производства;
- *комфортные*, когда все элементы трудовой обстановки находятся в достаточном соответствии с человеческим фактором;
- *высококомфортные*, когда все элементы находятся в наилучшем соответствии с человеческим фактором.

Результат выполняемой работы зависит от большого числа внутренних и внешних факторов. Кроме того, производственно-технические факторы во многом влияют на организационный климат, удовлетворенность трудом, потерю рабочего времени по причине болезни. Создать комфортные внутренние условия - одна из важных задач менеджера.

### **Организация пространства**

Как известно, пространство также может быть управляющим вне зависимости, планирует это кто-то или нет. Например, если разместить группу бухгалтеров в закрытом помещении без вентиляции и источников естественного освещения, результаты работы их резко снизятся. Если к этому присовокупить и достаточно тесную расстановку мебели и оборудования, то конфликты среди изначально доброжелательно настроенных сотрудников резко увеличатся. Пионером в менеджменте, кто обратил внимание на особенности помещения, в котором работали сотрудники, и соотнес их с результатами деятельности был неоднократно нами упоминаемый Э. Мэйо. С тех пор многие исследователи посвятили свои работы психологическим особенностям пространства. Возникли такие направления, как инженерная психология и эргономика. В бизнес-практике одним из ключевых факторов успеха при организации магазина, бутика или сток-маркета утвердился мерчендайзинг. Суть идеального мерчендайзинга состоит в том, что если пространство организовано идеально с точки зрения покупателя, то продавцы будут не нужны – товар будет продавать себя сам. В некоторой степени это можно и перенести на рабочее пространство: если пространство организовано правильно с точки зрения получения результата, то работник будет выполнять задачи максимально эффективно.

Деловое общение разворачивается в пространстве. Именно в конкретном пространственном окружении человек реализует ролевое поведение (т.е. то поведение, которое от него ожидается), причем регулятором поведения выступают стереотипы, которых человек не осознает.

Любое организованное пространство является индикатором свойств личности человека. Например, кабинет руководителя может быть организован таким образом, что каждая точка его пространства предполагает тот или иной статус для занимающего его собеседника, поскольку в определенной мере удалена от расположения «хозяина» пространства. Поэтому тот, кого приглашают сесть ближе к ведущему, воспринимается остальными участниками совместной деятельности как соратник или доверенное лицо.

Каждый участник делового общения имеет возможность выбирать различные стили поведения в пространстве и организовывать его для своих нужд. Существует ряд правил такой организации:

1. Чем больше объем пространства, тем больше возможности влиять на поведение партнера. Пространство общения должно быть структурировано, т.е. разделено на части. Эти части будут соотноситься с некоторым «психологическим центром»: местом руководителя, дверью, доской для записи, окном и т.д. Все остальные части пространства приобретают статус по мере удаленности от центра.

2. Нельзя произвольно менять местами смысловые части пространства без дополнительных процедур (например, подчиненным садиться за стол руководителя, пить чай за столом переговоров и т.д.). Возможны многофункциональные пространства, если места не хватает. Тогда необходим контроль за осуществлением каждой функции (сборная

## Корпоративная культура и управление персоналом

мебель для проведения периодических совещаний, чаепития в определенное время за каким-то рабочим столом и т.д.)

3. Деловая дистанция может регулироваться в зависимости от предполагаемого характера совместной деятельности снижением или повышением защитной функции предметов, помещенных в пространство:

- Мягкая мебель – неформальное общение; разрядка напряженности.
- Рабочий стол – каждый участник занимает определенное пространство; нужно следить, чтобы оно делилось на паритетных основаниях. Приемы «захвата» пространства: визитная карточка, рекламный проспект, проект договора и т.д.
- Стойка – предполагает высоко формализованное общение (например, заполняются бланки под руководством стороны-хозяина).
- Окно – еще более формализованное общение. Список возможных действий участников ограничен.

4. Роль хозяина пространства усиливается, особенно если он принимает инициативу на себя. «Свое» и «чужое» пространства неравноценны по возможностям.

5. Каждый человек занимает индивидуальное пространство, которое изменяется по объему в процессе общения. Готовность разделить с кем-либо пространство – готовность к сотрудничеству.

### **Организационный климат**

Рассмотрим подробнее понятие организационного климата, его влияние на организацию и связь с организационной культурой. Слово «климат» образовано от греч. klima — наклон.

В 1939 г. К. Левин, и Уайт использовали идею климата в организации в своей теории поля. Одними из первых предложили определение климата психологи Джордж Литвин и Ричард Стрингер, и отнесли его к шести ключевым факторам, которые влияют на рабочую атмосферу в организации. Климат, по мнению исследователей, определяет гибкость организации: насколько свободно сотрудники чувствуют себя вносить что-то новое, без лишней бюрократии; их чувство ответственности перед организацией; уровень стандартов, устанавливаемых людьми; ощущение точности обратной связи и справедливости награды за полученные результаты; ясность, которую имеют люди относительно миссии и ценностей, и, наконец, уровень приверженности общей цели.

В 1949 г. выходит в свет книга Ч. Барнарда, где он рассматривает организационный климат как условие для эффективной работы сотрудников компании. В 1960 г. Д. МакГрегор пользовался понятием «управленческий климат». В 1968 году вышли в свет работы Р. Таджиури и Д. Литвина "Организационный климат: использование концепции", а в 1990 году – работа Б. Шнайдера "Климат и культура", в которых климат определяется как чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами и иными сторонними лицами. В начале 1970-х гг. термины «культура» и «климат» в организации использовались многими исследователями взаимозаменяемо.

Организационный климат связан с аспектами окружающей среды, которые осознанно воспринимаются членами данной организации. У Френча и коллег мы находим различие между реальной ситуацией (организационной культурой) и ее восприятием (климатом). Поэтому, говоря о климате, мы будем иметь в виду осознанное субъективное восприятие сотрудниками ситуации в организации.

В отечественной социальной психологии термин "психологический климат" впервые использовал Н.С. Мансуров, который изучал производственные коллективы.

Раскрыл содержание социально-психологического климата специалист в области практического управления В. М. Шепель.

В. М. Шепель выделил следующие составляющие организационного климата:



## Корпоративная культура и управление персоналом

1) социальный климат определяется осознанием общих целей и задач организации, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав и обязанностей работников как граждан;

2) моральный климат, определяющийся принятыми моральными нормами организации;

3) психологический климат - это неофициальные отношения, которые складываются между работниками при непосредственном общении, а также эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадение характеров, интересов, склонностей. Это микроклимат, зона действия которого значительно локальнее социального и морального климата.

Измерить и оценить комфортность климата в организации предпринимали многочисленные попытки американские специалисты (наиболее полный обзор приведен в статье С. К. Рощина «Об исследованиях организационного климата»), среди отечественных специалистов Н. С. Мансуров, Н. Никольская и другие.

В концепции Г. Литвина и Р. Стрингера было усмотрена корреляция между стилем лидерства и критериями оценки климата, среди которых учитывались структурные характеристики организации и уровень ограничений, которые они накладывают на действия индивида; степень ответственности индивида; теплота и взаимоподдержка в отношениях членов организации; система поощрений-наказаний; уровень конфликтности и др. Мы считаем важным обратить внимание на конгруэнтность климата и стиля лидерства, т.к. данное заключение отражает логику теории организационной культуры. При совпадении стиля лидерства и типа организационной культуры, можно утверждать, что данная согласованность характерна для внутренне непротиворечивой культуры, которая задает определенный климат, комфортный для ценностно-совместимого сотрудника.

### **Тип руководителя и стиль руководства / лидерства**

Понятия «руководство» и «лидерство» в отечественной литературе рассматриваются как взаимозависимые и взаимопроникающие. Ряд авторов подчеркивает общность функций руководителя и лидера (деятельность по определению целей и путей их достижения в той или иной группе) и различие происхождения позиций (официальное назначение и выдвижение «снизу»).

Можно также рассматривать руководителя и лидера с позиций типов власти.

Обычно под властью в организации понимается формальное или неформальное соглашение о том, каковы должны быть отношения между двумя и более лицами, при которых поведение одного зависит от поведения другого. Власть относительна. Властные отношения влекут за собой взаимную зависимость. Управление нуждается в рабочих, чтобы производить услуги или продукты. Рабочие нуждаются в управлении, чтобы получать заработную плату.

Властные отношения различны в организациях, отличающихся по типам организационной культуры, о которых говорилось выше. Например, в сильно бюрократизированных организациях власть стремится к иерархии: на каждом уровне власти должно быть ровно столько, сколько необходимо для выполнения своих полномочий; увеличение власти по восходящей линии в иерархии основано на большей компетенции. Когда возникает проблема, которая находится вне компетенции ведомства конкретного уровня, она проходит выше до тех пор, пока не достигнет уровня, на котором может быть принято надлежащее решение. Таким образом, в организациях идеального бюрократического типа возможно говорить только о формальном руководстве.

Разумеется, немногие организации приближаются к этому идеальному типу, поскольку расстановка власти подвержена влиянию неформального поведения и личных качеств в проявлении власти. Тем не менее, во многих организациях властные отношения предписаны.

## Корпоративная культура и управление персоналом

Имеются и другие типологии властных отношений, отличные от типологии организационных культур. Например, Р.Холл приводит типологию властных отношений, состоящую из шести типов. К первому типу относятся автократические организации, в которых абсолютная власть находится в одних руках или в руках небольшой группы. Второй тип — организации бюрократические, в которых расписаны роли, и властные отношения четко специфицированы. Третий тип — организации технократические, в которых системой управляют эрудиция и компетенция. Четвертый тип организаций управляется путем кодетерминации, при которой оппозиционные части организации входят в систему управления. Пятый — организации представительной демократии, в которых официальные лица выбираются и служат определенный срок или столь долго, сколько их поддерживают члены организации. Такой была система в бывшей Югославии. И, наконец, существуют организации прямой демократии, в которых каждый имеет право участвовать и участвует в управлении. Эта система характерна для многих кооперативов, а также для хорошо известных кибуцев в Израиле. Многие организации относятся к смешанным типам с более, чем одной формой правления.

Одной из самых известных является типология властных отношений М.Вебера, в которой автор делает фундаментальное различие между властью и авторитетом. Власть включает силу и насилие и является важным фактором только в организациях, подобных лагерям подневольного труда, тюрьмам и т.п. Авторитет не применяет силу; приказы исполняются потому, что он полагается на их исполнение, т.е. согласие является добровольным. Однако это требует общей системы ценностей среди членов организации.

М.Вебер разработал широко известную и используемую типологию рационально-легального, харизматического и традиционного авторитета. Рационально-легальный авторитет более всего характерен для властных отношений в современных организациях; он основан на вере в право вышестоящих иметь власть над подчиненными. Можно представлять его как аспект ведомства или должности, который имеет авторитет выше другого ведомства или должности. Например, отношения студентов и профессора. Когда студенты читают задания, пишут статьи и сдают экзамены, они приемлют легитимную власть позиции профессора над их позициями в качестве студентов. Человеческая личность при таком типе авторитета значения не имеет.

Харизматический авторитет основывается на преданности конкретному носителю власти и основан на его личных качествах. С точки зрения общества или организации, такой авторитет может быть либо опасен, либо полезен. Если такой человек получает рационально-легальную власть, то власть над подчиненными всегда выше официальной. Если харизматическим авторитетом обладает лицо вне формальной системы власти, это может угрожать самой системе.

Третья форма, традиционный авторитет, основана на вере в установленный традиционный порядок. Признаки этой формы можно обнаружить в организациях, в которых желания руководства, даже самые далеко отстоящие от проблем самой организации (например, строительство собственной дачи силами организации) являются действующим законом для ее членов.

Еще один тип власти, отличный от авторитета — влияние. Лидерство — это такая форма власти, в которой преобладает влияние. Под лидерством можно понимать способность вызывать добровольное согласие членов группы по определенному кругу вопросов, основанную на личных качествах лидера. Лидерство отличается от формального руководства тем, что оно влечет за собой внутреннее согласие с решением лидера, т.е. изменение мнений и предпочтений членов группы, тогда как при формальном руководстве таковые могут и не меняться. Другими словами, лидерство проявляется в том, чем последователи наделяют предводителей. Разумеется, любой руководитель в современной организации заинтересован в том, чтобы увеличить количество собственного лидерского влияния над механическим согласием с теми или иными управленческими решениями.

## Корпоративная культура и управление персоналом

Возможна ситуация, когда механическое доверие к должности может быть таким высоким, что индивидуальные характеристики людей, занимающих высокие должности, вообще не будут иметь значения. Тогда организация окажется полностью скованной своей собственной структурой.

### *Стили руководства*

Существует множество подходов к типологии стилей руководства. Один из наиболее простых и практичных заключается в выделении двух противоположных подходов к роли руководителя. Это авторитарный (приказной) и поддерживающий (ориентированный на межличностные отношения) стили. Поддерживающий руководитель характеризуется ориентацией на работников, демократическим поведением, использует обычный способ контроля и внимателен к своим подчиненным. Авторитарный руководитель, с другой стороны, гораздо более склонен опираться на власть, свои формальные позиции и более склонен к наказаниям.

Поддерживающий руководитель использует ориентированный на межличностные отношения стиль обращения к подчиненным. Он обладает следующими признаками:

- Внимание к подчиненным. Руководитель считается с нуждами и предпочтениями своих подчиненных, обращается с ними вежливо и доброжелательно и не принимает к ним карательных мер. Такого руководителя часто называют “ориентированным на работающих” в противоположность “ориентированным на работу” или “ориентированным на задание”;

- Консультативное принятие решения. Руководитель спрашивает у своих подчиненных их мнение, прежде чем принимает решения. Такой руководитель является демократичным руководителем (в противоположность одностороннему, авторитарному или деспотичному);

- Общий контроль. Руководитель контролирует в обычной, а не в скрытой форме, делегирует власть своим подчиненным и позволяет им свободно распределять работу вместо того, чтобы вести жесткое и скрытое наблюдение.

Нет каких-либо практических оснований считать, что поддерживающий стиль руководства в любых случаях эффективнее автократического, или наоборот. Можно только еще раз напомнить о том, что тип организационной культуры может предполагать предпочтение одного другому. Вместе с тем, большинством исследователей разделяется мнение, что поддерживающее поведение руководства наиболее эффективно, когда:

- управленческие решения не могут быть рутинными по своей природе;
- необходимую для эффективного принятия решения информацию не удастся сделать стандартной или централизованной;
- решения не нужно принимать быстро, есть время для подключения подчиненных к процессу совместного принятия решения;
- подчиненные испытывают острую необходимость в независимости;
- подчиненные рассматривают свое участие в принятии решения как законное;
- подчиненные считают себя способными принимать участие в процессе принятия решения;
- подчиненные способны работать без скрытых проверок и жесткого контроля.

Такой тип организации относится к наименее формализованным организациям, которые должны полагаться на личностные качества своих собственных членов, если хотят быть эффективными. Очевидно, что для организаций противоположного типа, с рутинными решениями, стандартизированной информацией и т.д. эффективным руководством будет, скорее всего, форма, ориентированная на поставленную задачу, потому что вклад отдельных членов организации не так важен, и нет необходимости (или нет возможности) тратить время на процесс принятия решения. Кроме того, некоторые члены группы могут бояться принимать решения или не хотят участвовать в этом процессе, удовлетворяясь готовыми решениями, принятыми за них.

### Организационный этикет

Под этикетом понимается свод правил поведения, принятых в различных обществах, государствах, дипломатических, религиозных и других кругах, нарушение которых ставит нарушителя вне рамок его референтной группы, руководствующейся принятым в ней этикетом.

Различают бытовой, деловой, светский, профессиональный, организационный, корпоративный этикет.

Деловым этикетом называется принятый порядок и форма обхождения в деловой сфере; он основывается на всех перечисленных видах этикета. Основными функциями делового этикета является формирование правил, способствующих взаимопониманию людей, а также целесообразность и практичность ожидаемых форм поведения и взаимоотношений.

Общим требованием считается приветливое и предупредительное отношение ко всем коллегам по работе, партнерам, независимо от личных симпатий и антипатий. Общей характеристикой делового этикета является определенная формализация, регламентированность делового взаимодействия между людьми в различных ситуациях.

Деловой этикет – это часть организационной культуры, где в нормах и правилах получают внешнее выражение и распространение ценности организации. Поскольку организационные культуры поддаются типологии, то в рамках делового этикета также можно выделить разные виды организационного этикета.

Итак, *организационный этикет* – это этикет, свойственный конкретным типам организаций. Человек, сталкивающийся с организацией впервые, отмечает отличия от той организации, с которой он сам знаком. К примеру, в некоторых учреждениях встречаются «демократичные» нормы этикета: подчиненные к начальнику обращаются по имени и на «ты», внешних признаков, которые бы выделяли начальника от подчиненных, нет. Существуют организации, где подчиненным не положено самостоятельно напрямую обращаться к начальнику, прописан кодекс, правила которого разграничивают цвета галстуков служащих разных уровней. Бывают и более внешне непонятные требования.

- *Клановый тип организационной культуры* обеспечивается сосредоточением и удержанием власти в одних руках, возможности ее передавать и сильными традициями. В данном типе организационной культуры ярко выражена (и постоянно подчеркивается) субординация, часто спорные ситуации разрешаются решением главы «клана». Субординация будет проявляться в негласном распределении мест на служебной парковке, в соблюдении правил «старшинства», необходимости соответствовать собственному статусу.

- *Иерархический тип организационной культуры* характеризуется наличием четкого распределения полномочий, стандартизованных правил и процедур, механизмов контроля и учета. Он наиболее четко соответствует общераспространенному деловому этикету в силу доминирования стандартов. Деловой этикет в иерархическом типе организационной культуры отличает отсутствие «негласных» правил. Все взаимоотношения регламентируются предписаниями и новичка с ними знакомят «под роспись», что сводит к минимуму незнание правил поведения. Дисциплинированность и педантичность в исполнении правил получает высшее выражение на государственном уровне в дипломатическом протоколе. Протокол – это церемониал исполнения этикета представителями государств.

- *Рыночный тип организационной культуры* характеризует организации, чей фокус внимания обращен на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. Деловой этикет в данном типе культуры рассматривается как преимущество при ведении дел с клиентами и уровень обходительности прямо пропорционален заинтересованности в нем.

- *Адхократический тип организационной культуры* складывается в организациях, которые ориентированы на новаторство в продукте или услуге. Поскольку от работника

## Корпоративная культура и управление персоналом

требуется генерирование идей, профессионализм и умение работать в команде на разных ролях, этикет весьма демократичен и «удобен».

• *Виртуальный тип организационной культуры* получил распространение в конце XX века в связи с появлением Сети и виртуальной экономики. Диагностика данного типа довольно затруднительна, поскольку такой организации присуща социальная мимикрия. Выявить виртуальный тип культуры можно по источнику доходов (деятельность по созданию брендов, имиджей или рейтингов) и основным требованиям к персоналу (знание психологии, техник манипулирования сознанием, моделирование поведения и способности продуцировать образы). Этикет в таких организациях выступает как козырь и по праву может называться «виртуальным». Например, стереотип порядочного человека в строгом костюме, галстук и белой сорочке эксплуатировали всякого рода аферисты, начиная от «строителей пирамид»<sup>3</sup> до квартирных воров. К игре в этикет относятся и услуги типа «фрак напрокат». Подразумевается, что для человека этикет не является чем-то изначально присущим. Но, взяв костюм, смокинг или фрак, он, как Золушка, превращается на время в человека, «приобщенного» к высокой культуре.

Итак, деловой этикет в клановом типе организационной культуры направлен на подчеркивание старшинства и превосходства позиций. Общение с организацией, построенной по иерархическому типу, будет продуктивным, если в точности соблюдается деловой этикет. Этикет рыночного типа организационной культуры заострен на внимании к значимости клиента. Наиболее экстравагантные правила поведения встречаются среди организаций адхократического типа. Увидеть, что этикет используется как средство манипулирования, доступно тем, кто сам пользуется этикетом не только от случая к случаю.

Отличие *корпоративного этикета* от делового этикета вообще в наличие санкций за его игнорирование и поддержки не только со стороны высшего руководства, но и отдельных служб (служба контроля времени прихода и ухода с работы, система пластиковых карт и штрафов за опоздание, система штрафов за «ненадлежащий» вид, пропуск корпоративных вечеринок). Это объясняется тем, что корпоративная культура подразумевает тиражирование «удобного» образа жизни на всех своих членов. Соблюдение корпоративного этикета вынуждает члена корпорации подчинить собственные доходы и свободное время достижению предъявляемых требований. Иногда подобные требования (выбор только определенной ткани для костюма, длины ногтей, марки автомобиля и т. п.) загоняют в замкнутый круг: все заработанные деньги тратятся на «внешний вид». Таким образом корпоративная культура поглощает другие аспекты жизни своих работников. Корпоративная культура, в отличие от организационной, охватывает и личную жизнь членов организации, регламентируя продолжительность свободного времени, вид занятий (хобби) в свободное время, поощряя ту активность, которая не может быть самостоятельной вне участия в корпорации.

В таких организациях этикет становится одним из инструментов управления сотрудниками. С одной стороны, от работника требуется знание всех правил и предписаний (за незнание – санкции), с другой – правила регламентируют практически всю жизнь.

Как определить организацию с корпоративным типом культуры:

- детальная регламентация внешнего вида сотрудников;
- частые корпоративные вечеринки, которые рекомендуется не пропускать;
- обеспечение разнообразного досуга во время выходных, в том числе с участием членов семьи;
- поощрение «модных» видов досуга внутри корпорации;
- влияние на распределение доходов (требования к внешнему виду, которые обеспечиваются существенными «капитальными» вложениями и т. п.).

<sup>3</sup> Речь идет об организации в 1990-х г.г. денежных пирамид, потерпевших крах.

## Корпоративная культура и управление персоналом

Достижением корпоративного этикета является высокая степень его соблюдения всеми сотрудниками, что делает его удобным и предсказуемым с точки зрения внешнего участника.

### **Психологические типы сотрудников, коллектива**

Исследования по психологии бюрократа (в частности, Т. А. Нестик) указывают на то, что сотрудники обладают определенными психологическими характеристиками, которые делают их склонными к определенному типу культуры.

Существует довольно внушительное количество типологий сотрудников. В 20-30е годы XX века получило более полное обоснование учение о типах нервной системы (высшей нервной деятельности. И.П. Павлов выделил три основных свойства нервной системы: силу, уравновешенность и подвижность возбудительного и тормозного процессов. Сила нервной системы – самый важный показатель типа: от этого свойства зависит работоспособность клеток коры головного мозга, их выносливость. Подвижность – скорость смены одного нервного процесса другим. Уравновешенность – степень уравновешенности между возбудительным и тормозным процессом. Каждый тип включает компоненты, которым И.П. Павлов давал следующую характеристику:

**Сильный.** Человек сохраняет высокий уровень работоспособности при длительном и напряженном труде, быстро восстанавливает силу. В сложной неожиданной обстановке держит себя в руках, не теряет бодрости, эмоционального тонуса. Не обращает внимания на мелкие, отвлекающие воздействия, не раним.

**Уравновешенный.** человек ведет себя спокойно и собранно в самой возбуждающей обстановке. Без труда подавляет ненужные и неадекватные желания, изгоняет посторонние мысли. Работает равномерно, без случайных взлетов и падений.

**Подвижный.** Человек обладает способностью быстро и адекватно реагировать на изменения в ситуации, легко отказывается от выработанных, но уже негодных стереотипов и быстро приобретает новые навыки, привычки к новым условиям и людям. Без труда переходит от покоя к деятельности и от одной деятельности к другой. Быстро возникают и ярко проявляются эмоции. Способен к мгновенному запоминанию, ускоренному темпу деятельности и речи.

В психологии получила определенное признание классификация темпераментов, основанная на учете экстраверсии и интроверсии. Эти понятия введены швейцарским психиатром и психологом К. Юнгом, в первой четверти нашего века. Для экстравертивного типа людей характерны направленность на взаимодействие с внешним миром, тяга к новым впечатлениям, импульсивность, общительность. Для интровертивного типа характерны фиксация интересов на своем внутреннем мире, склонность к самоанализу, затрудненность социальной адаптации, замкнутость, некоторая заторможенность движений и речи.

Существует большое количество личностных типологий (например, О.Крегера и М.Тьюсона в русле соционики и др.), выбор которых зависит от предпочтения специалиста, занимающегося вопросами управления персоналом. Рассмотрим типологию О.Крегера и М.Тьюсона в приложении к типам организационных культур:

**Экстраверт.** Склонен сначала говорить, потом думать; любит поделиться своими проблемами с другими людьми; слушать ему труднее, чем говорить; более продуктивен в деятельности, если имеет возможность общаться с другими; нуждается во внимании и поддержке других людей.

**Интроверт.** Продумывает то, что хочет сказать и ждет этого от других; любит быть предоставленным самому себе; считается «хорошим слушателем», не любит прерывать других и чтобы его прерывали в разговоре; склонен побыть в одиночестве и т.д.

**Сенсорный.** Предпочитает точные ответы на точные вопросы; концентрируется на данном моменте; любит иметь дело с цифрами и фактами и четкими инструкциями; легче воспринимает детали, чем картину в целом; понимает все очень буквально и т.д.

## Корпоративная культура и управление персоналом

**Интуитивный.** Имеет обыкновение думать сразу о нескольких вещах и может считаться рассеянным; пренебрегает деталями, предпочитая общую картину; фантазирует; мотивом многих действий является чистое любопытство.

**Мыслительный.** Не теряет самообладания в сложных ситуациях; в споре ищет истину; гордится своей объективностью; легче запоминает номера и цифры, чем лица и имена.

**Чувствующий.** Считает «хорошим решением» то, которое принимает во внимание чувства других людей; склонен помогать другим даже в ущерб себе; не терпят конфликтов и стремятся их уладить.

**Решающий.** Аккуратен и никогда не опаздывает; планирует свой день и ждет этого от других; не любит сюрпризов и дает это понять остальным; обязательно доводит работу до конца.

**Воспринимающий.** Рассеян, легко может заблудиться; не ставит перед собой задач и ждет, когда и так станет ясно; непосредственность и творчество предпочитает аккуратности; не любит, когда его обязывают; не имеет ничего против неопределенности.

Поведение представителей любого из приведенных типов в процессе общения, если типологические черты имеют крайнюю форму выражения, могут привести к затруднениям во взаимопонимании.

Соотнесение разных типов личностей с определенным типом организационной культуры является весьма условным. Так, экстраверт по своим характеристикам будет не очень склонен к бюрократическому типу в отличие от представителя решающего типа; интуитивисты могут быть полезны в адхократических культурах. Сенсорные могут быть весьма полезны в рыночном типе культуры.

### **Личностные неосознаваемые факторы**

С одной стороны, человек большую часть своего времени проводит в организации, с другой, в организацию он поступает уже сформированной личностью с определенной системой ценностей, установок, успешных вариантах поведения. И этот багаж накопленного опыта, знаний и умений он привносит на свое рабочее место. Для реагирования на новые условия, нестандартные и стрессовые ситуации, а также, когда необходимо действовать быстро, у сотрудника включаются свои психологические автоматизмы и переносы. Перенос проявляется как связывание какого-либо действия с другим, ранее выполнявшимся, которое приводит к определенному результату.

Так, сотрудница может не осознавать, что организация ее рабочего стола напоминает точную копию состояния рабочей поверхности ее кухни. Или любое нестандартное решение (желание активных действий со стороны подчиненных) вызывает чувства подозрения руководителя, ранее сталкивавшегося с предательством вне организации. Наиболее противоречащие организационным ценностям переносы можно выявить на этапе собеседования, в других случаях при помощи организационной культуры нивелируются неэффективные образцы поведения. Например, «перенос собственной кухни» по-разному решается в компаниях. Могут внедряться правила по организации рабочего места, такие как в одной из компаний, продающих канцелярские принадлежности: «Мы ценим четкость, пунктуальность и профессионализм, поэтому начинаем с малого – наше рабочее место в любое время является образцом порядка». В офисе другой розничной компании владелец запретил устанавливать столы с ящиками. По его мнению, вопросы должны решаться сразу, а не откладываться в долгий ящик и образовывать там неактуальные залежи.

## ЛЕКЦИЯ №5

### Сильные и слабые организационные культуры

Вопрос о сильных и слабых культурах возник параллельно с вопросом об общих характеристиках компаний, которые обеспечивают им экономический успех и продлевают существование. Таким критерием выступила сила культуры, согласованность ее ценностей. Само по себе определение силы или слабости может выступать как характеристика культуры, с другой стороны, она может служить критерием для создания модели организационных культур, что и было сделано Р. Рюттингером. Итак, по порядку. Во-первых, рассмотрим силу и слабость культур как характеристику организационной культуры и, во-вторых, как основание для выделения культур.

Характеристика силы / слабости культуры по отношению к организационной и корпоративной культуре будет различной. Организационная культура, будучи в низкой степени осознаваемой и идентифицируемой с инструментом управления, будет соответствовать сильной культуре при условии нерелефлексированного единства персонала, его ценностных ориентаций, наличия харизматичного лидера, увлекающего за собой большинство сотрудников. Корпоративная культура рассматривается нами как инструмент управления, который образует заранее заданная система ценностей, норм и правил поведения персонала, нацеленный на повышение эффективности организации. Поэтому характеристика корпоративной культуры как сильной будет означать последовательно осуществляемые мероприятия по созданию и поддержанию культуры, когда управленцами действия и их последствия не только рефлексируются, но и планируются, оцениваются и корректируются.

Должна ли быть организационная культура сильной? Изначально ответ на этот вопрос усматривался в плоскости этнографии и культурологии. Альфред Кребер (Kroeber Alfred), крупный американский этнограф и культуролог, представитель “исторической школы” в этнологии и один из ведущих антропологов первой половины XX в., определил, что сильные культуры легко переживают глубокие кризисы и имеют несколько пиков развития (у Китая и Индии их было 2, у Англии — 3, у Германии и Японии — 4). Развитие культуры он видел во *внутренних инновациях и внешних заимствованиях*, которые могут либо тормозить, либо ускорять развитие. Неудачное нововведение, как и неудачное заимствование, замедляет культурный рост, удачные нововведения или заимствования культурный рост ускоряют. Наибольший интерес с позиции управления персоналом вызывает определение А. Кребера неудачных инноваций и заимствований – это то, что противоречит сложившимся традициям. С точки зрения антропологического подхода получается, что развитие организации связано с усилениями и обновлениями, которые согласуются с уже действующей системой ценностей. И сильные культуры, по сравнению с конкурентами, это культуры, сумевшие накопить наибольшее число согласующихся между собой инноваций и заимствований.

В менеджменте распространена позиция по разделению культур на «сильные» или «слабые» на основе ряда показателей: толщина, разделяемость и ясность приоритетов.

Толщина - количество важных предположений, разделяемых сотрудниками, конкретизация отдельных ее элементов, связи между разделяемыми ценностями.

Разделяемость - количество сотрудников, принимающих принципы корпоративной культуры. Усиливает разделяемость ранжирование существующих верований и ценностей.



Корпоративная культура и управление персоналом

Ясность приоритетов - определенность, обоснованность вариантов поведения в различных ситуациях, наличие степени приоритетности убеждений, верований и ценностей. Ранжирование снимает проблему выбора в случае конфликта интересов – сотрудник четко знает, что в конкретном случае должно превалировать. Наличие понятных приоритетов означает глубокое проникновение культуры в организационное поведение.

В учебном пособии по основам управления персоналом В. Ю. Корнюшина мы находим три характеристики сильной организационной культуры: наличие сильного лидера-основоположника, разделяемость и интенсивность.

Разделяемость определяет степень, в которой члены организации признают основные ценности компании. Она находится в зависимости от осведомленности и ориентации в ценностях компании сотрудниками, а также от согласованности декларируемых ценностей с системой поощрения.

Интенсивность определяет степень преданности членов организации основным ценностям. Не умаляя важности моральных стимулов, В. Ю. Корнюшин подчеркивает роль вознаграждения: когда работники осознают, что вознаграждение зависит от того, будут ли они работать как «принято в организации», их желание поступать именно так возрастает, и, соответственно, возрастает интенсивность.

Д.Р. Арнольд и Л.М. Капелла выделили признаки, по которым можно отнести корпоративную культуру к сильной. Сильные культуры характеризуются следующими свойствами:

- 1) принципы и ценности, убеждения и взгляды работников и руководства совпадают;
- 2) в философию компании заложены ценности, которые принимаются на веру всеми работниками организации, включая работников самых низких уровней;
- 3) принципы корпоративной культуры четко определены, ясны и хорошо сформулированы. Они полностью отражают ценности корпорации и незыблемы при каких-либо изменениях;
- 4) работники чувствуют гордость за свою корпоративную культуру;
- 5) цели организации принимаются всеми работниками как общие, незыблемые и стоят выше личных корыстных интересов работников;
- 6) корпоративной культурой определены все возможные методы решения проблем, установлены рамки поведения, отношений работников друг с другом и руководителей с работниками и друг с другом. Такая мощная концепция культуры создает купол традиций и устоев организации. Каждый работник чувствует себя защищенным и старается сделать как можно больше для своей организации. Именно чувство стабильности работников является самым действенным мотивационным фактором, снижающим текучесть персонала в организации до минимального уровня;
- 7) определенность во всех аспектах деятельности создает предпосылки для эффективной коллективной работы, а разделяемые всеми работниками ценности практически снижают появление конфликтов на предприятии.

Немецкий ученый Р. Рюттингер разработал типологию сильных и слабых культур на основе таких характеристик, как бесспорность, открытость и живость.

Сильные культуры, если они сразу распознаваемы, являются тем, чем живут люди. Классификация их может быть представлена следующей таблицей (таблица).

Таблица Классификация культуры зарубежных стран и их характеристики

Сильные культуры	Слабые культуры
1. Бесспорные культуры	1. Небесспорные культуры
2. Открытые культуры	2. Закрытые культуры

Корпоративная культура и управление персоналом

3. Живые культуры	3. Неживые культуры (обезличенные)
-------------------	------------------------------------

Рассмотрим подробнее данную классификацию культур и их характерные особенности.

**Беспорные культуры.** Их можно распознать по тому, что на предприятии принято некоторое большое число основных ценностей, которые понимаются, одобряются и вынашиваются всеми членами организации. В содержании этих основных ценностей постоянно выделяются, как правило, две тенденции: гордость и стиль. Это значит, что во многих случаях основные ценности представляют программу того, что желают представить и достичь, с одной стороны, во внешней среде, т. е., например, на рынке, в обществе. С другой стороны, эти основные ценности в значительной мере затрагивают вопрос, какие взаимоотношения желательны внутри организации.

Беспорная культура является решающим инструментом мотивации через:

- гордость за собственное предприятие;
- ощущение того, что на основе практикуемого стиля общения ты находишься на высоком уровне. При этом можно сказать, что результативный аспект выражается, несмотря на все неудачи, провалы и рекламации, в следующем:

- а) постоянно преследуемая цель;
- б) желание быть первым;
- в) быть господствующим на рынке или просто лучшим в определенной сфере, определенной рыночной нише и т. д.;
- г) желание расширить и удержать эти позиции.

Следует отметить, что беспорная культура вызывает необходимость постоянно активизировать и разъяснять представление о том, что ты хотя и занимаешь положение наверху, его необходимо защищать изо дня в день, т. е. на повестке дня - постоянные сравнения с конкурентом, возможна даже культивация внешнего образа врага.

Кроме того, беспорным культурам предприятий характерны следующие особенности:

- имеют сильную собственную динамику;
- прививается иммунитет субъектам культуры;
- представляют опору для развития самопонимания;
- проповедуются свои основные представления об отношениях друг к другу и принимаются как беспорные.

Небеспорные культуры. Они относятся к слабым культурам, согласно выше приведенной классификации, и распознать их можно на основе следующих симптомов:

1. Отсутствие общих ценностей, которые для компании являются залогом успеха. В организации доминируют ситуативное решение проблем, краткосрочное планирование, а также основания для принятия решений часто вступают в противоречия. Например, хаотичность может проявляться при продвижении сотрудников: в одном случае критерием будет служить достижение высоких показателей в работе, в другом – проявление лояльности руководству. Неготовность к конфликтам среди сотрудников, стремление «замять» маячащие проблемы появляется также вследствие отсутствия общих ценностей, как и неспособность обсуждать противоположные точки зрения. Получается замкнутый круг. (Распространяется беспомощность, спасения ищут в постановке краткосрочных производственных целей, долгосрочные цели отсутствуют, и выяснение всеобъемлющей философии предприятия рассматривается как роскошь.)

2. В целом имеют место представления о ценностях и убеждениях, но не существует согласия по поводу того, что в настоящий момент является правильным, важным, действенным. Нерешительность руководства, нежелание принимать решения в ситуации неопределенности порождает у сотрудников ситуацию ослабления ориентиров и организационного застоя. Как один из возможных результатов подобной ситуации: «перетягивание» власти между более активными заместителями, что, в свою очередь, приводит к решению отдельных вопросов (например, совершенствуется система бухучета,

## Корпоративная культура и управление персоналом

выделяются деньги на новые программы, обучение, если активный лидер – главный бухгалтер или только производству, если сильнее оказывается начальник по производству).

3. Нарушено конструктивное взаимодействие между подразделениями. (Имеются в виду традиционные фронтальные позиции, которые могут выступать между штабом и функциональными службами, маркетингом и производством и т. д.). Чаще всего причина кроется в отсутствии общей картины и системы ранжирования основных вопросов, а также самоустранении руководства от решения проблем между подразделениями.

4. Впадение в критику лидерами компании, нежелание предлагать решения, что производит демотивирующее воздействие на окружающих сотрудников.

5. Важным признаком слабости культуры является наличие историй, рассказов о «героях», совершавших неэтичные поступки. В советское время рабочие одного предприятия, выпускающего обои, между собой с гордостью обсуждали коллег, которым удалось вынести через проходную наибольшее количество рулонов, проявив при этом разного рода хитрости.

6. Наличие таких чувств среди сотрудников, как скука, недовольство, разочарование, нарочитое сохранение деловитости также характеризует слабую культуру.

**Открытые культуры.** Они относятся к сильным культурам, которые сами по себе открыты как изнутри, так и извне. Чтобы понять сущность данного определения, необходимо обратиться к следующему практическому примеру.

Отсутствие открытости изнутри означает, что в одной, к примеру, группе существует негласная норма, когда при проведении собраний всегда необходимо сохранять единство, а разногласия во мнениях (если они вообще имеются) должны выноситься за рамки собрания. Наивному наблюдателю представляется гармоничная картина. Все быстро приходят к согласию, и группа, очевидно, имеет сильную культуру. Однако в действительности отсутствует какая-либо готовность к конфликтам (функциональным в первую очередь, а не дисфункциональным), обсуждениям противоположных точек зрения и т. д. - все это отличительные признаки не сильной, открытой культуры, а признаки слабой, т. е. по сути, культура является в данном случае закрытой. При этом появляется ложная уверенность коллектива в правоте действий фирмы. Поэтому такое несрабатывание формальной коммуникации должно быть исправлено на основе следующего:

а) проведения регулярных опросов мнений сотрудников по таким комплексам, как внутренний климат на предприятии, стиль управления и условия труда;

б) вступления в открытый диалог друг с другом (как в формальной - на предприятии, так и в неформальной - вне предприятия обстановке), с помощью проведения семинаров и т. п. мероприятий. Все эти контакты, направленные на обмен мнениями о сотрудничестве, способствуют совершенствованию культуры и деятельности предприятия.

Кроме того, следует отметить, что гласность изнутри недостаточна. Сильные культуры чувствительны также и к внешним влияниям, т. е. открыты в отношении рынка и общества. Рассмотрим сущность этого тезиса также на примере.

Предприятия с сильной и самоосознанной культурой подвержены такой опасности, что с течением времени в них развивается определенное самодовольство и глухота в отношении критики извне, которую чувствуют и клиенты, в результате чего она по сути становится закрытой по отношению к внешней среде, так как не реагируют на протекающие в ней изменения. У предприятий начинает проявляться такой феномен, как "энтропия организации", т. е. четкая тенденция к вере в постоянный собственный успех. "Энтропия организации" означает зачастую также и то, что предприятие, с точки зрения его самосознания, отталкивает все происходящее извне, когда оно не имеет обратной связи извне (она просто игнорируется), в результате исчезает важнейший базис для ориентации в жизни и способность к выживанию.

## Корпоративная культура и управление персоналом

Открытая культура означает также гласность в отношении общества.

**Живые или вжившиеся культуры** - это те культуры, в которых предлагаемые инновации в деятельности предприятий, касающиеся их философии, ценностей, правил поведения и т. п., воспринимаются сотрудниками и руководителями и проводятся в жизнь, способствуют процветанию фирмы. В тех случаях, когда представления о ценностях и убеждениях не вошли в жизнь и представляют собой лишь простое признание на словах, имеет место наличие неживых элементов и неживой культуры в целом.

Итак, подведем итоги. Позитивный подход к пониманию сильных культур представлен у Р. Рюттингера, где сильная культура обладает четкой системой ценностей, которыми гордятся сотрудники. При этом сильная культура лишена самодовольства и глухоты как к внешним обстоятельствам, так и внутренним. Ключевым фактором ее успеха также является совпадение реального поведения и декларируемых образцов.

Знания в области культурологии, как мы рассмотрели выше, подчеркивают значение открытости у сильной культуры, готовности ее к нововведениям.

Сильная культура может иметь как положительный, так и отрицательный социальный полюс и ее ценности иметь негативную окраску, поскольку цели организации могут быть совершенно разными. Примерами негативной сильной культуры можно назвать организации «Гитлер Югенд», мафиозные и экстремистские организации

Преодоление слабости культуры строится на основе мониторинга ситуации, разворачивающейся в компании, и последующей выработке действий по усилению культуры, преодолению ценностной раздробленности. Мониторинг ситуации может осуществляться при помощи опросов, но как более информативным является открытый диалог, спонтанные и запланированные беседы с сотрудниками. Главное в этом – желание менеджера увидеть реальную ситуацию, внимание к деталям, к тому, что говорят окружающие, а не заикленность на том, чего бы хотелось услышать.

## ЛЕКЦИЯ №6

### Принципы и методы формирования организационной культуры

Принципы формирования организационной культуры в целом отражают особенности организации, отрасли и т. п., но также основные свойства и характеристики, а также желаемые параметры формируемой организационной культуры.

Формируя организационную культуру, следует руководствоваться следующими принципами:

- 1) культура должна отражать основные идеи существования организации;
- 2) эти идеи должны нести положительный эмоциональный заряд;
- 3) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства (поведение руководства не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам);
- 4) формируемая культура должна соответствовать стратегии, типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям её существования;
- 5) необходимо учитывать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт, можно использовать его как основу для новой культуры.

Формирование организационной культуры процесс неизбежный и неотделимый от процесса становления и развития организации. В любой компании необходима общая платформа для действий (общие ценности, нормы, правила и т.п. понятные всем), которая реализуется при помощи формирования организационной культуры. Источником формирования организационной культуры могут выступать:

1. Руководитель компании, обладающий лидерскими характеристиками и способный распространять собственные ценности на других сотрудников (примером лидерского формирования культуры является С. Хонда).

## Корпоративная культура и управление персоналом

2. Группа единомышленников, организующая компанию (Компания Майкрософт организована именно таким способом Биллом Гейтсом и Полом Алленом).

3. Группа внешних специалистов, приглашенная для формирования организационной культуры.

4. Спонтанное формирование организационной культуры под влиянием ценностей персонала компании.

По мнению Э. Шейна, культуры порождаются руководителями с лидерскими качествами, навязывающими группе свои собственные ценности и представления. Если деятельность такой группы будет успешной, а представления, господствующие в ней, станут восприниматься чем-то само собой разумеющимся, ее культура предопределяет для последующих поколений типы приемлемых лидеров. Однако, как только группа столкнется с проблемами адаптации, вызванными такими внешними изменениями, при которых некоторые из групповых представлений утратят свой смысл, активная роль вновь перейдет к руководству, или к лидеру. В этой ситуации лидерство должно проявляться в умении отступить от культуры, породившей данный тип лидера, и начать процесс адаптационных эволюционных преобразований. Эта способность воспринимать ограниченность собственной культуры и инициировать ее адаптивное развитие является сущностью и основной задачей деятельности лидера или руководства.

При этом необходимо провести разграничение между формированием организационной культуры и формированием корпоративной культуры. Организационная культура формируется (по большей части вне рефлексии) с возникновением организации как неотделимый от существования организации процесс. Формирование корпоративной культуры происходит в рамках коррекции/изменения существующих ценностей, норм и правил или разработки и внедрения новых ценностей, необходимых для осуществления новой стратегии развития компании.

Существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые определяют формирование организационной культуры. К первичным факторам относятся следующие:

- *Точки концентрации внимания высшего руководства.* Вопросы, на которых подробно останавливается руководитель, рассматриваются работниками как ключевые, а потому важность их решения фиксируется как руководящая ценность. Колин Маршалл, генеральный директор British Airways, присутствовал на большинстве семинаров по обучению персонала, как результат – легендарный успех компании.

- *Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации.* Поведение руководителя гораздо ярче слов демонстрирует реальное существование дел в компании и определяет его дальнейшую судьбу. Одно дело, когда руководитель готов приспособиться к новой ситуации и искать выход нестандартным для компании способом и совсем другое, когда при существенном снижении объема продаж руководители живут воспоминаниями, как в период дефицита продукции у ворот предприятия стояли оптовики в очереди на получение товаров. В таком случае при очередной смене начальника отдела продаж ситуация не меняется, а среди сотрудников распространяется впечатление безнадежности и тщетности работы.

- *Отношение к работе и стиль поведения руководителей.* Стили поведения руководителя могут быть разные – от авторитарного до доверительного, когда он делегирует обязанности в определенных пределах подчиненным. Как стили поведения, так и отношение к работе будет продуцироваться подчиненными на следующие уровни управления.

- *Критерии поощрения сотрудников.* Согласованность критериев поощрения (как и наказания) с ключевыми аспектами бизнеса, которые наиболее критичны для успешной работы, а также с провозглашаемыми ценностями, позволяет добиться максимального результата от деятельности сотрудника.

- *Критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.* При тщательном отборе кандидатов для приема на работу гарантируется совпадение системы

## Корпоративная культура и управление персоналом

взглядов кандидата и компании. Известно, что сотрудники, имевшие реалистическое представление о культуре компании еще до найма работают эффективнее.

В группу вторичных факторов входят:

- *Структура организации.* В ОАО «Мэлон Фэшн Груп» распространено коллегиальное принятие решений. Г. Синцова, президент компании, подчеркивает, что существующая система управления в сокращенном виде (руководитель одного звена может управлять другим), позволяющая снизить издержки на руководство, сложилась в результате коллегиального решения топ-менеджеров.

Высоко структурированная компания с разобщенностью подразделений зачастую испытывает проблемы, связанные с противостоянием отделов. Наиболее распространенный пример противостояния – отдел продаж и бухгалтерия, отдел продаж и отдел установки поставляемого оборудования.

- *Система передачи информации и организационные процедуры.* На дочернем предприятии ОАО «Газпром» - ООО «Ямбурггаздобыча» при поставленной задаче вывести из состава непрофильные подразделения в 2007 г. и сократить штат сотрудников на 50% решили совершенствовать внутренние коммуникации как обеспечение всех актуальной информацией, что имело целью снизить напряженность. Для этого был создан и получил официальный статус интерактивный Intranet-портал, который не только усилил роль электронных средств информации, но и создал единое коммуникационное пространство для географически удаленных подразделений. Благодаря возможности обсуждения нововведений внедрение дресс-кода на предприятии произошло без применения санкций (в ходе дискуссии сами сотрудники начали убеждать несогласных с идеей коллег), а также удалось обеспечить прозрачность вопросу о сокращении. Руководство пообещало при возможности вновь принять грамотных и преданных сотрудников при открытии вакансий. Это обещание было выполнено, а проверить реальность выполнения обещания мог каждый: через портал можно было ознакомиться со списками вновь трудоустроенных людей.

- *Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация.* В одной из промышленных компаний удалось наблюдать следующую картину. В офисных помещениях напольным покрытием является мраморная плитка. Данное покрытие весьма скользкое, поэтому никому из сотрудников не придет в голову быстро «выскочить на минутку», чтоб отдать на подпись очередной документ и пр. Все сотрудники степенны, а бизнес-процессы упорядочены.

- *Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших ключевую роль в жизни организации.* Основная цель распространения мифов и корпоративных историй (т.н. story-telling) – закрепление желаемой морали у сотрудников.

- *Формализованные положения о философии и смысле существования организации.* Данные положения существуют на большинстве иностранных и отечественных компаний. Закрепляя в документах миссию компании, философию ведения бизнеса, компания повышает информационный уровень сотрудников и партнеров компании относительно собственного поведения и ожидаемого поведения других субъектов. Например, миссия UC RUSAL звучит следующим образом: «Наша миссия заключается в том, чтобы стать самой эффективной алюминиевой компанией в мире, которой сможем гордиться мы и наши дети. Через успех UC RUSAL – к процветанию каждого из нас и общества».

## ЛЕКЦИЯ №7

### Методы поддержания организационной культуры

В любой компании необходимость поддержания организационной культуры как средства управления связана со следующими процессами.

## Корпоративная культура и управление персоналом

1. Включения новых сотрудников в организацию. Особенно это становится актуальным при расширении штата компании.

2. Поддержание лояльности постоянных сотрудников:

- При существовании различных подразделений велика вероятность появления субкультур, которые возникают вследствие технологических особенностей, порой приводящих к конфликтам (можно утверждать, что изначально сотрудники бухгалтерии и отдела продаж будут обладать разными психологическими особенностями, затрудняющими взаимопонимание);

- При наличии удаленных географически офисов (филиалов, отделений и пр.) возникает необходимость одинакового понимания процессов управления и выполнения задач. Поэтому единая организационная культура может выполнять роль единого языка, упрощающего понимание общей ситуации и задач, гарантирующего точность общих идей.

3. Единение сотрудников всей компании при воздействии на компанию неблагоприятных факторов или необходимости введения организационных изменений.

Рассмотрим данные процессы более подробно.

Как бы эффективно ни работала служба по персоналу, довольно трудно определить стопроцентную совместимость сотрудника с принятой организационной культурой. Новые сотрудники, включаясь в новую систему, привносят с собой багаж в разной степени совместимых с организационной культурой ценностей. С одной стороны, отличные ценности выступают проверкой на прочность существующей организационной культуры и Б. Гейтс даже ввел метод «диких уток» против «застаивания старой крови». Т.е. специально принимались на работу в сплоченный отдел профессионалы, изначально ориентированные на иные ценности, чем в «Майкрософт». В результате, по мысли руководителя, или отдел доказывал свою пригодность и «перекраивал» новичка под существующие правила, или сдавался и обновлял свои ценности на более жизнеспособные. С другой стороны, если компания не имеет такой ценностной устойчивости, как в приведенном примере, или необходимо принять большое количество новичков, то необходимость поддержания существующей организационной культуры является условием выживания организации.

Процесс включения новых сотрудников в организационную культуру связан с двумя стадиями: адаптации и социализации. Адаптация предполагает знакомство с существующими правилами, нормами, ценностями, тогда как социализация предполагает активное усвоение и участие по отношению к данным нормам и ценностям. Т.е. в процессе социализации сотрудник может генерировать новые смыслы, проверять существующие ценности и ставить под сомнение действующие правила и нормы. Данные процессы занимают некоторое время и актуализируются в ситуациях, вызывающих удивление новичка — неясных, двусмысленных или неординарных, а также в искусственно созданных, в которых используются знания о корпоративной культуре.

Знакомство с организационной культурой, с тем «что здесь принято» проходит в форме официального представления (чаще различные вводные тренинги и программы для новичков), которое представляет декларируемую культуру, и неофициального постижения правил – в основном от наставников или в результате столкновения с реальным контекстом (например, интерпретируются действия руководителей в значимых ситуациях). Успешность вступления нового сотрудника в организацию определяет его дальнейшее пребывание: как усвоившего организационные ценности и нормы или вариативно усвоившего ценности или нормы. И уже в дальнейшем компания будет иметь дело с *бунтарем* (полностью отрицающим ценности и нормы), *приспособленцем* (принимающим нормы, но не разделяющим ценности) или *новатором*, который принимает ценности, но не согласен с действующими правилами, или *высоко лояльным сотрудником*, освоившего и согласного и с ценностями, и с нормами.

В основном новички, придя в компанию, пытаются определить существующие приоритеты по таким вопросам, как:

## Корпоративная культура и управление персоналом

- что считается хорошей работой;
- насколько важно вовремя начинать и заканчивать рабочий день;
- насколько распространены неформальные отношения среди коллег;
- принято ли проявлять (и если да, то до какой степени) почтение и уважение к вышестоящим сотрудникам;
- как следует выглядеть и одеваться на работе;
- что является нормой в отношении к работе, коллегам, менеджерам, клиентам;
- насколько активно принято общаться с сотрудниками во вне рабочее время и т.д.

Поддержание организационной культуры с целью единения сотрудников всей компании наиболее актуально в периоды депрессий (позволяет поддержать моральных дух работников), в периоды, предшествующие организационным изменениям (снижает сопротивление нововведениям, повышает эффективность их внедрения), а также в благоприятные для компании периоды, когда у руководителей появляется головокружение от успехов, а у сотрудников снижается удовлетворенность от работы. На первый план в данном случае выходят действия руководителей и поддержка организационной культуры службы персонала.

Все методы поддержания организационной культуры мы разделим на две группы: методы, которые использует руководитель компании для поддержания культуры и методы, которые применяют менеджеры, занимающиеся вопросами организационной культуры в компании.

### **Методы поддержания организационной культуры руководителем компании**

*Система внимания к отдельным ситуациям и вопросам, находящимся на контроле руководителя.* Сотрудники в процессе наблюдения за включением руководителя в решение вопросов создают для себя картину реальных приоритетов для компании. Так, если руководитель «выходит на сцену» в экстренных случаях, определяя мобильные бригады, участвуя в оценке ущерба и определяя виновных и дальнейшие действия по налаживанию ситуации, то складывается впечатление, что работать нужно только в экстренных случаях, или, по крайней мере, так, чтобы не стать виновником аварии. На долгосрочные действия и планомерную работу с постоянным контролем сотрудники в данной компании не будут ориентированы. Другой пример: работа подчиненным выполнена прекрасно, но руководитель не высказал одобрения, то это значит, что работник не знает, как оценен труд и может испытывать чувство неудовлетворенности. Если работа выполнена недостаточно хорошо и руководитель не высказал недовольства, работник вновь не получает представления о том, как работа должна быть выполнена, т.е. что же является признанной в компании ценностью или нормой. Получается эффект размытых ценностей: как хочешь, так и работай. В подобной ситуации подчиненный будет исходить из собственных представлений о должном: кто-то будет выполнять работу отлично, а кто-то решит, что и «так сойдет», не особо утруждаясь будет просиживать рабочее время. И только лишь в том случае, если начальник предоставил адекватную обратную связь на выполненную работу, работник получает представление о том, что принято в данной компании и считается нормой ее культуры.

*Способы реагирования руководителем на происходящие инциденты.* Руководитель, оставивший сотрудника работать после ошибки, которая принесла ущерб компании, получает более опытного и преданного сотрудника, если сумеет при этом показать ценность ошибки и ценность компании, позволяющей ошибаться, чтоб в дальнейшем приносить результат.

*Способы обучения и консультирования с подчиненными, принятые у руководителей* являются лакмусовой бумажкой, которая показывает вовлеченность руководителя в деятельность: формальный подход к делу или глубокую заинтересованность в конечном результате; степень заинтересованности в грамотном или только лояльном подчиненном, желание работать с профессионалами или боязнь «подсидивания»; готовность обсуждать варианты или предложение готовых решений.



## Корпоративная культура и управление персоналом

*Участие в церемониях* как и любой из перечисленных методов в первую очередь демонстрирует отношение руководителя, т.е. выступает паттерном организационной культуры, в котором проявляется самая ее суть. Если обратиться к историческим портретам, то одним из ярких примеров почитателей церемониальной стороны можно назвать Л. И. Брежнева, первого секретаря ЦК КПСС.

Среди **методов поддержания организационной культуры службой персонала** следует отметить следующие:

1. Принятые в компании документы,
2. Внешняя атрибутика,
3. Истории, легенды, ритуалы и символический менеджмент,
4. Кадровая политика организации.

Рассмотрим каждый их вышеперечисленных методов подробнее.

1. **Принятые в компании документы** (миссия, цели, правила и принципы организации), с помощью которых определяется отношение организации к своим сотрудникам и обществу. Чаще всего существуют в компании в виде корпоративного кодекса.

2. **Внешняя атрибутика**, включающая статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может поддерживаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.

3. **Истории, легенды, ритуалы и символический менеджмент**, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное "культурное" значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации.

**Истории и легенды.** В компании IBM из уст в уста передавалась занимательная история о 22-летней сотруднице-супервайзере, бросившей вызов самому влиятельному представителю правления - Т. Ватсону.

В компании существовало правило, согласно которому сотрудникам, имеющим доступ на вход в охраняемую зону, необходимо иметь опознавательный значок и документы, удостоверяющие их личность. Однажды Т. Ватсон с сопровождающими направлялся в охраняемую зону. Супервайзером, охранявшим данную зону в этот день, была молодая женщина, о которой впоследствии ходили легенды. Выяснив, что у Ватсона и его сопровождающих имеются только оранжевые значки, которые носят все сотрудники компании, а не зеленые, дающие право на вход в охраняемую зону, она не пропустила их, хотя прекрасно знала, какой репутацией и положением пользуется Т. Ватсон в компании IBM. Ватсону и группе его помощников пришлось вернуться за значками, дающими право на вход в охраняемую зону.

По дороге обратно все присутствовавшие при разговоре Ватсона и молодого супервайзера сотрудники задавали себе вопрос: "Найдет ли поступок супервайзера

## Корпоративная культура и управление персоналом

поддержку влиятельного члена правления?" Ответ на этот вопрос был дан в сообщении, сделанном Ватсоном для всех сотрудников компании IBM: "...независимо от того, какую работу ты выполняешь и какую должность в организации занимаешь, необходимо соблюдать установленные правила и порядки...".

Истории, подобные этой, существуют почти в каждой организации. Они повествуют об основателях организации, о фактах пересмотра установленных правил и предписаний, перемещениях и продвижениях и т.д. Такие истории определяют связь между прошлым, настоящим и будущим и дают руководства, применимые для практического ведения дел.

Легенды отражают прежде всего историю и наследие предприятия. Так же как и лозунги, они передают унаследованные ценностные ориентации.

Р. Рюттингер проводит следующее разделение всех легенд по основным темам, лежащим в их основе.

*Босс тоже человек.* Эта тема раскрывается в легендах, в которых член высшего руководства попадает в житейскую ситуацию вместе с простым работником. Драматичность ситуации определяется разницей статусов героев легенды. Если босс своим поведением преодолевает иерархическую дистанцию (например, первый начинает разговор), то дальше он считается нормальным человеком.

*Простой сотрудник становится членом высшего руководства.* В легендах такого типа прямо перечисляются критерии, от которых зависит продвижение по службе. Как правило, подчеркивается, насколько продвижение зависит от результатов работы и способностей и насколько от формального образования и протекции.

*Увольнение.* Увольнение всегда является драматическим событием. О нем можно рассказывать наиболее волнующие легенды, концентрируя внимание на причинах и обстоятельствах увольнения, что позволяет распознать стиль работы предприятия.

*Реакция шефа на ошибки.* Имеются два обычных финала: либо шеф прощает, либо нет. Однако бывает и промежуточный вариант: за совершенную ошибку работник наказывается, но, так как его действия привели в конечном счете к успеху, он одновременно поощряется.

*Последствия катастрофы.* Имеются в виду какие-либо чрезвычайные обстоятельства, как вызванные внешними силами (пожар, война и т.п.), так и ошибками сотрудников (провал плана по продажам и т.п.). Как правило, такие легенды очень красивы и героичны (например, как после второй мировой войны приходилось все создавать заново).

Некоторые события содержат материал для легенд, а некоторые нет. Передаваемые между друзьями рассказы в скрытой форме отражают напряженность, возникающую при столкновении различных ценностных ориентации и принципиальных установок. Лежащее в основе легенды событие может рассматриваться с противоположных точек зрения, которые могут быть как желательными, так и нежелательными для предприятия. Иногда легенда снимает возникающую напряженность.

Легенды типа "Босс тоже человек" и "Простой сотрудник становится членом высшего руководства" отражают неравенство в статусе. В обществе, пропагандирующем равенство, иерархическая структура предприятия ведет к неприятному столкновению с неравенством. Через подобные легенды конфликт может быть разрешен; босс ведь тоже человек, а его статусу предшествовала личная отдача. Если же легенда заканчивается поражением сотрудника, то ощущение неравенства усиливается.

Легенды типа "Увольнение" и "Реакция шефа на ошибки" отражают индивидуальную неуверенность, вызванную способностью членов руководства изменять жизнь как отдельного человека, так и организации в целом. С одной стороны, чувство безопасности является обязательным условием хорошей работы многих людей. С другой стороны, организация должна сохранять право нарушать безопасность отдельного лица, если она хочет выжить в целом. Счастливый конец означает, что предприятие принимает

## Корпоративная культура и управление персоналом

во внимание потребность сотрудников в безопасности и старается ее удовлетворить; несчастливый конец показывает, что руководство предприятия озабочено в первую очередь своими интересами.

В легендах типа "Последствия катастрофы" выясняется, насколько предприятие готово к неожиданностям. Абсолютная готовность является иллюзией и невозможна. Позитивные версии укрепляют веру в то, что предприятие настолько сильно, что справится с любыми трудностями и найдет выход из создавшегося положения. Негативные версии усиливают ощущение бессилия и беспомощности и неверие в способность руководства эффективно действовать в экстремальных ситуациях.

В целом истории и легенды не только информируют о реальных жизненных ситуациях, но и могут служить своеобразным клапаном для снижения напряженности, а также вдохновлять сотрудников при условиях, когда требуется ликвидировать конфликт ценностей, не меняя при этом принципиальных условий (например, неравных отношений в системе властных полномочий).

**Ритуалы.** Ритуалы в компании призваны отвечать на следующие вопросы: "Какие поставленные цели наиболее существенны?" "Какие люди наиболее ценны для организации, а какие пока только приобретают вес?".

Одним из наиболее важных ритуалов косметической фирмы "Mayu Kay" является проведение ежегодных встреч-награждений. Типичный образец встреч-награждений соединяет в себе черты, свойственные пышному зрелищу "Miss America" и цирковому представлению. Все приглашенные на праздник одеты в очаровательные вечерние туалеты, придающие мероприятию особый шик. Главный повод проведения таких мероприятий - награждение консультантов фирмы всевозможными "кричащими" подарками. Это могут быть золотые и бриллиантовые броши, меховые манто и шикарные автомобили, в зависимости от объема продаж компании.

Данное шоу выступает в роли мотиватора, демонстрирующего выдающиеся результаты, которые достигнуты в сфере торговли. Кроме того, ритуалы компании усиливают решительность и поднимают дух основательницы компании М. Кэй, который помог ей преодолеть тяжелые испытания и добиться успеха и благосостояния. Одновременно ее решительность и дух показывают сотрудникам компании, что только ценой огромного труда можно добиться успеха.

В повседневной жизни предприятия ритуалы могут играть двоякую роль: с одной стороны, укреплять структуру предприятия, а с другой, в случае затухания истинного смысла совершаемых действий - ослаблять. Ритуалы позволяют увидеть общий образ предприятия и его ценностную ориентацию.

Ритуалы, выражающие признание (юбилеи, празднования достижений, зачисление в список лучших, публичные поощрения, коллективный отдых и т.д.), должны продемонстрировать, в чем заключаются интересы предприятия, какие достижения особо награждаются и отмечаются. Одним словом, ритуалы служат средством наглядной демонстрации ценностных ориентации.

Ритуалы, совершаемые при вступлении в коллектив, называются иницирующими. Они должны четко продемонстрировать новому работнику, что в действительности ценится на фирме. Если дипломированному специалисту, окончившему элитарный университет, в первый день работы вручается веник и предлагается подмести помещение, то ему дают понять, что на фирме прежде всего ценится не формальное образование, а личное участие в делах. На многих предприятиях в сфере обслуживания каждый новичок, независимо от образования, начинает в отделе обслуживания клиентов. Это подчеркивает необходимость ориентироваться на нужды потребителя.

В негативных случаях связь между ритуалами и ценностными ориентациями утрачивается. Тогда ритуалы превращаются в излишнюю и чопорную формальность, при помощи которой стараются "убить" время, уклониться от принятия решений, избежать конфликтов и конфронтации.

## Корпоративная культура и управление персоналом

Типичным примером такого ритуала являются переговоры о заключении тарифных соглашений, особенно если им предшествовали выступления рабочих. Прийти к соглашению за несколько часов - значит уронить свой авторитет. Новое тарифное соглашение обычно подписывается глубокой ночью, так, чтобы представители профсоюза и работодателей появились перед телекамерами полностью измученными. Также и на предприятиях ритуалы зачастую превращаются в самоцель, никак не связанную с философией предприятия, становятся ненужным балластом в процессе реализации главных ценностных установок.

Регулярное злоупотребление ритуалами начинается тогда, когда их используют для сокрытия реального положения дел (например, совещания с широким кругом приглашенных, изначально необходимые для совместного поиска решений). Дискуссия оказывается выражением одобрения, в возражениях никто не заинтересован, так как решение давно принято. Предпринимается попытка внушить присутствующим, что они принимали участие в принятии решения. Отсутствие ритуалов в принципе лишает компанию возможности продемонстрировать

В заключение можно сказать, что в рамках культуры предприятия ритуалы занимают важное место. Однако необходимо постоянно проверять, действительно ли при их помощи передаются ценностные ориентации, актуальные для повседневной реальности.

**Символы могущества компании** направлены на повышение лояльности компании, которая обладает могуществом, а, следовательно, может защитить своего сотрудника. Некоторые фирмы предоставляют своим сотрудникам корпоративные автомобили, часто оплачивают транспортные расходы и дают дотации на отдых сотрудникам и членам их семей. Состояние дел в компании, количество и качество корпоративных автомобилей, предоставленных в личное пользование сотрудников, наличие самолета в распоряжении компании - всего лишь несколько примеров, символизирующих корпоративное могущество.

Другие символы включают размер и расположение офисов, престижную меблировку, стиль одежды и презентабельность сотрудников. Такие материальные символы также олицетворяют могущество компании, положение каждого ее члена в ней и типы поведения, которые ожидаются от работника, а также что и как именно оценивается высшим менеджментом.

**Язык.** Многие организации и составляющие ее отделы используют свой уникальный язык для успешной реализации организационной культуры. Узнавая этот язык, вновь пришедшие сотрудники свидетельствуют свое признание культуры и тем самым поддерживают и сохраняют ее. Организациям также свойственно разрабатывать уникальные термины, описывающие оборудование, офисы, сотрудников, поставщиков, клиентов и продукцию, т.е. все то, что имеет непосредственное отношение к сфере деятельности организации. Новичков приобщают к жаргону, существующему в организации. Обычно по истечении 6 месяцев работы они могут свободно оперировать принятыми в организации терминами.

Общая терминология, или язык, соединяет людей в рамках единой организационной культуры. Язык как средство общения почти всегда играет решающую роль. При условии внимательного восприятия язык позволяет сделать выводы о культуре данного предприятия, причем по своей информативности он намного опережает другие средства передачи информации. По утверждению психолингвистов Р. Бандлера и Д. Гриндера, стоит ответить на определенный набор вопросов о языке на предприятии, чтобы получить довольно полную картину внутренней культуры. Они предлагают следующий набор вопросов:

- "Каким образом ведется разговор?";
- "Какие понятия регулярно употребляются?";
- "Какие повторяющиеся фразы используются?";

## Корпоративная культура и управление персоналом

- "О чем не говорится вслух?";
- "В каких ситуациях проводятся обобщения?";
- "Когда неправильно интерпретируется реальность, чего хотят этим достичь и чего избежать?".

В принципе этот список можно продолжать до бесконечности, главное - проанализировать ответы на эти вопросы, и тогда культура данной организации станет во многом ясной и объяснимой.

В целом невозможно представить себе анализ культуры предприятия без анализа языка этого предприятия. Кроме того, необходимо учитывать, что общая культура организации и язык оказывают друг на друга взаимное влияние, так что язык может и должен стать не только средством анализа, но и инструментом формирования желаемой культуры.

**Символический менеджмент.** Под символическим менеджментом понимают акции, поведение, инсценировки, которые без лишних слов становятся понятными окружающим, недвусмысленно объясняют суть дела, заявляют о новых приоритетах и расставляют акценты. Например, при вступлении на должность руководитель отдела еще до своей встречи с сотрудниками раздает список с приоритетными направлениями деятельности компании на ближайший год. Такой поступок ясно демонстрирует сущность планируемых перемен.

В мировой практике бизнеса существует опыт составления фирмами собственных кодексов чести, или кодексов делового поведения. Общим для большинства из них является принцип бережного отношения к чести собственной фирмы. Беречь честь фирмы, защищать и отстаивать ее интересы, нести ответственность за порочащие фирму действия - требования, которые в равной степени адресованы всем ее членам.

4. **Кадровая политика**, включающая весь цикл работы с персоналом: принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов в компании регулируется весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.

Управление организацией включает в себя поддержание существующих основ. Зная основные методы поддержания организационной культуры, руководитель и менеджер по персоналу может обеспечить преемственность и стабильность цементирующих ценностей, общей картины мира. И, наоборот, отсутствие внимания управленцев к вопросам поддержания культуры в компании приводит к несогласованности действий, непониманию организационной логики среди сотрудников и повышению конфликтности.

## ЛЕКЦИЯ №8

### Персонал и трудовой потенциал организации

Под **персоналом** «понимается» некоторое количество человек одного трудового коллектива, имеющих определенные различия между собой (должностные, профессиональные, личностные) и организованных по общему замыслу руководства для решения задач организации. Наиболее точным является следующее определение: **«персонал – это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как**

Корпоративная культура и управление персоналом

*юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечивать достижение целей организации».*

Наряду с понятием «персонал» используется понятие *«кадры»*, под которым понимают постоянный (штатный) состав квалифицированных работников, прошедших профессиональную предварительную подготовку и обладающих специальным образованием, трудовыми навыками и опытом работы в избранной сфере деятельности.

Персонал организации отличается своими *количественными и качественными характеристиками*. Численность персонала определяется масштабом, сложностью производства, трудоемкостью производственных процессов, уровнем использования техники, технологией. В зависимости от этих факторов различают *нормативную* (плановую) и *фактическую численность персонала*.

Фактическая численность персонала характеризуется *списочным и явочным составом*.

В *списочный состав* включаются все работники, числящиеся в штате организации, в том числе находящиеся в отпуске, отсутствующие по болезни и т.п.

*Явочный состав* – численность работников, необходимых для выполнения сменных заданий.

Персонал предприятия подразделяется на категории по ряду признаков.

В *зависимости от продолжительности трудовых отношений* между работником и работодателем численность подразделяется на три группы:

- *постоянные*, принятые в организацию бессрочно либо на срок более одного года по договору;
- *временные*, принятые на срок до 2 месяцев, а для замещения временно отсутствующего лица на срок до 4 месяцев;
- *сезонные* принимаются на работы, имеющие сезонный характер на срок до 6 месяцев.

В зависимости от *выполняемых функций* весь персонал предприятия делится на две группы: *промышленно-производственный* и *непромышленный персонал*. В состав *промышленно-производственного персонала* входят все работники основной деятельности предприятия, то есть работники, занятые в производстве и обслуживании. Это работники основных производственных цехов и отделов, транспортных цехов, обслуживающих производство, подсобных и побочных цехов и производств: карьеров, тарных цехов и т.д., военизированной охраны, вахтерской, профессионально-пожарной и сторожевой охраны, аппарата заводоуправления со всеми его отделами и бюро, работники по уборке заводских дворов, работники душей, бань, обслуживающих только персонал предприятия, работники заводских лабораторий, занятые в конструкторских и научно-исследовательских отделах.

*К непромышленному персоналу* относятся работники жилищно-коммунального хозяйства, административно-хозяйственный и педагогический персонал всех видов учебных заведений, подсобных сельскохозяйственных предприятий, подсобных и вспомогательных цехов, обслуживающих производства, относимые к непромышленной группе.

*Работники промышленной группы*, в зависимости от выполняемых функций, делятся на следующие группы: *рабочие, руководители, специалисты, служащие, другие работники*, относящиеся к служащим.

*К рабочим* относятся все работники, которые непосредственно создают материальные ценности и заняты в процессах изготовления продукции или их обслуживании.

По выполняемым функциям *всех рабочих* можно разделить на несколько функциональных групп: *технологические, транспортно-складские, инструментальные, ремонтные и т. д.*

## Корпоративная культура и управление персоналом

К рабочим относится и *младший обслуживающий персонал*, занятый в основном оказанием связанных с основной деятельностью услуг – дворники, курьеры, уборщики производственных помещений и т. п.

*Служащие* осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие функции. Служащие относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Служащие подразделяются на несколько групп.

*Руководители* – это категория работников, организующих и управляющих деятельностью коллективов.

Роль и выполняемая функция руководителей сводятся к принятию решений по всем вопросам, входящим в их компетенцию. Руководителей традиционно подразделяют в зависимости от уровня, занимаемого ими в организационной структуре управления на *руководителей высшего уровня* (организации в целом), *среднего уровня* (основных структурных подразделений), *низового уровня* (работа с исполнителями). К руководителям также относят заместителей и главных специалистов.

К *специалистам* относятся работники, для замещения которых в соответствии с квалификационными требованиями необходимо наличие высшего или среднего профессионального образования. Они заняты созданием и внедрением в производство новых знаний и знаний вообще в форме теоретических и прикладных разработок, а также обоснованием вариантов производственных и управленческих проблем, решения по которым принимаются руководителями. К ним относятся экономисты, юристы, технологи, конструкторы и т.п. В составе специалистов выделяют *главных, ведущих и старших*. Старший специалист наряду с выполнением обычных обязанностей может руководить работой группы коллег – группы исполнителей, выделенных в самостоятельное подразделение. Это руководство не имеет административного характера. Он может быть также единоличным исполнителем какой-либо самостоятельно выполняемой работы. Ведущий специалист исполняет также обязанности, что и старший, но осуществляет еще и методическое руководство. Главный специалист координирует работы ведущих и старших специалистов.

В зависимости от уровня подготовки различают *специалистов высшей и средней квалификации*. Специалисты *высшей квалификации* осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами, вторые являются исполнителями работ.

Специалисты подразделяются также по категориям в зависимости от уровня квалификационных требований.

К категории *служащих* относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет и контроль, хозяйственное обслуживание. Например, статистик, учетчик, чертежник, делопроизводитель, архивариус.

*Структура* персонала характеризуется соотношением различных категорий работников в их общей численности в зависимости от признака.

Выделяют следующие *виды структур: профессионально-квалификационная, социально-демографическая, социально-психологическая*.

*Профессионально-квалификационная структура* складывается из деления группы по профессиональному и квалификационному признакам.

*Профессия* (proffesio – официально указанные занятия) – определенный род общественно-полезной трудовой деятельности, обусловленный разделением и кооперацией труда. Виды наименования профессий определяются характером и содержанием труда, спецификой и условиями функционирования конкретных отраслей экономики, других сфер деятельности.

## Корпоративная культура и управление персоналом

В рамках общих профессий выделяют **специальности**, под которой понимают вид занятий в рамках одной профессии, совокупность конкретных знаний и навыков, приобретаемых путем специальной подготовки.

**Квалификация** – уровень подготовленности работника, позволяющая успешно решать стоящие задачи: совокупность общего и специального образования, необходимых знаний, умений, профессиональных навыков для выполнения в данных производственных условиях работы определенной сложности.

Степень квалификации получила название **компетентности**, под которой понимают способность работника качественно и с минимальными ошибками (безошибочно) выполнять определенные профессиональные функции как в нормальных, так и в экстремальных условиях, успешно осваивать новые и быстро адаптироваться к изменяемым условиям.

Выделяют **четыре вида компетенции**:

- функциональная компетентность характеризуется профессиональными знаниями и умениями их реализовывать;
- интеллектуальная компетентность выражается в способности к аналитическому мышлению и осуществление комплексного подхода к выполнению своих обязанностей;
- ситуационная компетентность означает умение действовать в соответствии с ситуацией;
- социальная компетентность предполагает наличие коммуникационных и интеграционных способностей.

**Социально-демографическая структура** представляет собой соотношение работников в зависимости от пола, возраста, семейного положения, стажа работы и т. д.

**Возрастная структура** персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастам в его общей численности.

Структура персонала **по уровню образования** предполагает выделение групп работников по уровням образования: **высшее профессиональное, незаконченное высшее, среднее профессиональное, среднее общее, неполное среднее, начальное**.

Исследование структуры персонала **по стажу** работы может производиться по следующим показателям:

- общий стаж работы, на основе которого возможно сделать выводы о квалификации, опыте работы;
- стаж работы по данной специальности, свидетельствующий об уровне профессионализма;
- стаж работы в данной организации, который свидетельствует о стабильности кадрового состава. С этой целью выделяют следующие периоды: до 1 года, 1 – 4, 5 – 9, 10 – 14, 15 – 19, 20 – 24, 25 – 29, 30 лет и более;
- стаж работы в одной должности, который может свидетельствовать об уровне работы организации в области профессионально-должностных перемещений, удовлетворения потребностей сотрудников в должностном росте и т. п.

**Половая структура** предполагает определение соотношения мужчин и женщин в общей численности персонала.

Для решения практических задач управления персоналом могут быть использованы данные структуры персонала по таким признакам, как семейное положение, количество детей в семье и т. п.

**Социально-психологическая структура** составляет социально-психологическое неформальное устройство коллектива и определяет систему взаимосвязей позиций и ролей отдельных работников и малых групп. Она образуется на основе личных симпатий, общих интересов, увлечений, ценностей.

Осуществлению задач управления персоналом в организации способствует современная концепция менеджмента, рассматривающая персонал как актив организации, её капитал.



Корпоративная культура и управление персоналом

Идея человеческого капитала в истории экономической мысли имеет давние корни. Экономисты всех школ отмечали особую роль труда, образования, природных способностей человека.

Как самостоятельная концепция **теория человеческого капитала** оформилась во второй половине 20 века. Заслуга в её разработке принадлежит Т. Шульцу – автору работ по теории «человеческого капитала» и «инвестиций в человека». Базовая теоретическая модель была разработана и представлена Г. Беккером в книге «Человеческий капитал» (1964), которая стала основой всех последующих исследований в данной области и была признана классикой современной экономической науки. Их вклад в развитие экономической мысли был отмечен присуждением Нобелевской премии (Т. Шульцу в 1979 г. и Т. Беккеру в 1992 г.).

В экономической литературе существует множество различных определений понятия «человеческий капитал». **Человеческий капитал** – это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотивации. Совокупность качеств становится человеческим капиталом в момент купли-продажи рабочей силы, в момент её найма на работу. Рост человеческого капитала должен способствовать росту эффективности производства и росту доходов работника. Рост доходов мотивирует работника делать вложения в образование, здоровье, повышение культурного уровня, увеличивая тем самым свой капитал.

Мерой оценки человеческого капитала является **трудовой потенциал**. Одна и та же численность персонала может различаться совокупной способностью к труду, поскольку работники обладают разным уровнем образования, опыта работы, возраста и работоспособности, отношением к труду и, следовательно, неодинаковым количеством труда, затрачиваемого ими в процессе производства. В этом случае говорят о различном уровне трудового потенциала одинаковых по численности групп работников.

**Трудовой потенциал** работника представляет собой, по мнению многих авторов, совокупность физических и интеллектуальных свойств работника, позволяющих достигать в заданных условиях определенных результатов в его производственной деятельности и самосовершенствоваться, решая новые задачи, возникающие под влиянием происходящих изменений.

Трудовой потенциал работника является величиной динамичной, изменяющейся под влиянием приобретаемых знаний, навыков, опыта работы, состояния здоровья, условий труда и жизни, уровня мотивации и т. п. как в сторону его повышения, так и снижения.

Трудовой потенциал работника является основным структурным элементом формирования трудового потенциала более высокого уровня: отдельного трудового коллектива, территории, страны в целом (рис. 1). Трудовой потенциал организации отличен от суммы индивидуальных трудовых потенциалов работников, поскольку в коллективной деятельности возникает эффект, получивший название **синэргии**, понимаемый как приращение усилий в ходе совместной деятельности.

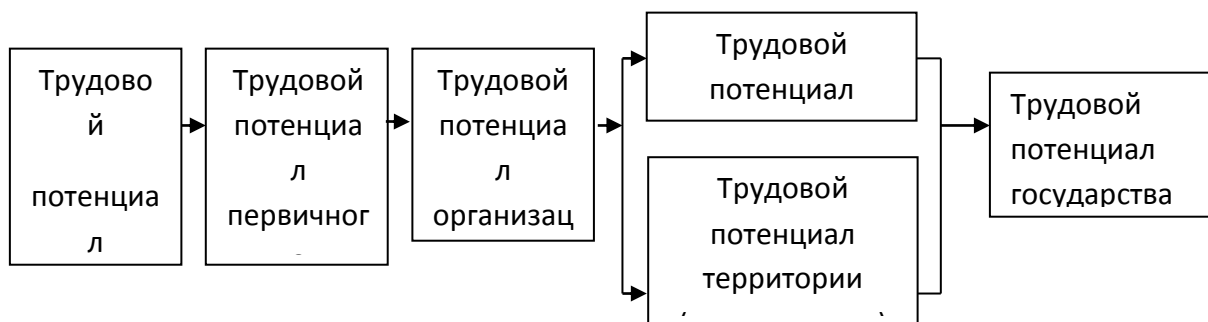


Рисунок - Основные компоненты трудового потенциала

Трудовой потенциал работника определяется взаимодействием составляющих его компонентов, образуя соответствующую структуру.

Корпоративная культура и управление персоналом

**Структура трудового потенциала** представляет собой соотношение различных демографических, социальных, образовательных, профессиональных, личностных и других характеристик работников и отношений между ними.

**Основные компоненты** трудового потенциала работника сводятся к следующим:

- психофизиологический;
- квалификационный;
- социально-личностный.

**Психофизиологический потенциал** работника определяется состоянием его здоровья, работоспособностью, способностями и склонностями.

Выделяют три уровня **здоровья**:

- биологический – изначальное здоровье, предполагающее совершенную саморегуляцию организма;
- социальный – здоровье как мера социальной активности, деятельного отношения человека к миру;
- личностный (психологический) – здоровье как отрицание болезни в смысле её преодоления.

**Под работоспособностью** понимают способность человеческого организма выдерживать в ходе трудового процесса какую-либо нагрузку (физическую, нервно-психическую, эмоциональную). Понятие «работоспособность» отличается от понятия «трудоспособность». Это отличие состоит в том, что **трудоспособность** является качественной чертой самой человеческой личности безотносительно к выполняемой работе. Работоспособность характеризует не только трудоспособность человека, но и его способность выполнять конкретную работу при определенных условиях. Трудоспособность является основой работоспособности.

Выделяют 5 фаз трудоспособности человека: становление, развитие, расцвет, затухание и прекращение, связанные с возрастом и состоянием здоровья. Возрастные границы трудоспособного возраста являются весьма условными и регулируются государством.

При характеристике работоспособности выделяют три степени её утраты: временная, устойчивая и полная.

**Временная утрата работоспособности** возникает во время рабочего дня как результат потребления физической и нервно-эмоциональной энергии работника. Эта степень потери работоспособности компенсируется за счет полноценного отдыха.

**Устойчивая потеря** связана с возрастом и состоянием здоровья.

**Полноценная утрата** работоспособности возникает по старости или инвалидности, когда человек становится нетрудоспособным.

**Квалификационный потенциал** работника определяет его **профессионализм**, под которым понимается сочетание общего образования с умениями и навыками, приобретаемыми в процессе работы в организации в специфических условиях уникальности системы разделения и кооперации труда.

Квалификационный потенциал характеризует подготовленность работников к выполнению постоянно усложняющихся трудовых функций, перемене труда.

**Социально-психологический** (личностный) **потенциал** работника представляет собой уровень социальной зрелости, ценностных ориентаций, интересов и потребностей работника в сфере труда. Этот компонент трудового потенциала свидетельствует о социальных возможностях работника, его способности к самосовершенствованию, личностному росту и развитию.

Личностный потенциал включает в себя следующие основные элементы:

- мотивационный потенциал, включающий в себя потребности, интересы, ценности, мотивы, социально-психологические установки работника;
- коммуникационный потенциал, характеризующийся способностью к сотрудничеству, взаимодействию, продуктивной совместной деятельности;

Корпоративная культура и управление персоналом

– морально-нравственный потенциал включает в себя личностные характеристики работника, выражающие его отношение к труду, людям, себе, соблюдение норм поведения.

Для решения практических задач управления персоналом необходимо постоянное отслеживание изменений, происходящих в составе, структуре, трудовом потенциале персонала. С этой целью необходима система показателей, с помощью которых производится оценка состояния и использования трудового потенциала организации.

**Оценка трудового потенциала с количественной стороны** использует такие показатели, как:

- численность персонала по основным группам (численность ППП и непромышленного персонала, численность рабочих и служащих и т.п.);
- количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда (границы возможного участия работника в труде);
- структура персонала по основным профессиональным и социально-демографическим признакам.

**Качественная характеристика** трудового потенциала направлена на оценку:

- физического и психологического потенциала работника (состояние здоровья, физического развития, работоспособности, способности и склонности к труду и т.п.);
- объема общих и специальных знаний, трудовых навыков, образовательного и квалификационного уровня т.п.;
- качество членов трудового коллектива как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, участие в управлении, дисциплинированность, инициативность).

Получение информации, необходимой для оценки трудового потенциала как с количественной, так и с качественной стороны, производится на основе обработки статистических данных и проведения специальных исследований.

## ЛЕКЦИЯ №9

### Сущность и содержание управления персоналом в организации

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которого является трудовой коллектив, работник, получил название **управления персоналом**.

Существующие в литературе определения управления персоналом мало чем отличаются друг от друга и по своей сущности представляют собой комплекс управленческих воздействий (принципов, методов, средств и форм) на интересы, поведение и деятельность работников в целях оптимального использования их потенциала при выполнении трудовых функций и эффективного функционирования организации (таблица).

Таблица

Определения сущности управления персоналом

Определение 1	Автор 2
Управление персоналом как вид деятельности – это управление живым трудом, людьми, наиболее сложным и перспективным, потенциально неисчерпаемым ресурсом предприятия, в решающей степени определяющим эффективность деятельности, конкурентоспособность и выживаемость организации	Спивак В. А.
Управление персоналом – это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятия	Галенко В. П.

Корпоративная культура и управление персоналом

Сущность управления персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников	Маслов Е. В.
Управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации	Журавлев П.В., Карташов С.А.
Под управлением персоналом в наиболее общем виде мы будем понимать выполняемую в организациях деятельность, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей	Скопылатов Н. А., Ефремов О.Ю.
Управление персоналом представляет совокупность механизмов, принципов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала организации, реализуемых как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности. Следовательно, управление персоналом выступает одновременно и как система организации, и как процесс, и как структура	Волгин Н. А. , Одегов Ю. Г.

Объединяющими положениями в большинстве представлений исследователей на сущность деятельности по управлению персоналом является то, что:

- объектом управленческой деятельности является персонал как совокупность работников, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях и обладающих определенными качественными характеристиками (квалификация, опыт, личностные качества), позволяющими достичь установленной цели;
- целевое назначение деятельности по управлению персоналом заключено в обеспечении конкурентоспособности организации и ее эффективного функционирования, а также создании условий для всестороннего развития персонала;
- любое управленческое воздействие на персонал – это взаимодействие, вызывающее активность как у субъекта воздействия, так и у объекта;
- эффективность управленческого воздействия определяется комплексом мер экономического, организационного, социально-психологического характера;
- управленческое воздействие имеет планомерный, системный характер;
- управленческое воздействие предполагает наличие субъекта управления.

**Цели управления персоналом**

1. Повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях.
2. Повышение эффективности труда и производства, в частности, достижения максимальной прибыли.
3. Обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

В деятельности по управлению персоналом следует учитывать следующие **аспекты управления персоналом:**

- **техничко-технологический** аспект, предполагающий необходимость учета уровня развития конкретного производства, особенности использования в нем техники и технологии, производственных условий и т. п.;
- **организационно-экономический** аспект, который позволяет учесть вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени;
- **правовой** аспект включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;
- **социально-психологический** аспект дает возможность отразить вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных

Корпоративная культура и управление персоналом

социологических и психологических процедур в практику работы;

– **педагогический** аспект – это решение вопросов, связанных с воспитанием персонала.

Деятельность по управлению персоналом включает в себя следующие элементы (направления, этапы) (таблица).

Таблица

Содержание деятельности по управлению персоналом

Направление	Содержание
1. Планирование потребности в персонале	Разработка плана удовлетворения перспективной и текущей потребности в работниках в количественном и качественном отношении с учетом стратегии развития предприятия и тенденций выбытия персонала
2. Набор (привлечение и вербовка персонала)	Создание резерва потенциальных кандидатов на рабочие места с учетом будущих и наличных вакансий. Анализ источников пополнения и выбор способов привлечения кандидатов (реклама, заключение договоров с учебными заведениями, центрами занятости и т. п.)
3. Отбор	Оценка кандидатов на рабочие места из числа резерва, созданного в ходе набора. Отбор лучших с использованием принятой процедуры и метода оценки соответствия кандидата критериям отбора на рабочее место
4. Адаптация персонала	Введение вновь нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у них понимания того, что ожидает от него предприятие и какой труд получает заслуженную оценку. Разработка программ адаптации работников
5. Развитие персонала	Разработка программ профессионального развития персонала, включая программы обучения трудовым навыкам, требующихся для эффективного выполнения работы, программы переподготовки и повышения квалификации, выбор форм и методов, учебной базы, определение затрат
6. Деловая оценка и аттестация персонала	Разработка процедуры проведения деловой оценки работников и использования ее результатов в управленческой деятельности, доведение ее положений до сотрудников
7. Создание системы профессионально-должностных перемещений персонала	Разработка системы перемещений работников различных категорий на рабочие места с большей или меньшей ответственностью, процедур прекращения договора найма, высвобождения персонала, обеспечение возможностей реализации карьерных планов работников
8. Обеспечение качества трудовой жизни	Создание условий для удовлетворения важнейших личных потребностей работников посредством их работы в организации: повышение содержательности и привлекательности трудовых функций, создание комфортных и безопасных условий труда, режим работы, обеспечение справедливой системы вознаграждения, наличие компенсационного пакета, гарантии занятости, развитие отношений в коллективе

Достижение целей и задач управления персоналом предполагает разработку в организации определенной концепции.

**Концепция управления персоналом** – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов, методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма их реализации в конкретных условиях

## Корпоративная культура и управление персоналом

функционирования организаций.

**Концепция реализуется в трех уровнях:**

- методология управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- разработка технологий управления персоналом.

**Методология управления персоналом** – рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

**Система управления персоналом** – формирование целей, функций и организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных, функциональных взаимосвязей руководителей, специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

**Технология управления персоналом** – выработка конкретных способов достижения целей и задач управления персоналом: организация найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление деловой карьерой и служебно-должностным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия администрации с профсоюзами, службами занятости, управление безопасностью персонала.

Концепция управления персоналом должна строиться с учетом анализа внешних и внутренних факторов воздействия.

**Внешняя среда** – это институты и люди, с которыми организация взаимодействует и которые оказывают на неё влияние – прямое или косвенное.

**Внутренние факторы** – это факторы, проявляющие и действующие в самой организации.

### **Внешние факторы:**

- ситуация на рынке труда;
- развитие технологии;
- развитие законодательства;
- кадровая политика организаций-конкурентов.

### **Внутренние факторы:**

- цели предприятия, их уровень и степень проработанности;
- структура организации;
- стиль управления;
- условия труда;
- рабочие группы (состав и структура персонала);
- человек как работник и социальное существо.

## ЛЕКЦИЯ №10

### Система управления персоналом

**Система управления персоналом** организации – система, в которой формируются и осуществляются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

**Главная цель системы управления персоналом** – обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации (рис. 7).

**К главным задачам системы управления персоналом относят:**

- обеспечение организации квалифицированными кадрами;

Корпоративная культура и управление персоналом

- создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта работников;
- совершенствование системы оплаты труда и мотивации;
- повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
- предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и профессионального роста, стимулирование творческой активности;
- формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата;
- совершенствование методов оценки персонала; управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников;
- участие в разработке организационной стратегии (подбор занятых в соответствии со стратегией).

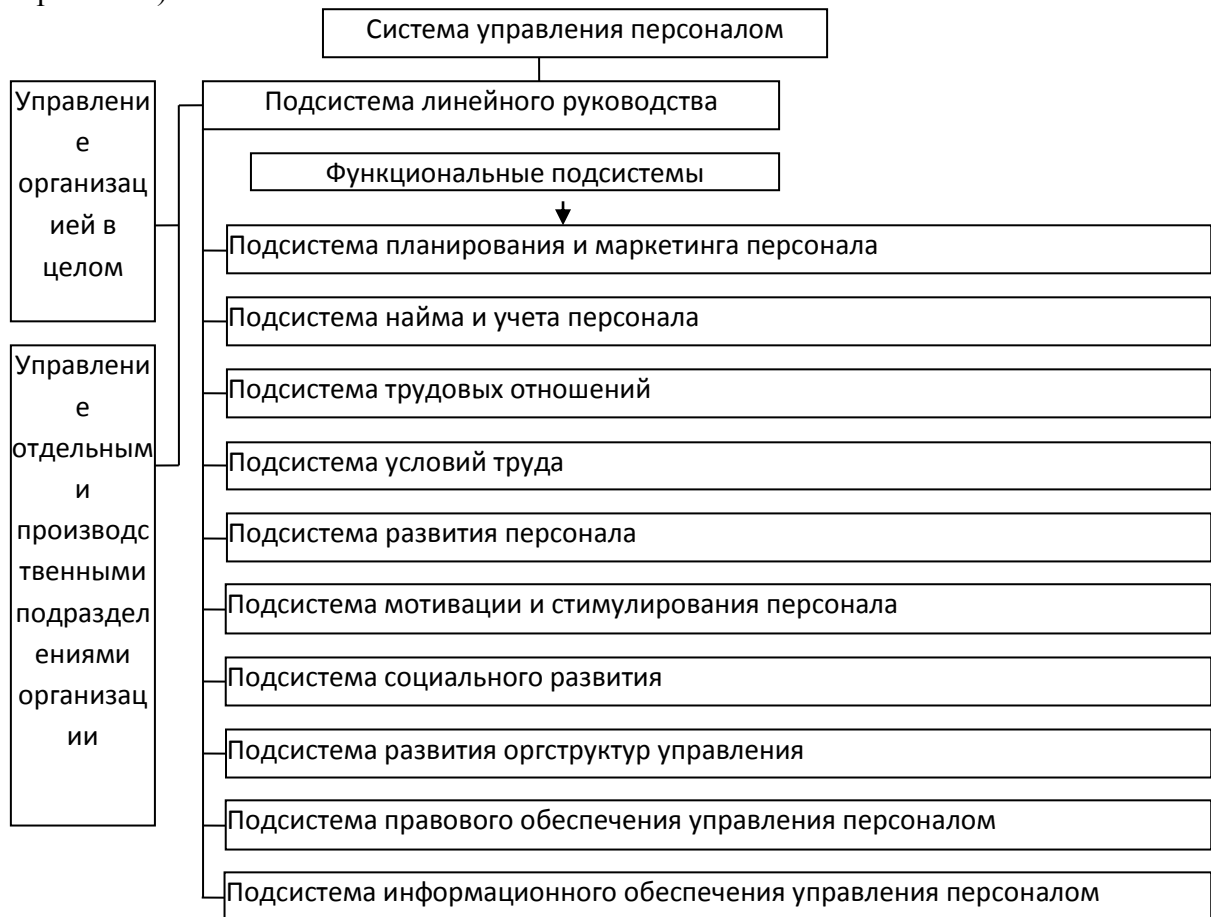


Рисунок - Состав подсистем системы управления персоналом организации

**Современные функции служб персонала**

1. **Формирование оптимального управленческого аппарата**, определение перспективной текущей потребности в менеджерах.

2. **Контроллинг персонала**. Его задачами являются: изучение влияния, которое оказывает существующее распределение сотрудников по рабочим местам на результаты работы организации; анализ социальной и экономической эффективности применения тех или иных методов управления; координация планирования персонала с планированием других сфер деятельности организации, особенно в связи с кардинальными преобразованиями в ней; создание информационной базы персонала.

3. Осуществление **кадрового маркетинга**, основная задача которого – обеспечение организации высококвалифицированными работниками. Он представляет собой совокупность мероприятий по изучению внутреннего и внешнего рынка труда и его сегментированию (выделению различных категорий персонала и реализации в отношении них специальных кадровых подходов); анализу ожиданий сотрудников в области

## Корпоративная культура и управление персоналом

служебных перемещений; распространению в рамках организации информации о потребностях в кадрах, возможностях повысить или изменить свою квалификацию; поиску и привлечению на работу необходимых специалистов).

4. **Мониторинг** – постоянное специальное наблюдение за состоянием кадров, их динамикой, в том числе текучестью, балансом трудовых ресурсов, стимулированием, удовлетворенностью работой, процессами найма, обучения, повышения квалификации, продвижения, состоянием трудовой дисциплины, травматизмом и пр.

5. **Кадровый консалтинг** – выдача на основе исследований рекомендаций о путях повышения эффективности кадровой работы, например, определяется потребность в различных категориях персонала, пути повышения его квалификации, конкретные выгоды ее различных форм, выявляется влияние квалификации на эффективность работы организации, выясняются профессиональные качества, которыми должны обладать лица, осуществляющие те или иные виды работ.

**Структура службы управления персоналом** определяется характером и размерами организации, особенностями выпускаемой продукции.

В ряде организаций создаются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

**Подсистема линейного руководства** осуществляет управление организации в целом, управлением отдельными функциональными и производственными подразделениями.

**Функции** этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

**Функциональные подсистемы** объединяют однородные, близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом. Носителями функций этих подсистем являются отдельные функциональные подразделения и должностные лица: руководители данных подразделений, их заместители, специалисты, другие служащие. В зависимости от размеров организации состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных, как правило, функции каждой подсистемы выполняет отдельное подразделение. Для малого частного предприятия наиболее характерным является осуществление функций кадровой службы одним сотрудником либо совмещение должности кадровика с какой-либо другой (например, секретарь, бухгалтер). Функции менеджера по персоналу принимает на себя сам директор предприятия. Мировой опыт показывает, что экономически оправдано создание самостоятельной службы по управлению персоналом с привлечением специалистов при численности сотрудников в организации в 50 – 70 человек. Среднее по численности предприятие требует создания группы специалистов по персоналу (2 – 4 человек) или отдела кадров. Крупное предприятие становится перед необходимостью создания разветвленной службы управления персоналом.

**Формирование системы управления персоналом** включает следующие **этапы**:

- построение «дерева целей» (целей работников и целей администрации) (рис. 8, 9, 10);
- выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей предприятия;
- построение структуры службы управления персоналом;
- установление взаимосвязей структурных подразделений службы управления персоналом между собой и с другими управленческими структурными подразделениями;
- информационное обеспечение управленческих решений.

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные.

**Экономическая цель** – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; **научно-техническая цель** – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет



Корпоративная культура и управление персоналом

совершенствования технологии; **производственно-коммерческая цель** – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (договорные обязательства, государственные заказы и т. п.); **социальная цель** – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

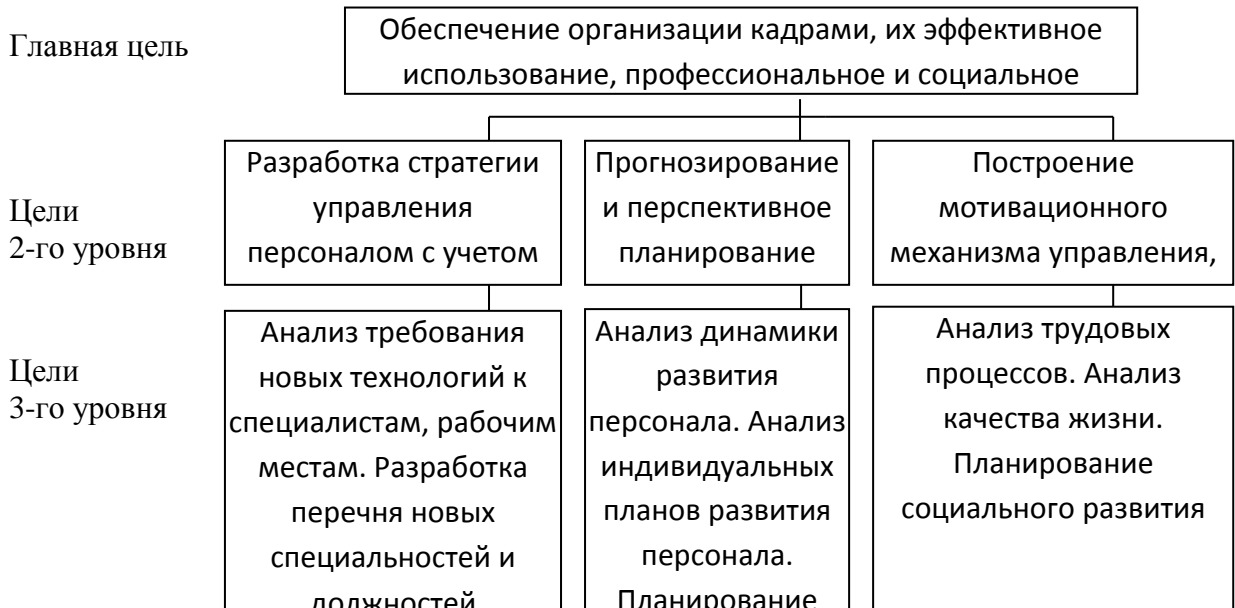


Рисунок - Укрупненное дерево целей системы управления

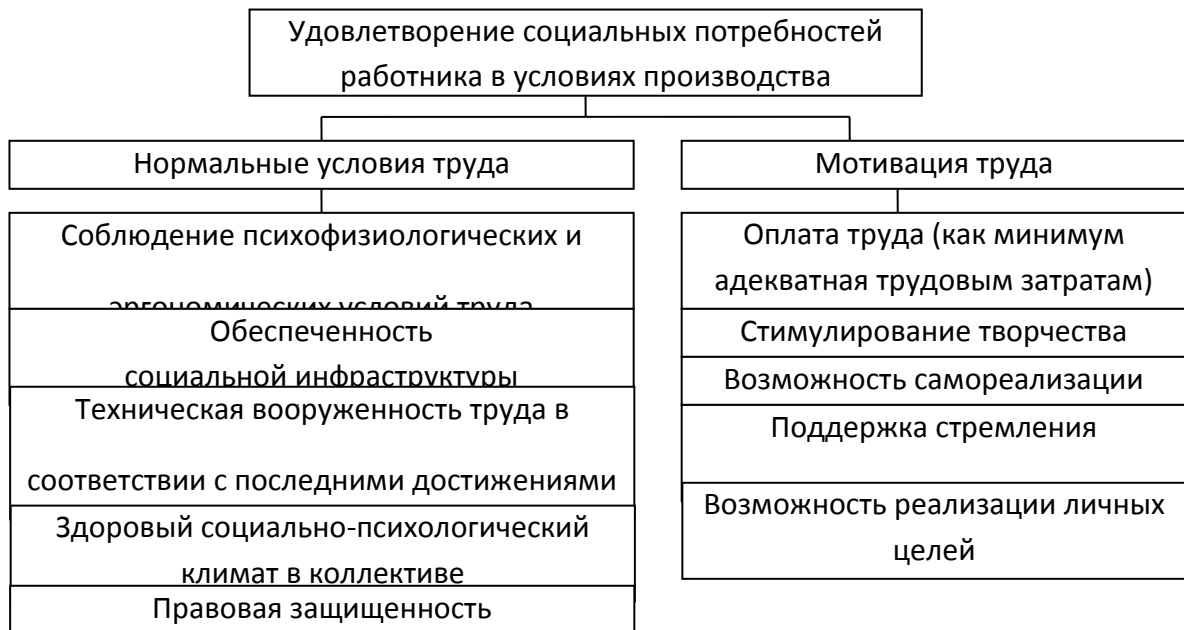


Рисунок - Система целей, позволяющая реализовать социальные потребности с точки зрения персонала организации

**Принципы построения системы управления персоналом (ППСУП)** – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом организации при формировании системы управления персоналом.

Различают **две группы принципов построения систем управления персоналом** в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы, и принципы, определяющие направления развития системы (таблицы).

Корпоративная культура и управление персоналом

Таблица

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом

Принцип 1	Содержание принципа 2
Обусловленности функций управления персоналом целями производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
Экономичности	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления
Прогрессивности	Соответствие системы управления персоналом передовым, зарубежным и отечественным аналогам
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.
Комплексности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т. д.)
Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Согласованности	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени
Многоаспектности	Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-командному, экономическому, правовому и т. п.

Таблица

Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом

Принцип	Содержание принципа
Концентрации	Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование

Корпоративная культура и управление персоналом

Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
Адаптированность и (гибкости)	Означает приспособленность системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта и условиям его работы
Преемственность и	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе сотрудников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени «пролеживания» документов, простоев технических средств управления и т. п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)

**Методы построения системы управления персоналом** – выработанный наукой и практикой инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом, проектирования, обоснования и реализации новой системы.

**Системный анализ** служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов.

**Метод декомпозиции** позволяет расчленить сложные явления на простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности.

**Метод последовательной подстановки** позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора из тех, под воздействием которых сложилось ее состояние в отдельности, исключая действия других факторов (факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные).

**Метод сравнения** позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности.

**Динамический метод** предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда отражаются устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

**Метод структуризации целей** предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

**Экспертно-аналитический метод** совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования.

**Нормативный метод** предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения

## Корпоративная культура и управление персоналом

структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

**Параметрический метод.** Задача этого метода — установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

**Метод функционально-стоимостного анализа** позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат. Этот метод является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов.

**Метод главных компонент** позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей.

**Балансовый метод** позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки.

**Корреляционный и регрессионный анализ (КРА)** — установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами).

**Опытный метод** базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

**Метод аналогий** заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

**Блочный метод** типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.

**Метод творческих совещаний** предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей.

**Метод коллективного блокнота** («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

**Метод контрольных вопросов** заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи.

**Метод 6 – 5 – 3** предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группам, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи, и т. д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов.

**Морфологический анализ** — средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим

## Корпоративная культура и управление персоналом

морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Система управления персоналом включает следующие основные *элементы*:

- группу специалистов аппарата управления;
- комплекс технических средств системы управления;
- информационную базу для управления персоналом;
- комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом;
- правовую базу;
- совокупность программ управления информационными процессами решения задач управления персоналом.

**В состав службы управления персоналом входят** следующие подразделения: отдел кадров, отдел обучения, отдел труда и заработной платы, отдел социального развития и другие отделы социальной инфраструктуры, отдел охраны труда и техники безопасности, лаборатория социологии, отдел охраны окружающей среды, юридический отдел, отдел организации труда, производства и управления, отдел научно-технической информации, патентно-лицензионный отдел, бюро рационализации и изобретательства.

**Цели и функции основных подразделений** службы управления персоналом

**Цель отдела кадров** – сохранение квалифицированных работников в условиях нестабильного производства и найм новых работников.

**Функции** отдела кадров – обеспечивать кадрами организацию (найм, расстановка, увольнение); вести кадровое делопроизводство; анализировать текучесть кадров и дисциплину труда; учитывать движение персонала; подготавливать кадровые приказы и др.

**Цель отдела обучения** – обучение руководителей, специалистов, рабочих.

**Функции отдела обучения:**

- организовывать обучение руководителей, специалистов, рабочих по отдельным программам;
- организовывать проведение обучения и аттестации руководителей, специалистов, рабочих по правилам техники безопасности и охраны труда;
- организовывать повышение квалификации, переподготовку руководителей и специалистов через обучение в высших и средних учебных заведениях;
- организовывать подготовку преподавателей из числа руководителей и специалистов организации;
- осуществлять учебно-методическое руководство производственно-экономическим обучением рабочих через подготовку и переподготовку;
- изучать и обобщать опыт работы лучших работников;
- организовывать производственную практику студентов и учащихся.

**Цель отдела труда и заработной платы** – объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда.

**Функции отдела**

- разрабатывать штатные расписания и изменения к нему на основе утвержденной организационной структуры, согласовывать штатные расписания структурных подразделений;
- систематически отслеживать численность по структурным подразделениям;
- внедрять современные системы оплаты труда, ориентированные на конечный результат; разрабатывать и совершенствовать системы оценки труда персонала; формировать и внедрять системы премирования;
- внедрять контрактную форму найма персонала;
- формировать коллективный договор и организовывать контроль за ходом его выполнения;

## Корпоративная культура и управление персоналом

- осуществлять контроль за соблюдением Трудового кодекса РФ в части нормирования и оплаты труда, правил внутреннего распорядка;
- организовывать работу по аттестации рабочих мест;
- разрабатывать графики работы организации (одно-, двух- и трехсменный режим) и согласовывать графики работы структурных подразделений;
- анализировать технико-экономические показатели структурных подразделений по труду;
- составлять статистическую отчетность по трудовым показателям.

**Цель отдела социального развития** – осуществление прав и гарантий социальной защиты для каждого работника.

**Функции отдела социальной защиты:** разрабатывать формы социальной защиты работающих; планировать и использовать средства социального страхования; организовывать фонды материальной помощи; оформлять пенсионные дела и проводить работу с ветеранами труда, осуществлять медицинское и другие виды страхования работающих; организовывать выплаты ссуд, всех видов пособий, обеспечивать санаторно-курортными путевками, социальную защиту молодежи, организовывать общественные мероприятия для работников и ветеранов организации.

**Цель отдела охраны труда и техники безопасности** – обеспечение безопасности и здоровых условий труда на каждом рабочем месте.

**Функции отдела охраны труда и техники безопасности:**

- организовывать и координировать работу по охране труда в организации;
- контролировать соблюдение законодательных и иных нормативно-правовых актов по охране труда работников;
- предупреждать производственный травматизм, профессиональные заболевания и улучшать условия труда;
- консультировать работодателей и работников по вопросам охраны труда;
- проводить анализ производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- согласовывать разрабатываемую на предприятии проектную документацию в части соблюдения в ней требований по охране труда;
- анализировать и обобщать предложения по расходованию средств фонда охраны труда;
- составлять отчетность по охране труда.

**Цель социологической лаборатории** – формирование корпоративной культуры и здорового морально-психологического климата в каждом структурном подразделении.

**Функции социологической лаборатории:**

- изучать социальные и психологические проблемы организации труда, быта и отдыха работников, разрабатывать пути и методы их разрешения;
- повышать стабильность трудового коллектива, его активность и инициативность;
- повышать эффективность системы социального управления;
- пропагандировать социологические и психологические знания;
- разрабатывать системы комфортных взаимоотношений в организации, основы корпоративной культуры, мероприятия по удовлетворенности трудом.

**Функции заместителя директора по управлению персоналом организации**

**Заместитель директора по управлению персоналом утверждает:**

- штатные расписания служб и структурных подразделений;
- положения по оплате труда;
- графики работы подразделений организации;
- заявки на выпускников вузов, техникумов и других учебных заведений;
- заявки на обучение, составленные отделом обучения кадров с учетом предложений структурных подразделений организации; учебные программы по обучению кадров, графики проведения обучения;
- графики проверки знаний руководителей и специалистов, экзаменационные билеты для проверки знаний руководителей и специалистов;

Корпоративная культура и управление персоналом

- положение по оценке деятельности сотрудников;
- инструкции по технике безопасности, разработанные отделом охраны труда и техники безопасности;
- акты о расследовании несчастных случаев;
- сметы расходов отделов службы управления персоналом;
- должностные инструкции персонала кадровой службы;
- графики очередности отпусков работников кадровой службы.

Заместитель директора по управлению персоналом **подписывает:**

- приказы о назначении, перемещении и увольнении руководителей и специалистов, кроме директоров филиалов и заместителей директоров организации;
- приказы об увольнении за нарушение трудовой и производственной дисциплины по статьям, предусмотренным Трудовым кодексом РФ;
- приказы о назначении пособий женщинам, имеющим детей в возрасте до 3 лет, в пределах утвержденных смет; документацию на выплату ежемесячного пособия неработающим матерям при воспитании детей в возрасте от рождения до 6 лет, а также семьям, имеющим детей в возрасте до 16 лет;
- приказы о материальном поощрении юбиляров в пределах утвержденных смет;
- приказы о предоставлении отпусков с сохранением (и без сохранения) заработной платы;
- документацию при оформлении пенсий, приказы о выделении единовременного вознаграждения при выходе на пенсию;
- приказы об обучении работников организации, подготовленные отделом обучения; приказы об организации практического обучения студентов вузов, учащихся техникумов и ПТУ, подготовленные отделом обучения; договоры с институтами повышения квалификации, учебными комбинатами, высшими и средними учебными заведениями и другими обучающими организациями в пределах утвержденных смет;
- приказы о присвоении квалификационных разрядов, подготовленные отделом обучения на основании протоколов квалификационных комиссий;
- договоры с научно-исследовательскими институтами и организациями на проведение научных исследований;
- приказы о сокращении штатов, согласованные с соответствующими службами и подразделениями;
- положение об оплате труда руководителей, специалистов и служащих службы управления персоналом; расчетные ведомости социального страхования, справки, относящиеся к заработной плате и социальному страхованию;
- исходящую служебную корреспонденцию и телеграммы; статистические отчеты и различные справки, исходящие из службы; заявки на приобретение наглядных пособий, методической, информационной литературы, технических средств по охране труда;
- договоры о санитарной обработке подразделений организации; комплексный план улучшения условий охраны труда и санаторно-оздоровительных мероприятий;
- другие приказы, подготовленные отделами службы управления персоналом, относящиеся к их компетенции.

**Заместитель директора по управлению персоналом согласовывает:**

- **с директором** – назначение директоров филиалов и заместителей директоров организации, организацию обучения и стажировки работников организации за границей, сроки и программы обучения руководителей высшего уровня;
- **с заместителем директора по экономическим вопросам** – сметы доходов и расходов, использование средств фонда потребления, заключение договоров и использование денежных средств;
- **с заместителем директора по коммерческим вопросам** – обеспечение службы управления персоналом оргтехникой;

## Корпоративная культура и управление персоналом

– с **директорами филиалов** – мероприятия по коллективному договору, штатные расписания, планы перспективного развития численности сотрудников и уровня оплаты труда, структурные изменения.

**Менеджер по персоналу** должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которых позволяют ему осуществлять весь цикл работ с персоналом, начиная с изучения рынка труда и найма на работу и заканчивая уходом на пенсию и увольнением. Он должен быть готов выполнять следующие **функции**:

- разрабатывать стратегию управления персоналом;
- разрабатывать кадровую политику и планировать кадровую работу;
- анализировать кадровый потенциал, прогнозировать и определять потребности в рабочих кадрах и специалистах, проводить маркетинг персонала;
- поддерживать деловые связи со службами занятости и организациями по рекрутингу персонала;
- комплектовать руководящими, рабочими кадрами и специалистами организацию с учетом перспектив ее развития;
- планировать, организовывать и контролировать подготовку, переподготовку и повышение квалификации рабочих, специалистов и руководителей;
- оценивать профессиональные, деловые и личностные качества работников в целях рационального их использования;
- создавать условия для наиболее полного использования и планомерного роста работников, планировать карьеру и служебно-профессиональное продвижение персонала;
- участвовать в разработке организационной структуры, штатного расписания организации и предложений по подбору и расстановке специалистов;
- организовывать учет и движение персонала;
- изучать причины текучести персонала и разрабатывать меры по ее снижению;
- управлять занятостью персонала;
- оформлять прием, перевод и увольнение работников;
- заниматься мотивацией и стимулированием труда работников;
- участвовать в разработке и внедрении планов социального развития организации;
- работать по профориентации;
- формировать трудовой коллектив организации (групповые и межличностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность).

**Организационная структура системы управления персоналом** – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц (рис. 11).

**Подразделения** – носители функций управления персоналом – могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяется местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с чисто консультативными функциями, а затем, по мере развития кадрового потенциала работы, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

Эффективное функционирование системы управления персоналом определяется соответствующим обеспечением.

**Кадровое обеспечение** предполагает укомплектование служб управления персоналом работниками в необходимом количестве и качестве (по уровню образования, опыту работы, деловым и личностным качествам).



Корпоративная культура и управление персоналом

**Делопроизводственное обеспечение** означает организацию работы с документами, связанными с деятельностью по управлению персоналом. Порядок работы с документами регламентируется, как правило, государственными стандартами, отраслевыми, ведомственными нормативно-методическими материалами.

**Правовое обеспечение** заключается в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения целей организации. Основное его назначение связано с регулированием трудовых отношений между работодателем и наемными работниками.

**Нормативно-методическое обеспечение** связано с разработкой и использованием документов (нормы, правила, требования, характеристики и другие) необходимы для решения задач организации труда и управления персоналом. Они утверждаются в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

**Информационное обеспечение** – совокупность реализованных решений по объему, размещению, формам организации информации, циркулирующей в системе управления.

**Техническое обеспечение** составляет комплекс технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.

Формирование оргструктуры системы управления персоналом включает следующие этапы:

- структуризация целей системы управления персоналом;
- определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;
- формирование состава подсистемы оргструктуры;
- установление связи между подсистемами оргструктуры;
- определение прав и ответственности подсистем;
- расчет трудоемкости функций и численности подсистем;
- построение конфигурации оргструктуры.

**Библиографический список:**

1. Андреева И. В., Бетина О. Б. Технология разработки и внедрения модели управления персоналом на основе корпоративной культуры с учетом допустимого ценностного давления // Проблемы функционирования социально-экономических систем: Сб. науч. тр. / Редколл.: Б. М. Генкин (отв. ред.) и др. – СПб.: СПбГИЭУ, 2017.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. – М., 2015.
3. Сайченко О. А. Корпоративная культура как эффективный механизм управления человеческими ресурсами предприятий / Автореф. дис. ... к.экон.наук. – СПб., 2016. С. 7.
3. Переверзев, М.П. Менеджмент, Учебное пособие., М.; ИНФРА-М 2015
4. Басовский, Л.Е. Менеджмент, Учебное пособие., М.; ИНФРА-М 2014
5. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании, Учебное пособие., М.:ИНФРА-М, <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=473927>
6. Хижняк А.Н. Основы эффективного менеджмента. Уч. Пособие., М.: НИЦ ИНФРА-М 2015. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=447418>
7. Кафидов, В. В. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / В. В. Кафидов . – М.: Академический Проект, 2014. – 144с.

Корпоративная культура и управление персоналом

8. Кравченко, А. И. Социология управления. Фундаментальный курс [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов. / А. И. Кравченко , И. О. Тюрина . – М.; Академический проект, 2015. – 1136с.
9. Дятлов В.А. и др. Управление персоналом. – М.: Приор, 2015 г.
10. Аширов Д. А. Управление персоналом. - М.: Проспект 2014.
11. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М: Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2015 г.
12. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом. – М, 2014 г.