

С. В. Василенко

# **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА**

**КАК ИНСТРУМЕНТ  
ЭФФЕКТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ**



# Светлана Викторовна Василенко

## Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=172257](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=172257)*

*КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ  
ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: Издательско-  
торговая корпорация «Дашков и К»; Москва; 2008*

### **Аннотация**

Корпоративная культура – модное понятие в современном деловом мире. Ценности компании, нормы поведения и внешний вид сотрудников, традиции, праздники, предания – все это «ингредиенты» корпоративной культуры, являющиеся инструментами в умелых руках работодателя, используемыми для манипуляции сознанием сотрудников. Этим «составляющим» будет уделено непосредственное внимание в данной книге. Пособие поможет читателю разобраться в сущности корпоративной культуры, в том, как руководство организации грамотно использует ее составляющие, чтобы влиять на эффективность работы персонала, вызывая в нем положительные

эмоции, преданность фирме, навязывая в то же время определенные официальные и неофициальные правила. Книга рассчитана на руководителей компаний, HR-специалистов всех уровней, менеджеров по стратегическому и организационному развитию и всех, кому интересна корпоративная культура как система ценностей и инструмент эффективного управления персоналом.

# Содержание

Введение.	5
Глава 1. Офис – мой второй дом	13
1.1. Составляющие организационной культуры	13
1.2. Виды корпоративной культуры	21
1.3. Роль корпоративных ценностей в управлении персоналом	38
Глава 2. Реалистичная сказка организации	47
2.1. Девиз	47
2.2. Герой	57
Конец ознакомительного фрагмента.	59

# С.В. Василенко Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом

## Введение. Корпоративная культура... о чем речь?

*Корпоративная культура* является одним из видов в многообразии культур нашего мира. Большинство из нас ходит на работу каждый день, не подозревая, что уже давно является «последователем» этой культуры.

Конечно, каждая организация располагается в каком-либо помещении, имеет свои правила, которым следуют сотрудники. *Дресс-код*, или, другими словами, стиль одежды, принятый в компании, – также составная часть любой корпоративной культуры. Не го-

воря уже о разного рода организационных **мероприятиях, праздниках, «ритуалах».**

Итак, **культура организации** – совокупность правил внешней и внутренней деятельности организации, которые проявляются всегда по-разному в соответствии со стратегией, «миссией» и целями этой деятельности.

Культура организации – явление многогранное, пронизывающее все стороны рабочей жизни сотрудников.

В книге «Этика деловых отношений» А.Я. Кибанова **корпоративная культура** представлена как «наблюдаемые повторяющиеся модели поведения во взаимоотношениях людей, например, используемый язык, формы проявления уважения, принятые манеры». Способы взаимодействия между людьми – безусловно, одна из важнейших составляющих в культуре организации, но кроме взаимоотношений между индивидами и группами есть еще негласные и гласные уставы, которые регулируют эти отношения. Они также являются **частью норм корпоративной культуры.**

Н.И. Кабушкин в «Основах менеджмента» обозначил **организационную культуру** как «правила игры, действующие в организации, приемы и навыки, которыми должен овладеть новичок, чтобы быть принятым в члены организации».

**Преимственность любой культуры** – необходимый для ее существования элемент. А такая преимущество напрямую базируется на способности человека к передаче информации. Если рассмотреть эту способность в контексте развития всего человечества, то станет ясно, что без такого качества мы бы давно просто-напросто вымерли.

Допустим, что, к примеру, в каменном веке член племени отправился за лечебными травами, съел ядовитую траву и спустя какое-то время скончался, не сообщив соплеменникам, в чем причина его болезненного состояния. Подумав, что духи наказали умершего, люди, погоревав о нем, отправились в лес и нашли ту же ядовитую травку. Не трудно догадаться, чем закончится дело. Конечно, пример абсурден, но если принять во внимание тот факт, что первобытному человеку просто жизненно была необходима информация об опасных животных и племенах, об орудиях труда и войны, о других не менее важных вещах, то **значимость своевременно передаваемой информации резко возрастает.**

Корпоративная культура в плане передачи какой-либо информации равноценна культуре племени. Знание и ориентация на одно и то же **сплачивает членов делового сообщества.** Если новичок хорошо ориентируется в организации, он чувствует себя

«в своей тарелке». По этой причине сейчас так популярно становится проведение мероприятий по адаптации персонала к корпоративной культуре.

Стоит отметить, что до появления новичка в организации трудились другие сотрудники, многие из которых проработали по несколько лет, а то и всю жизнь. Такие «старички» – в самую первую очередь **носители «культурных» знаний и традиций**, присущих только данному сообществу.

На наш взгляд, наиболее близко к пониманию **организационной культуры** подошла Т.И. Курбыла в своей статье «Конфликты и сотрудничество в американской демократии». Автор определила ее как «набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации». Все в организационной культуре вертится вокруг системы ценностей и норм: обстановка в корпоративном помещении, внешний вид сотрудников, отношения между ними и отношение к конфликтным ситуациям в организации, построение праздничных мероприятий и т.д., и т.п.

Нормы регламентируют **дозволенное и недозволенное сотрудникам**. Они же определяют систему поощрений и наказаний. Именно набор ценностей и норм (читай – «корпоративная культура») является инструментом эффективного управления персона-

лом. Подробнее об этом будет рассказано далее.

Книга «Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом» разделена на девять глав. В первой главе читатель найдет информацию о составных частях корпоративной культуры, о том, как они появляются; ее типах и роли в управлении персоналом. Благодаря этой главе становится яснее идея самой книги.

Как и всякая культура, организационная также является сводом определенных правил, имеет свою **«мифологию»**. В контексте книги «Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом» этот термин определяется как наличие в деловом сообществе той или иной организации своих девиза, героев, символов, преданий, организационных церемоний и мероприятий. Все эти составляющие являются «мифологической аурой» организации. О каждой из них написано во второй главе издания.

Важность коммуникативного взаимодействия была отмечена выше, однако **конфликты и отношение к ним в деловом сообществе** – особая деталь корпоративной культуры.

Вспомним первобытное племя. Если отношение ко внешним и внутренним конфликтам в племени было терпимым, то индивиды, выросшие в таких условиях, становились активными и агрессивными воинами,

охотно поддерживающими идею **конкуренции**. В таком обществе решающую роль играли сила, ловкость и хитрость, а племя в целом считалось воинственным.

Когда же отношение к конфликтам как внутри, так и снаружи сообщества в целом отрицательное, то в племени преобладающей является стратегия мирного поведения и выхода из конфликтных ситуаций. **Спокойствие, ум, миролюбие и доброжелательность** – главные факторы успеха в таком сообществе.

Деловое сообщество – это **племя в миниатюре**. Стратегию выживания в жестком мире деловой конкуренции определяет отношение организации к конфронтациям как внутренним, так и внешним. Благодаря ему корпоративная культура конкретного делового сообщества имеет отработанные навыки подавления, либо поощрения конфликтов. В третьей главе об этом будет рассказано подробно.

Четвертая глава посвящена **этикету организации** и его принципам. Раскрывается актуальность затрагиваемого вопроса, автором рассказывается о необходимости этики в мире бизнеса.

**Лояльность персонала** – клей, скрепляющий всю корпоративную культуру. Здесь не поспоришь, ведь если сотрудники в частных разговорах отзываются о компании самым нелестным образом, то значит, что

пласт корпоративной культуры дал трещину. Это говорит о том, что политика компании в отношении сотрудников неэффективна, что говорить о данном учреждении как о **«крепкой семье»** невозможно. Отсюда и «текучка кадров»: ведь если люди, относительно долго проработавшие в компании, доносят до новичков только негативные сведения о ней, то рано или поздно и те, и те покинут данное учреждение хотя бы для того, чтобы найти более «уютное» место. Если же слова других сотрудников реально находят себе подтверждение, то бывший работник уйдет еще и с негативными эмоциями. Это может повредить внешней репутации или имиджу фирмы, повлечь за собой потерю партнеров и «кадровый» голод, а значит, и потерю **прибыли**. Чтобы избежать таких ситуаций, необходимо прочесть пятую главу книги «Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом» и сделать определенные выводы.

Шестая глава называется «Испорченный телефон». В контексте данной книги «испорченным телефоном» названы разного рода **сплетни, слухи и интриги**, не обошедшие стороной почти ни один рабочий коллектив, и даются практические советы, помогающие их избежать.

Седьмая глава посвящена **внутреннему пиару** или, другими словами, имиджу компании в глазах сво-

их сотрудников. Рассказывается об ошибках, которые могут допустить менеджеры, пытаясь «пропиарить» компанию для персонала.

**Внешний пиар** также занимает важное место в стратегии развития той или иной компании. В условиях конкуренции он является основной движущей силой и зависит от того, как обстоят дела внутри организации, от положения дел в корпоративной культуре. Внешний пиар описывается в восьмой главе данной книги.

Девятая глава повествует об изменениях в корпоративной культуре. Эта часть книги поможет, если руководитель чувствует, что наступило время что-то менять. Как это сделать с наименьшими потерями и наибольшей выгодой, подскажет «Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом». **Важно изменить, не испортив**, то есть заменить как минимум на равноценное, а не оставить «вакуум» после удаления «ненужной» составляющей корпоративной культуры.

Цель автора книги: помочь HR-специалистам всех уровней, менеджерам по стратегическому и организационному развитию в достижении цели более эффективного управления персоналом организации при помощи грамотно построенной организационной культуры.

# Глава 1. Офис – мой второй дом

## 1.1. Составляющие организационной культуры

**Организационная культура** – это, прежде всего, набор механизмов, воздействующих на поведение и работу персонала той или иной компании. Это воздействие происходит при помощи:

- формирования ценностей, приоритетов и разного рода установок, функционирующих сотрудников;
- формирования системы отношений, включающей в себя рабочее поведение персонала и нормы, его определяющие.

Ценности и система отношений являются **основными составляющими организационной культуры**, причем первые ставятся даже во главу угла, а вторые появляются и действуют только тогда, когда есть соответствующие приоритеты и установки.

**Культурные ценности** в большей или меньшей мере должны разделяться всеми, кто работает в данной организации. Ценности бывают позитивными и негативными.

Первые – установки, которые помогают в достижении единых организационных целей. Простые примеры: «Что посеешь, то и пожнешь», «Терпение и труд все перетрут», «Без труда не вытащишь и рыбку из пруда».

Вторые – такие приоритеты, которые, наоборот, сдерживают и негативно воздействуют на деятельность фирмы. Самые простые примеры: «Работа не волк – в лес не убежит», «Век живи, век учись – дураком помрешь», «Господской работы не переработаешь», «Дело не малина – в лето не опадет» или «Дело не малина – и в зиму не опадет».

***Система отношений определяет и формирует*** поведение сотрудников фирмы, а также нормы дозволенного и недозволенного в процессе взаимодействия между ними. В данную систему входят отношения начальства и сотрудников, персонала и клиентов, отношение работников к своей деятельности.

***Действия и поведение персонала,*** как правило, направлены на достижение конкретных результатов при выполнении каких-либо задач, поставленных руководством. Такие проявления организационной культуры можно увидеть в любой организации невооруженным взглядом, поэтому они называются ***наблюдаемыми***. Благодаря анализу поведения и действий работников становится видно, каково в це-

лом положение дел в той или иной компании и насколько там зрелая и действенная культура.

**Нормы поведения** могут быть как **гласными** (к примеру, содержащимися в уставе), так и **негласными** (которые нигде не зафиксированы, но их все придерживаются).

Поведенческие требования представляют собой некий «кодекс» правил, четко определяющий, что сотрудники могут делать, а что – нет. К примеру, как нужно обслуживать клиентуру, исполнять распоряжения начальства, работать в команде и т.д.

Если руководство организации желает, чтобы ценности и система отношений работали на фирму, а не против нее, то необходимо постоянно, целенаправленно и серьезно трудиться в этом направлении. Начальство должно предпринимать конкретные шаги по развитию корпоративной культуры, а это требует полной самоотдачи от всех, кто имеет отношение к штату данной конкретной организации. Только слаженная работа руководства и сотрудников в совокупности даст хорошие результаты.

Стоит отметить, что корпоративная культура **стро-го индивидуальна**, т.е. в каждой организации она своя. Это зависит от большого количества факторов: культурных традиций того или иного государства, его идеологии, сферы деятельности и направленности

развития конкретной фирмы, поло-возрастного состава ее сотрудников, месторасположения офиса и многого другого. Все эти факторы формируют главную составляющую корпоративной культуры – **ее ценности**.

Они имеют различные проявления в рамках данной организации.

Корпоративные ценности должны постепенно внедряться и также постепенно, гармонично приниматься сотрудниками. Это позволит достигнуть стабилизации в деятельности и крупных успехов в сфере организационного развития.

Когда сотрудник следует определенным ценностям, то получает разного рода **поощрения** (например, денежные вознаграждения или корпоративные подарки, продвижение по служебной лестнице).

М. Сухорукова в статье «Ценности как ключевой элемент организационной культуры» рассказывает о **трех формах существования ценностей в той или иной организации:**

- а) идеалы;
- б) претворение этих идеалов в рабочей жизни сотрудников;
- в) структуры личностей работников организации, побуждающие их действовать согласно организационным ценностям и нормам (мотивация).

Под **идеалами** здесь понимаются разработанные начальством представления о совершенстве, которое должно проявляться в данной конкретной организации в различных видах и сферах ее деятельности.

Разного рода **этнические** и **национальные культуры** чем-то схожи с организационной культурой. И первые две, и третья по временным характеристикам, ценностным и поведенческим нормам развиваются схоже. Так же, как в этнических и национальных культурах, в организационной культуре существуют модели поведения, которые успешно применяются и одобряются. Есть и те, которые отвергаются.

В некоторых фирмах корпоративная культура является **открытой**. В такой организации благосклонно относятся к новым и оригинальным предложениям. Считается, что новое решение проблемы может оказаться лучше привычных методов.

В других организациях культура **закрытая**, т.е. новшества не приветствуются, преобладает консерватизм.

Таким образом, каждая фирма рассчитывает на определенный тип нового сотрудника и на определенный тип поведения уже находящихся в штате.

В закрытой корпоративной культуре индивид, приходя на свое рабочее место, знает, что дома никто с работы его не побеспокоит, в компании взаимоотно-

шения «сугубо по делу», нет место проявлению эмоций, симпатий, антипатий. У такого сотрудника личная жизнь и работа **никак не пересекаются**.

Некоторым же больше по душе работа в фирме «семейного» типа. В этой организации трудовые будни и личная жизнь **крепко переплетаются**, отношения внутри коллектива «теплее», есть место симпатиям, даже дружбе, но тут же не обойтись и без антипатий.

Существуют два уровня организационной культуры: **внутренний** и **внешний**. Первый делится на **осознанный** и **неосознанный**.

**1. Внутренний осознанный уровень** выражается в делах и словах работников организации и является экраном для отражения главных ценностей и убеждений данного учреждения. Они культивируются сотрудниками, а проявлениями ценностей и убеждений становятся различные *символы, рассказы и язык*.

**2. Внутренний неосознанный уровень.** Ценности на этом уровне являются основополагающими и, соответственно, наиболее значимыми для организационной культуры. Они «живут» в подсознании людей, трудящихся в фирме.

Для руководства **базовые ценности внутренне-го уровня** носят разный характер:

1) в первом случае это изначальное недоверие к со-

трудникам – тотальный контроль за всеми их действиями, ограничение работников в свободе действий и т.п.;

2) во втором – наоборот, доверие между сотрудниками и начальством, большая свобода в действиях и принятии решений, ответственность и работа в команде.

Базовые ценности устанавливаются в момент образования фирмы и зависят от убеждений основателей организации. **Внешний уровень корпоративной культуры** – всевозможные культурные «артефакты», видимые объекты, действия, мероприятия. Сюда можно причислить:

- дресс-код или его отсутствие;
- фактическое поведение сотрудников;
- местоположение офисных зданий;
- корпоративные мероприятия/церемонии и т.д.

На всех уровнях организационной культуры прослеживается взаимосвязь между **фундаментальными ценностями организации** и **системой отношений**. Базовые ценности в организации часто выражаются в видимых образах, воздействующих на взаимоотношения как внутри фирмы, так и фирмы с внешним миром. Такими материальными объектами могут быть девиз, герой, символ, предание, церемонии и мероприятия (см. главу 2 «Реалистичная сказка орга-

низации»).

## 1.2. Виды корпоративной культуры

Прежде чем говорить о видах организационной культуры, необходимо понять, **как она возникает и формируется.**

Истоки ее уходят в прошлое фирмы. Традиции, появившиеся и прижившиеся в той или иной организационной культуре – это всегда результат деятельности предыдущих «поколений» сотрудников, применения их опыта.

Источником таких традиций и основополагающих ценностей является первоначальное руководство или **основатели фирмы.** Именно они устанавливают рамки для формирующейся организационной культуры. Руководители-основатели видят идеальный образ своей будущей организации и «лепят» ее согласно своим представлениям, стараясь максимально приблизиться к ожидаемому результату.

Изначально создатели подают какую-либо красивую идею, которую подхватывает пока небольшой круг сотрудников. Создается сплоченная команда, имеющая довольно сильный корпоративный дух. Однако со временем фирма растет, очертания организационной культуры могут «размыться».

Существует **несколько этапов образования кор-**

## **поративной культуры в организациях.**

1. Вначале кто-то (будущий руководитель, к примеру) принимает решение создать новую фирму.

2. Основатель делится своими идеями еще с кем-то, и к нему присоединяются люди, которые потом составят руководящий костяк в новой организации. Получается, что члены образовавшейся группы **принимаят идеи основателя** и считают, что на них можно потратить свои материальные, физические, временные и моральные ресурсы, и поэтому риск организации новой фирмы представляется оправданным.

3. После этого базовая группа изыскивает нужные ей средства (из личных активов, благодаря использованию разного рода кредитов и т.д.), получает лицензии и патенты, арендует необходимые помещения – проще говоря, создает материальную опору для новой организации. В этот момент в фирме начинают появляться другие люди – сотрудники – таким образом, организация расширяет свой штат. На этом этапе начинает формироваться «летопись» данного предприятия.

Организационная культура имеет **несколько вариантов своего создания**. Это может произойти в результате:

- искусственного «насаждения» (в этом случае специалисты по организационной культуре проводят ана-

лиз существующей или же – если созданной культуры пока нет – выбирают из множества других культур одну или несколько и на их основе создают отличную от них по каким-то параметрам новую культуру);

- долговременной деятельности самой компании;
- естественного отбора правил и норм, являющихся, по мнению сотрудников и начальства, лучшими для данного нового предприятия (сообща, скажем так);
- деятельности исключительно начальства (когда оно создает свою корпоративную культуру).

Последние три типа происхождения и развития организационной культуры чаще всего называют **«корпоративная культура»**. Согласно мнению многих авторов, это понятие считается более узким. Термин же «организационная культура» считается более общим.

Однако в данной книге между корпоративной и организационной культурой поставлен знак равенства для простоты восприятия.

Итак, узнав, как формируется организационная культура, можно перейти к ознакомлению с **ее типами**. Самыми популярными являются три различных типологии, характеризующие корпоративную культуру. Именно их, как правило, используют при анализе разных организационных культур.

**Первая** популярная типология была создана Р. Куинном и К. Камероном. Ее базисом являются четыре группы различных критериев:

- 1) стабильность и контроль;
- 2) гибкость и дискретность (прерывистость);
- 3) внешний фокус и дифференциация (разделение на разные формы и ступени);
- 4) внутренний фокус и интеграция (объединение в целое частей или элементов).

Таким образом, Р. Куинн и К. Камерон выделяют **четыре типа организационной культуры**, базирующихся на стержневых ценностях:

- 1) клановая;
- 2) иерархическая;
- 3) адхократическая;
- 4) рыночная.

Первый тип корпоративной культуры предполагает, что фирма – приятное, дружелюбное место для людей, работающих в ней. Сотрудники сходятся на основе общих интересов. Сама фирма с ее отделами и подразделениями похожа на семью. Руководители воспринимаются как главы семей, другими словами, как **родители**. Клеем, который скрепляет организацию, являются традиции и преданность. Организация с **клановой корпоративной культурой** вкладывается в совершенствование личности работников.

Здесь считается важным психологический климат в коллективе и его сплоченность. Отчетливо видна тщательная забота о клиентах. Клановый тип организационной культуры поощряет **сплоченный коллективный труд и согласие**.

Второй тип корпоративной культуры – **иерархический** – оправдывает свое название, так как такая компания является достаточно формализованным и четко структурированным местом работы. Этот вид культуры также называют **бюрократической**. Четко регламентирована **процедура управления человеческими ресурсами**. Лидерам нравится выглядеть и поступать как рационально мыслящие организаторы. Если сотрудник поддерживает основные «движения» и порядки организации, его автоматически начинает ценить руководство. Организацию с иерархической корпоративной культурой объединяют **официальная политика и четкое соблюдение установленных правил**. Управлять сотрудниками возможно только при помощи передачи им ощущения стабильности и гарантий касательно дальнейшей деятельности.

Третий тип организационной культуры называется **адхократическим**. Такое название произошло от латинского слова, в переводе на русский означающего «по случаю». Как правило, здесь от сотрудников требуется динамизм, предприимчивость, умение свое-

временно и правильно реагировать на ситуацию и творческие способности. Персонал и лидеры организации выступают в качестве **новаторов**. Связывает сотрудников стремление к экспериментированию и принесению новшеств в рабочий процесс. В такой организации работникам необходимо на всех «фронтах» выступать «в первых рядах», если они хотят, чтобы их усилия были оценены. Фирма с адхократической корпоративной культурой акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и своем расширении. Успех в такой организации связан, в первую очередь, с изготовлением и предоставлением каких-либо **эксклюзивных товаров или услуг**. Для данного типа компаний важно быть в числе первых на данном рынке товаров и услуг.

Последний тип корпоративной культуры – **рыночная**. Организации с рыночным типом культуры **ориентированы на результат**. Все, что заботит сотрудников такой фирмы, – качественное решение поставленной перед ними задачи. Здесь приветствуются **целеустремленность и конкуренция друг с другом**. Лидеры тверды и суровы и, как правило, постоянно конкурируют даже со своими сотрудниками. Две главные черты организационного руководства: требовательность и непоколебимость. Клеем, сплывающим такую фирму, является **стремление побеж-**

**дать.** Важны также успех и репутация организации в определенных кругах. Для фирмы рыночной организационной культуры большое значение имеет **конкурентоспособность**.

**Вторая наиболее популярная типология корпоративной культуры** представлена четырьмя видами:

- бюрократическая;
- парципативная;
- органическая;
- предпринимательская.

При **бюрократической** организационной культуре обязательно наличие дисциплинированных сотрудников. Они безоговорочно подчиняются руководству и строго выполняют свои прямые обязанности. Такая культура в полном смысле этого слова соответствует своему названию, которое опирается на слово **«бюрократия»**.

При **парципативной** корпоративной культуре важны именно **профессионалы**. В организациях такого рода вся деятельность ориентирована на результат. Профессионализм сотрудников всячески поощряется руководством, и пускаются ресурсы на его повышение.

Символом **органической** организационной культуры является «семейная ячейка». Персонал послушен.

Тип отношений между сотрудниками напоминает взаимодействие в семье, т.е. руководитель – **родитель**, персонал – **дети**.

**Предпринимательская** – корпоративная культура, в которой трудятся и пассивные, и активные работники. Повышение по служебной лестнице в организации с такой культурой сопряжено с повышением ответственности и объема работ. В связи с этим увеличивается и уровень заработной платы.

Следующая типология организационной культуры выработана Ч. Хэнди. В ней также отмечены четыре вида:

- 1) культура власти;
- 2) культура задачи;
- 3) культура роли;
- 4) культура личности.

**Культуру власти** чаще всего можно встретить в **небольших компаниях**, сфера деятельности которых – финансы, собственность и торговля. Структура этого типа культуры представляет собой паутину. Власть здесь находится в сердцевине сети. Она воздействует на сотрудников в направлении «центр – периферия».

Для контроля отбирают специальных сотрудников. Проблемы в **культуре власти** решаются при помощи «баланса влияний». Персонал фирмы с данной

культурой, как правило, **очень зависим от мнения основного руководства** – центра управления организацией. Такое предприятие довольно быстро реагирует на происходящие на рынке события, но сильная зависимость от начальства может и стопорить деятельность работников.

Начальство в данных организациях набирает **«политизированных» сотрудников, ценящих власть**. Персонал должен уметь рисковать.

**Ресурсы** для культуры власти – один из важнейших элементов.

Предприятия с культурой власти обладают большой степенью независимости при сохранении сильного контроля над материальными ресурсами.

Важны результаты, а не методы их достижения. Именно в культуре власти часто девизом является следующий лозунг: «Для достижения цели все средства хороши». По этой причине организации с данным типом культуры могут быть настолько же успешны, насколько жестки со своими сотрудниками.

Иногда, чтобы достигнуть своей цели, сотрудники руководствуются **низкой моралью**, а успех приходит вместе с большими потрясениями.

Работник такой организации, в первую очередь, должен быть уверен в себе и не ориентироваться других.

«Толстокожесть» сотрудника в культуре власти не может вызывать сомнений, так как в данной фирме почти всегда присутствует **очень жесткая внутренняя конкуренция**. Люди, любящие спокойное существование, здесь не приживаются.

**Культура задачи** – вторая в типологии. Как видно из названия, деятельность такой компании ориентирована **на быстрое выполнение тех или иных задач, на работу**. Структура ее выглядит как неоднородная сеть, где некоторые ее части толще, чем другие, а власть сосредоточена в узлах.

Фирма с таким типом культуры подыскивает нужных людей и соответствующие ресурсы с тем, чтобы первые качественно сделали свою работу.

В культуре задачи индивидуальные цели объединены с организационными, а **командные цели важнее личных**. Главное в таких организациях – мнение специалиста, а не личности, и положение ее в структуре предприятия.

Подобное предприятие способно быстро отреагировать на изменения ситуации, так как в каждой небольшой группе есть свой руководитель и нужные ресурсы для решения возникающих проблем. Внутри коллектива создается мягкий психологический климат, заработная плата выдается по заслугам. Здесь позитивный имидж сотрудника зависит от его профес-

сионализма и знаний, а не от положения в организационном сообществе и возрастных критериев. Для данного типа культуры подходит рыночная сфера, ведь здесь продукты не обладают длительной «живучестью».

Осуществление основного контроля возложено на высшее руководство. Оно, в первую очередь, занимается **распределением задач, людских и материальных ресурсов**, но ежедневно не слишком жестко контролирует выполнение поставленных целей. При этом нормы культуры задачи не страдают от их нарушения. Такая политика работает, когда в организации все хорошо и идет по накатанному плану – ресурсы есть для всех. Однако как только ситуация меняется, то контроль со стороны руководства усиливается, а конкуренция за ресурсы в трудовом коллективе увеличивается.

Как правило, при таком раскладе мораль внутри коллектива начинает падать, сотрудники перестают получать удовольствие от рабочего процесса и, соответственно, начинают ставить личное спокойствие и выгоду выше организационной. По этой причине на первое место выдвигается необходимость в установке четких процедур и правил выполнения работы. Менеджеры в таком случае должны более жестко контролировать исполнение поставленной задачи. Исхо-

дя из такого положения вещей, **культура задачи может превратиться в культуры власти или роли**. Однако тогда это будет говорить о том, что либо функционирование предприятия происходит не «на высшем уровне», либо ресурсов недостаточно.

Многие менеджеры нижнего и среднего звена хотели бы работать в фирме с культурой задачи. Для современности это очень актуально, ведь подвижность и адаптивность в современном мире важны как никогда. Однако **внедрить во все фирмы данный тип культуры** не представляется возможным, так как идентичных организаций не существует и не для всех из них подходит культура задачи.

Менеджер в такой организации должен быть уверен в себе, даже сознавая, что его подчиненные намного компетентнее него в какой-либо сфере.

Каждый человек в команде организации с данным типом культуры должен осознавать, что его работа **контролируется**. Как правило, культура задачи предполагает наличие большого числа менеджеров среднего звена.

Образно **культуру роли** можно представить как древнегреческий храм. У него есть свои фундамент и основная часть – высший и низший уровни руководства. Колонны – это торговый и финансовый отделы. Управление регулируется верхушкой власти. Уро-

вень стандартизации и формализации очень высок. Вся деятельность регулируется **четкими процедурами и правилами**.

Сила личности не имеет здесь значения, более того, приверженность какой-либо личности не одобряется. Предпочтение отдается **силе положения**. Для выполнения роли руководителя в организации выбирается соответствующий человек. Сила профессионализма ценится только там, где она нужна. Эффективность работы такой организации зависит от ответственности и рационального распределения трудовых заданий. Личности, как уже было сказано, особой роли не играют.

**Стабильность** во всех ее проявлениях (окружение, рынок) поддерживает организацию с культурой роли. «Жизнестойкость» продукта в таких условиях должна быть достаточно сильной.

Основные проблемы в ролевой культуре: плохая адаптивность к изменениям (вообще тяжело осознается необходимость изменений) и замедленная реакция на них.

В организациях с таким типом культуры **стабильность производства** стоит на первом месте по отношению к гибкости, а **техническая компетентность** важнее введения ноу-хау. Любое новшество воспринимается негативно или с недоверием.

Сотруднику этот тип культуры дает много интересных и хороших возможностей. Например, **чувство защищенности**, а в таких условиях служащий может стать хорошим профессионалом. Когда сотрудник – хороший исполнитель, то труды его поощряются в соответствии с существующей шкалой достижений и его местом в служебной иерархии (повышение по службе) внутри того сектора, где он задействован.

Честолюбивым людям сложно прижиться в такой структуре, **находясь в низшей ее части**. Им больше подойдут роли старших менеджеров. Сотрудники, ценящие безопасность, а не личный вклад в общее дело, считают такую организацию идеальным местом для работы.

**Культура личности** необычна по сути. Найти такой тип культуры довольно сложно, однако некоторые отдельные сотрудники следуют ее нормам. Личность в данной культуре занимает **центральное место**.

Главное для этой культуры – **содействие индивидуальным интересам конкретного человека** без какой-либо единственной организационной цели.

Очень малое количество организаций может существовать таким образом, ведь все, как правило, имеют организационные цели, которые превалируют над личными целями их сотрудников. Кроме того, компании с культурой личности не обладают должной

иерархией.

Здесь организация «обязана личности тем, что та существует». Предприятие подчиняется человеку. Личность может перейти на другую работу, однако сама организация ***редко когда «избавляется» от нее.***

Здесь каждый человек делает то, что умеет лучше всего, то, в чем он наиболее компетентен. Именно по этой причине каждый работник незаменим, и к нему прислушиваются окружающие.

Примерами культуры личности могут служить разного рода ***адвокатские конторы, консультирующие фирмы, союзы архитекторов и др.***

В различных же кооперативах иногда применяются элементы культуры личности, но со временем это прекращается. Культуре личности на замену приходят культура задачи (в лучшем случае) или культуры власти или роли.

Иногда «личностей» можно увидеть и в других корпоративных типах культур. Индивидуальные интересы для них важнее организационных. Как правило, это хорошие специалисты – преподаватели в университетах, консультанты из лечебных учреждений, архитекторы из местных советов. Бесконечная преданность организации – не тот удел, который выбирают для себя они.

**Таковыми людьми непросто управлять.** Они как профессионалы могут сравнительно легко подыскать себе другое место работы. Сила положения действует на них мало, если нет ресурсов, ее подкрепляющих. Сила экспертов не признается личностями, принудить их к выполнению чего-то также невозможно. Амбиции таких людей важнее, чем взаимоотношения с сотрудниками и групповые нормы.

Считается, что ни одного менеджера-управленца культура личности не сделала бы счастливым, ведь на личности невозможно повлиять. Однако стоит сделать акцент на том, что они, в первую очередь, – люди, а значит, и им необходимы средства и условия для существования. И этим можно слегка манипулировать личностями, но не перегибая палку.

Культуры личности **могут существовать в нескольких вариациях в одной организации.** Это может усложнить ее структуру и функционирование.

Сейчас идет время реформ, когда постоянные перемены очень сильно воздействуют на бизнес в нашей стране. Организации вынуждены каждый раз очень быстро адаптироваться к новшествам. В тех фирмах, где наступила полоса кризисов, культура проявляется **фрагментарно.** Тогда она уже не выполняет свою основную функцию – не связывает людей между собой, а это говорит, скорее, об ее отсут-

ствии, чем присутствии, и это чревато негативными последствиями для целостности общекорпоративного сознания.

## **1.3. Роль корпоративных ценностей в управлении персоналом**

Чтобы понять роль корпоративных ценностей в деле управления персоналом организации, нужно сначала определиться с тем, что же такое вообще управление человеческими ресурсами. Джон Сторей представляет это как некий подход к управлению людьми в той или иной организации. Такой подход позволяет достичь конкурентных преимуществ при помощи стратегически правильного размещения лояльных и профессиональных сотрудников. Для их достижения необходимо использование набора техник кадровой, культуральной и структурной направленности. Важным словом для читателя данной книги и раздела является термин «культуральная». Он показывает связь между организационной культурой и управлением персоналом, а значит, и между корпоративными ценностями, являющимися элементом этой культуры, и управлением человеческими ресурсами.

Итак, понятно, что связь есть, однако необходимо выяснить еще и характер данной связи. В модели организационной культуры Э. Шейна (его типология кор-

поративной культуры была рассмотрена выше в части «**Виды корпоративной культуры» Главы 1**), представленной в виде пирамиды, одно из мест как раз занимают ценности и нормы. В верхней ее части располагается *первый уровень* организационной культуры – *поверхностный*. Его может увидеть каждый человек через призму культурных артефактов. Последними, по мнению Шейна, можно назвать некие конкретные производные культуры. Они представляют собой разного рода материальные предметы.

На среднем уровне пирамиды, сразу же под артефактами, располагаются ценности и нормы. Они делятся на видимые и невидимые, а в модели Шейна они отгорожены друг от друга волнистой линией. Первый вид ценностей – официальный, второй, соответственно, – неофициальный (никто о них не говорит, однако сотрудники знают, что нужно делать в той или иной ситуации). Декларируемые ценности находятся над волнистой чертой, ближе к культурным артефактам, недекламируемые – под волнистой чертой.

Третий уровень, по мнению Шейна, – глубинный. Сюда автор относит поведение сотрудников организации и архетипы для него, обусловленные национальной культурой. Таким образом, мы выяснили, на каком все-таки уровне находятся корпоративные ценности и нормы, узнали их место в модели организацион-

ной культуры. Теперь необходимо акцентировать свое внимание на роли этих ценностей в управлении персоналом компании.

Если корпоративная культура достаточно сильна, то она становится похожа на одну большую семью. Каждый ее работник осуществляет только то, что выгодно для данной организации. Идентификация персонала с фирмой в полной мере означает внутреннее принятие корпоративных ценностей так, как они есть. Организационные ценности при данном раскладе становятся личными, и поэтому руководству становится легче мотивировать сотрудников на какие-либо действия, несущие данной фирме благо. Спустя какое-то время персонал уже разделяет такие ценности вне зависимости от того, находится ли он в той организации, которая способствовала запоминанию соответствующих установок, или перешел работать в другое место. Работники становятся носителями и распространителями определенной организационной культуры. Отсюда можно сделать вывод, что она обладает огромным влиянием на поведение сотрудников предприятия. Следствием сильной корпоративной культуры является небольшая «кадровая текучка».

Итак, как уже говорилось выше, организационные ценности – ядро культуры фирмы. Если они разде-

ляются и декларируются руководством, создателями и авторитетами в организации, то становятся важнейшим звеном, которое сплачивает персонал всех уровней управления и отделов. Благодаря корпоративным ценностям у сотрудников возникает единство во взглядах на работу, действия руководства и других служащих. Это наилучшим образом помогает в достижении целей фирмы. Система ценностей, о которой мы сейчас говорим, объединяет все уровни организационной культуры. Кроме того, здесь задействуются интересы акционеров (если они есть), начальства и служащих. Если же организация имеет ориентацию на клиентуру, то в корпоративной культуре также отражены интересы и этой группы граждан.

**Ценности** – набор определенных стандартов, норм и верований, воздействующих на поведение людей. Индивид оценивает все явления, людей и процессы, только после этого принимаясь действовать и решать. Ценности – это сердцевина человека как личности. Обычно их количество довольно небольшое.

У каждого сотрудника фирмы есть своя **ценностная основа**, другими словами, общность ценностей. По ней другие люди судят о человеке как личности. Ценностная основа позволяет работнику занять индивидуальную позицию в общей ценностной системе. Стоит отметить, что возможность изменений в си-

стеме ценностей никто не отменял. Не говоря уже о том, что психика человека достаточно гибкая. По этой причине происходят изменения в ценностной основе, ведь люди имеют обыкновение обмениваться ценностями через межличностное взаимодействие.

Когда необходимо достичь гармонии между индивидуальными и организационными ценностями, важно серьезно подойти к решению данной проблемы. Система корпоративных ценностей и норм должна быть доведена до каждого сотрудника той или иной фирмы. Личные ценности – не всегда ценности организации, даже если они осознаются и принимаются, так как этого недостаточно. Оправданность таких действий также стоит под вопросом. Сотрудник должен быть включенным в деятельность компании, направленную на реализацию корпоративных ценностей. Единственный способ донести ценности до персонала – сделать так, чтобы он постоянно соблюдал их. Благодаря этому можно достичь полной идентификации сотрудников с организацией.

Срок жизни ценностей гораздо больше, чем у целей. Однако это не означает, что они независимы. Как правило, цели рассчитываются на ближайшее время. Исключение составляют видение дальнейшего пути и миссия фирмы, которые довольно близко подходят к системе организационных ценностей.

Невозможно взять лист бумаги и составить универсальный план, в котором будут содержаться организационные ценности для всех фирм и компаний. Каждая из корпоративных культур в этих организациях глубоко индивидуальна и оригинальна. По этой причине необходимо учитывать важное правило: организация создает свою культуру и осуществляет деятельность в соответствии с ценностями, которые важны для ее сотрудников. Одно из главных мест при создании организационной культуры занимают национальные особенности и общественные идеалы. Нужно также обеспечить разное проявление ценностей в рамках отдельной организации. Это поможет добиться полного их разделения и понимания сотрудниками. Если принятие ценностей постепенное, то вероятность добиться успеха значительно выше.

Большое значение играют разного рода культурные процедуры (уже сложившиеся и те, которые еще необходимо сформировать). Сейчас многие управленцы пытаются избавиться от приверженности служащих к постоянным перекурам, хотя это давняя традиция. Во время перекуров люди общаются друг с другом, рассказывают новости, обмениваются информацией, таким образом, происходит укрепление межличностных связей. Если давно сложившиеся культурные процедуры отменить, то можно получить

недовольных условиями труда сотрудников. Кроме того, накладывая табу на другие традиции, руководство теряет возможности их использования для достижения наилучших результатов в организационных целях.

Обычно руководство такими способами пытается достичь повышения производительности труда, однако оно кратковременно. **В долгосрочной** перспективе данные меры, наоборот, повлекут за собой сокращение производительности труда и могут помешать развитию организации (когда запреты переходят границы разумности). По этой причине начальству нужно поддерживать то, что уже имеется в системе корпоративных ценностей и работает на организацию, внедрять новые традиции (так, чтобы замена традиций, отживших свое, была равноценной). Ценности всех сотрудников должны учитываться поровну. Когда данный показатель увеличивается, то, как правило, в сторону нижних уровней компании и/или внешней среды. В такой организации в большей мере учитываются интересы акционеров и потребителей услуг. Чтобы эффект был долговременным, необходимо установить доверительные отношения между всеми управленческими слоями в иерархии.

При краткосрочной ориентации, наоборот, чем больше этот показатель, тем хуже учитываются цен-

ностные ориентации нижних слоев иерархии. Обычно ценности высших слоев власти провозглашаются как единственно верные. Если организация ориентирована на достижение материальных благ разного рода, а не на клиентуру, то это ее случай.

В связи с этим стоит отметить несколько важных моментов. В стадии набора персонала необходимо учесть ценностные ориентации претендентов на вакантные должности. Нужно отметить в специальном разделе теста этот момент. Можно применить также вопросы на данную тематику. В практике известны случаи, когда принятого человека пытались «перевоспитать» на свой лад в рамках корпоративных ценностей данной организации, однако терпели провал, и специалист уходил. Легче принять на работу «своего» человека, чем несколько раз подряд брать «не тех» людей, на адаптацию и обучение которых будет потрачено значительное количество времени и психологических ресурсов, тех сотрудников, которые им занимаются, не говоря уже о материальных затратах.

Отметим, что во время профессиональной ориентации сотруднику нужна помощь в его идентификации с организацией и ее ценностями, корпоративной культурой в целом. Благодаря этому служащий получает возможность примириться с потерями, которые он несет, чтобы работать в данной компании. Посте-

пенно сотрудник начинает понимать, принимать и разделять систему ценностей данной организации. Компания же пытается оправдать эти жертвы таким образом, чтобы ее корпоративные ценности соответствовали высшим человеческим.

# Глава 2. Реалистичная сказка организации

## 2.1. Девиз

**Девиз** – слоган или лозунг, некое предложение; в нем закладывается главная ценность организационной культуры, которая накладывает отпечаток на деятельность всей компании. Каждый день и рядовым служащим, и менеджерам среднего звена, и руководству приходится выбирать, как нужно действовать в данной конкретной ситуации, исходя из возможных вариантов. Цели разного рода и миссия, как правило, не помогают в этом. Они обрисовывают конечный результат, а не способы его достижения. Путь, который будет пройден сотрудником для получения конечного результата, цели и миссия попросту «не видят». По этой причине нужно использовать другой инструментарий, помогающий сотруднику достичь желаемого. Такой инструмент задает необходимые для работы критерии, благодаря которым служащему будет гораздо легче выбрать правильное действие в данной конкретной ситуации, соотносящееся с действиями дру-

гих сотрудников организации. Если поведение персонала не будет согласовываться, то поступки их станут разнонаправленными, а энергия человеческих ресурсов будет расходоваться неправильно, либо впустую тратиться (хотя на практике имеет место и первый, и второй случаи).

Когда основная цель организации – достижение главной позиции в каком-либо рыночном сегменте, а девиз компании отсутствует или же имеет неверную формулировку, то каждый из отделов станет достигать заявленной цели своими известными ему методами и способами. Не факт, что такие действия будут улучшать имидж компании, так как на деле это будет смотреться, словно у компании при живом руководителе его нет. Каждый из отделов поступает так, как знает.

Маркетинговый отдел просит об увеличении бюджета для рекламных акций, улучшении и укреплении позитивного имиджа производимого продукта. Качество комплектующих понижается, так как отдел снабжения экономит на сырье. Отдел продаж пытается увеличить количество выделяемых ему ресурсов, необходимых для повышения бонусных ставок и скидок для лучшей клиентуры. Хоть ситуация с продажами в данном случае улучшается, однако такие показатели не являются постоянными. В долгосроч-

ной перспективе такая дележка материальных ресурсов внутри организации рано или поздно приведет к ее краху. Финансовый отдел при таком раскладе будет вынужден урезать бюджеты, ведь ресурсы нужны всем. Однако особый акцент он сделает на отделах, которые по каким-либо причинам ничего не просят для себя. Таким образом, борьба за материальные ресурсы разрушит организацию изнутри.

Сейчас многие фирмы возвратились к советской агитационной «привычке». Сотрудники службы по подбору персонала развешивают на стенах организаций плакаты с девизами и лозунгами, придумывают соответствующие призывы к служащим и задевают другие элементы пропагандистских акций. Таким способом достигается командный дух в компании, служащие получают дополнительный мотивационный толчок, позволяющий им лучше и качественнее трудиться.

При составлении лозунгов и девизов нужно, чтобы они были доступны для большинства сотрудников, работающих на данном предприятии. В понятие доступности входят читабельность, запоминаемость, простота в произношении, мотивирующая визуализация таких призывов, понятность. Когда данные правила не соблюдаются, получается эффект «висящей груши, которую нельзя скушать».

Эдуард Прутковский – ведущий менеджер одной из иностранных компаний, широко известной во всем мире. В его кабинете на самом видном месте висит плакат с изображенной на нем яркой картинкой и написанными мелким шрифтом вокруг слоганами. Эдуард знает, что это девиз и основные лозунги организации, где он работает. Однако они настолько мелко написаны (и сделано это на английском языке), что прочитать их за все время работы у менеджера желания не возникало. И это несмотря на то, что английским языком он владеет в совершенстве. Саму по себе картинку Эдуард воспринимает как отдых для глаз и души. Однако своей мотивирующей роли плакат так и не выполняет. Лозунги, написанные на нем не «на слуху» у сотрудников. Есть, конечно, главный девиз (переведенный на русский язык), однако от него сотрудникам «ни жарко, ни холодно», так как он не подходит для мотивации служащих российской организации.

Если бы лозунги соответствовали правилам доступности, то корпоративная культура явилась бы важным объединяющим работников звеном. Они бы чувствовали себя частью команды или (кому как удобнее) большой семьи. Тогда бы появился смысл работать ради достижения общих целей и результатов.

Совсем недавно лучшей мотивацией для сотрудников были материальные ресурсы. Исходя из опыта

прошлого, считалось, что агитационные программы могут вызвать неприязнь у служащих. Это было связано с воспоминаниями о советских временах. Однако после исследования данного вопроса выяснилось, что деньги не настолько важный фактор при мотивации персонала. Оказалось, что важным для работающих людей является понимание того, ради чего они трудятся в той или иной организации, что объединяет их в команду. Цель-девиз, кратко формулируемый в лозунге, – вот то, что помогает сотрудникам в идентификации с компанией и при взаимодействии с другими служащими данного предприятия.

Удивительно, но в западных компаниях разной направленности агитационные лозунги и девизы – давно принятая практика. Возвращение ее в Россию связано как раз с появлением у нас большого количества иностранных компаний. Как было доказано выше, люди являются носителями организационной культуры, которую они приняли, поняли и разделяют ее ценностную структуру как свою. Соответственно, приходя на другое место работы, человек начинает вести себя так же, как на предыдущем. Он транслирует окружающим его людям систему ценностей, которая стала для него привычной.

Если изложение миссии компании занимает пространство, равное по величине произведению Л. Тол-

стого «Война и мир», и наполнено научной терминологией, то сотруднику такой организации придется туго во время чтения. Чтобы стать понятной, миссия обычно сокращается до размера предложения и превращается в девиз фирмы или же краткие и четкие лозунги. Это наилучший способ для коррекции поведения служащих и обучения их постулатам корпоративной культуры конкретной организации.

Если компания достаточно большая, то лозунги здесь оказывают неоценимую помощь и поддержку. Благодаря им новые сотрудники намного быстрее обучаются быть членами данного рабочего коллектива. Там, где команда уже сложилась и развитие ее стабильно, лозунги служат напоминанием. Они позволяют не забыть о действиях, необходимых для достижения успеха. Многие компании, которые хотят достичь положительных результатов в работе своих сотрудников, переводят свои лозунги на языки всех стран мира и распространяют их внутри персонала. Такие меры позволяют снять языковой барьер, что увеличивает понимание между сотрудниками даже из других стран, делает более доступным общение между всеми слоями организационной иерархии.

В одной из российских фирм каждый новый день имеет особое начало – проговаривание лозунга, являющегося целью дня. Всего таких мини-миссий 20

штук, и записаны они в специальных блокнотиках для служащих организации. Лозунги кратки и каждый день сотрудники выбирают из них соответствующий, чтобы отслеживать за собой его выполнение. Например: «Я люблю и умею трудиться в команде», «Я рад каждому клиенту», «Я – за соблюдение техники безопасности».

Лозунги могут существовать также в некоторых других местах – в отделах, а не являться только корпоративными установками для одной организации. Дело в том, что у подразделений корпорации могут быть совершенно разные цели и миссии. Это создает проблемы при идентификации целей внутри отдела с организационными целями. Установка «Копейка рубль бережет» может работать у кассовых работников, но быть бесполезной для кондитеров, производящих торты на продажу через эти кассы. Именно по этой причине в каждом отделе организации обязательно должен иметься свой особенный лозунг. Благодаря этому сотрудники начинают лучше понимать конечную цель своей работы в данном месте.

Известная сеть продовольственных магазинов имеет свои девизы для каждого отдела. Это позволяет прописать для всех них индивидуальные цели и проследить за их выполнением, и сделать это гораздо легче, нежели в другом случае. Благодаря такому подходу огромная компания, образно говоря, выглядит

как конвейер. Здесь все действия сотрудников расписаны вплоть до мелочей: имеются четкие стандарты труда и функции для всех служащих. Лозунги простые, рациональны и понятны. Если стандарты расплывчатые, а функции недостаточно точно сформулированы, то сотрудники обычно начинают трактовать их по-своему. Причем у каждого своя правда. Как правило, это влечет за собой серьезные сбои в работе организации.

Девиз должен быть достаточно кратким, побуждая сотрудников при этом к конкретным действиям. Лозунг «Родина-мать зовет!» – идеальный пример такого девиза. Стоит отметить, что лозунг – последний штрих на пути к мотивации сотрудников. То, насколько эффективна такая мотивация, зависит от структуры девиза и параметров его доступности. Однако если индивид не доверяет компании, то ни один из лозунгов на него не подействует. Скорее, даже будет раздражать.

В по-настоящему хорошем лозунге должны переплетаться два-три несложных слова. Нужно избегать шипящих звуков. Мотивация должна быть конкретной и без лишних отступлений. Благодаря такому девизу можно гораздо быстрее добиться успеха.

Обычно разработка лозунга – дело HR-специалистов и представителей службы внутреннего PR. Ос-

новная идея должна принадлежать начальству. Тот, кому доверили создание такого мотивационного инструментария, должен в обязательном порядке обдумать возможность трансляции данной идеи для низшего и среднего звена персонала организации. Нужно запомнить, что мысли, недоступные большинству сотрудников, как правило, не приживаются, вызывая насмешки и иронию, в конце концов, оказываясь малоэффективными. Если повесить над входом в организацию девиз – «Мы работаем ради повышения оборачиваемости средств, чтобы товар не простаивал на складе», то спустя какое-то время можно будет увидеть, как служащие задорно или с издевкой подтрунивают над ним.

Однако неприживаемость лозунга и совместное подшучивание над ним сплачивает коллектив предприятия. Да, сотрудники острят над агитационными плакатами, но ведь благодаря этому лозунги не были пропущены, а значит, достигли нужной цели. Теперь понятно, почему лозунги имеют такое значение для большого количества организаций и их начальства, а также обыкновенных сотрудников.

В России известно множество случаев, когда для предприятия выбирается ничего не значащий девиз. Это говорит о том, что у нас мало ценится роль таких культурных элементов. Такое положение дел доволь-

но печально, ведь простой и ясный лозунг – это важнейший камень в фундаменте здания корпоративной культуры.

## 2.2. Герой

**Герой** – индивид, который олицетворяет собой поступки, подвиги, некие составляющие организационной культуры, модель правильного поведения, образец для подражания, к которому должны стремиться, и делают это, большая часть сотрудников, трудящихся в той или иной организации. Иногда такой человек реально существует, однако чаще он – некий образ, символический персонаж. Подвиги, совершаемые героическими личностями в организации, не похожи на обычные рутинные действия сотрудников. Однако простые люди при желании легко могут их повторить. Организационные герои обучают служащих на собственных примерах, несущих для родной фирмы благо. На предприятиях, где корпоративная культура достаточно сильно развита, большое количество достижений может стать плацдармом для возникновения героических личностей. Это поддерживает организационные ценности на необходимо высоком уровне.

Герои входят в мифологию организации и имеют крепкую связь с ее легендами. Существуют несколько **типов героев** в организационной культуре:

- 1) рожденные;

- 2) ситуативные;
- 3) экспериментаторы;
- 4) новаторы;
- 5) все время отдающие что-то организации.

**Рожденные герои** – это, как правило, основатели компании. Однако есть среди них менеджеры и обыкновенные служащие, благодаря которым фирма достигла огромных успехов. Такие герои никогда не остаются незамеченными.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.