Boxoft Image To PDF Demo. Purchase from www.Boxoft.com to remove the watermark

Василенко С.В.

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
## КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*2-е издание*

Москва, 2012

**УДК 658.3**
**ББК 65.29**
**В19**

*Издание подготовлено совместно*
*с Издательским центром IPR MEDIA*
*www.iprmedia.ru*

**Автор:**
**Василенко Светлана Викторовна** — ведущий специалист рекламного агентства, автор ряда статей и книг.

**Василенко С.В.**
Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В. Василенко. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. — 137 с.

ISBN 978-5-394-01662-2

Ценности компании, нормы поведения и внешний вид сотрудников, традиции, праздники, предания — все это составляющие корпоративной культуры. Им будет уделено непосредственное внимание в данной книге.

Пособие поможет читателю разобраться в сущности корпоративной культуры, в том, как грамотно использовать ее составляющие, чтобы влиять на эффективность работы персонала, вызывая в нем положительные эмоции, преданность фирме, устанавливая в то же время определенные официальные и неофициальные правила.

Для руководителей компаний, HR-специалистов, менеджеров по стратегическому и организационному развитию и всех, кому интересна корпоративная культура как система ценностей и инструмент эффективного управления персоналом.

ISBN 978-5-394-01662-2

© С.В. Василенко, 2008
© ООО «Ай Пи Эр Медиа», 2008
© ООО ИТК «Дашков и К°», 2008

**Содержание**

**Введение. Корпоративная культура… О чем речь?**

**Глава 1. Офис – мой второй дом**

1.1. Составляющие организационной культуры

1.2. Виды корпоративной культуры

1.3. Роль корпоративных ценностей в управлении персоналом

**Глава 2. Реалистичная сказка организации**

2.1. Девиз

2.2. Герой

2.3. Символ

2.4. Предание

2.5. Церемонии и мероприятия

**Глава 3. Конфликты и коммуникации**

3.1. Отношение к конфликту в организации

3.2. Коммуникативные практики в корпоративной культуре

**Глава 4. Этические принципы как составляющие культуры**

4.1. Для чего нужна этика?

4.2. Части организационного этикета

**Глава 5. Лояльность персонала**

5.1. Сканер лояльности

5.2. Методы повышения лояльности персонала

**Глава 6. Испорченный телефон**

6.1. Слухи, сплетни, интриги

6.2. На благо организации

**Глава 7. Внутренний PR**

7.1. Определение внутреннего PR-а

7.2. В чем ошибка?

**Глава 8. Внешний PR**

8.1. Что такое внешний PR?

8.2. Как показать себя перед партнерами?

**Глава 9. Изменения в корпоративной культуре**

9.1. Диагностика

9.2. Как изменить, не испортив?

**Заключение: обобщаем**

**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 говоря 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».

***Преемственность любой культуры*** – необходимый для ее существования элемент. А такая преемственность 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 персоналом. 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 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 приватных 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 своих 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 наивысшей 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 целом 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 ***строго 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 взаимоотношения «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 внутреннего уровня*** носят разный характер:

1) в первом случае это изначальное недоверие к сотрудникам - 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. Глава 2. Реалистичная сказка организации).

### 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 корпоративной 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 ***принимают 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 анализ 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 воспринимается 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 своевременно и правильно реагировать на ситуацию и творческие способности. Персонал и лидеры организации выступают в качестве ***новаторов***. Связывает сотрудников стремление к экспериментированию и привнесению 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, сплачивающим такую фирму, является ***стремление побеждать.*** 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 профессионализма 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. Исходя 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. Уровень 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.

***Такими 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 отсутствии, 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 корпоративной 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, недекларируемые – 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 организационной культуры. Теперь необходимо акцентировать свое внимание на роли этих ценностей в управлении персоналом компании.

Если корпоративная культура достаточная 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 разделяются 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 системе 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 сугубо 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 ценностные 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. Постепенно 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 других 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 долгосрочной 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 задействуют 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. Толстого «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 просты, рациональны и понятны. Если стандарты расплывчаты, 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. 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-а. Основная 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 довольно 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:

5) рожденные;
6) ситуативные;
7) экспериментаторы;
8) новаторы;
9) 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.

**Ситуативные герои** (или герои ситуации) **-** это сотрудники, которые достигли больших успехов за какой-то определенный промежуток времени. Такие личности определяют образцы поведения, его типаж, а также норму того или иного достижения. Когда подвиг действительно значительный, героя запоминают надолго.

**Герои-экспериментаторы -** это служащие, не боящиеся проводить эксперименты, изменять что-то экспериментальным путем и, конечно, добившиеся благодаря этому успехов, выделивших их на фоне других сотрудников. Такие люди при помощи метода проб

и ошибок все-таки достигают поставленных перед ними целей. Героев-экспериментаторов довольно часто можно увидеть в организациях научно-исследовательской направленности, однако и в обычных фирмах иногда тоже есть такие люди.

**Герои-новаторы** чем-то схожи с героями-экспериментаторами, с той лишь разницей, что первые внедряют какие-либо новшества в жизнь без проведения экспериментальных проверок и разного рода опытов на предмете внедрения. Экспериментаторы и новаторы могут быть связаны друг с другом в рамках одной организации. К примеру, одни экспериментируют, другие внедряют результаты этих экспериментов, чтобы они не лежали мертвым грузом. Иногда экспериментатор и новатор уживаются в отдельном человеке. Для героя-новатора интересны все новые разработки, он идет в ногу со временем, а экспериментатор иногда бежит впереди. Оба становятся героями, потому что благодаря их действиям организация добивается больших успехов.

**Герои, все время отдающие что-то организации** – это, по сути своей, организационные альтруисты-трудоголики. Такое возможно только если индивид является убежденным фанатом корпоративной культуры своей фирмы. В качестве отдаваемого организации могут выступать время, моральные и даже материальные ресурсы индивида. Именно благодаря такой жертвенности человек может стать героем, все время отдающим что-то организации.

Мифы и легенды, а также разного рода истории о героических личностях необходимы для наглядного, образного и живого показа организационных ценностей. Они вызывают сильный эмоциональный отклик у сотрудников, благодаря чему ориентируют их на действия и поступки определенного рода, на понимание и принятие этических образцов поведения, видов и норм подвигов. Герои, о которых складывают легенды, находят отклик в сердцах работников и являются образцами для подражания. Это напоминает о героических подвигах легендарных Ильи Муромца, Алеши Поповича и Добрыни Никитича, которых люди в Древней Руси любили и ценили. Как правило, и в современности есть большое количество ценителей нашего сказочного прошлого. Люди падки на чудеса и необычные события. Если им предоставить информацию, которая затронет что-то в их душах, то она будет передаваться из уст в уста через социальные сети до бесконечности.

Мифы и легенды демонстрируют, чего можно достичь при должных труде, усердии, находчивости и инициативности. Благодаря изучению «творчества» легендарных героев другие сотрудники учатся соблюдать спокойствие и выдержку даже в самых сложных и стрессовых ситуациях, проявлять необходимую смелость, целеустремленность и решительность. Однако не только и не столько это важно, как важно соблюдение лояльности по отношению к компании и ее системе ценностей. Кроме того, героический эпос той или

иной организации может повествовать и о человечности руководителя, которая ему также не чужда. Однако основной целью существования и деятельности этого эпоса является все-таки укрепление и сохранение организационных ценностей. Последние способствуют наилучшей мотивации сотрудников к ударному труду, делая их заинтересованными в общем деле и преданными союзниками. Примерами людей, ставших героическими личностями в своих фирмах, а также в международном бизнесе, о которых складываются легенды, являются всем известные Томас Уотсон из IBM и Билл Гейтс из Майкрософт.

Стоит отметить легендарного руководителя одной из петербургских организаций, который поставил в своем кабинете особый «телефон счастья». По нему начальнику мог позвонить любой сотрудник, который заключил важную или трудную сделку. Поделиться своей радостью было возможно в любое время, ведь руководитель откладывал все свои дела и внимательно слушал своего подчиненного. После этого он писал письмо с поздравлениями для отличившегося сотрудника, которое потом обнародовал.

Сознательное использование в корпоративных целях героического эпоса, который искусственно создавался при участии руководителя (ведь никогда не знаешь, отметят ли сотрудники тот или иной подвиг своего трудового товарища как позитивный), делал его самого героической личностью, а для успешных сотрудников таким образом создавался ореол признания их трудовых достижений другими служащими. Кроме того, высокие достижения в деятельности работников приносили им популярность и славу в данном коллективе.

Особое внимание стоит обратить на ***антигероев***, которые являются антиподами героев. С точки зрения организации, они - представители того, что чуждо для корпоративной культуры, ее этической компоненты. Про антигероев также сочиняют легенды, но они несут противоположный героическому смысл, например, поступок того или иного человека принес организации потери, подмочил репутацию, нарушил этические нормы, принятые в данном учреждении. В общем, все, что наносит серьезный урон системе ценностей и организационной культуре, автоматически попадает в черный список и отмечается фразой – «У нас так не принято». Однако и антигерои также являются частью корпоративной культуры. Глядя на него, другие сотрудники учатся, как не нужно поступать.

Стоит отметить, что мифы, герои и легенды о личностях – это еще не все составляющие фольклорного творчества компании. Есть также стихи и песни, афоризмы и анекдоты, эпиграммы, тосты, слухи, шутки, которые создают определенный фон для корпоративной культуры. Они являются наиважнейшим источником трансляции организационных ценностей. Об одном из них – слухах - будет рассказано в дальнейшем (см. Глава 6, часть «Испорченный телефон»).

### 2.3. Символ

**Символ** – это в организационной культуре происшествие, объект или поступок, которые имеют смысловое значение для окружающих. Символы, как и другие элементы корпоративной культуры, доносят до сотрудников основные организационные ценности. При помощи управления символами руководство может побудить своих сотрудников к выдвижению новых идей. Символ позволяет без лишних слов сделать понятными для всех служащих какие-либо понятия или действия, события или механизмы. Он может указать на какие-либо изменения, расставить акценты, объяснить доступным языком суть дела.

В одной из иностранных компаний сотрудникам, которые не выполняли план за месяц, нашивали оранжевые пуговицы на униформу. Так в символическом плане выделяли работников, нуждающихся в помощи других служащих. При этом необходимо было помнить, что эти сотрудники – не изгои, а люди, которые тоже вносят свой весомый вклад в работу данной организации.

Некоторые начальники довольно негативно воспринимают мнения сотрудников или сторонних лиц, рассказывающих, что символика, говорящая о высоких ранге и статусе того или иного руководителя, может понижать уровень эффективности организационной культуры. Такие люди никак не могут понять, что наличие данных символов показывает, насколько противоречивы цели, которых хочет достигнуть руководство.

Говоря, что коллективная работа важна для них, руководство сидит при этом в привилегированно расположенном кабинете с дорогой обстановкой, где все говорит о том, что его слова – ложь. Начальство пытается доказать, что хочет, чтобы все сотрудники испытывали те же чувства, что и оно в успешное для компании время. Однако оно не понимает, отличия в качестве употребляемой пищи, месте для стоянки автомобиля, стиле одежды, языке и других элементах корпоративной культуры не помогут найти общий язык с рабочим персоналом и уж тем более убедить его. В целом, конечно, никакого негатива в символике статуса нет, если она не чинит препятствий в нормальном взаимодействии между сотрудниками, при эффективности в совместной работе и в росте производительности труда.

Удачные символы помогают ежедневно выполнять свои обязанности и мотивируют на труд. Неудачные - могут отвратить персонал, руководство и клиентуру друг от друга. По этой причине символическое пространство организации всегда должно формироваться с умом, каждую деталь необходимо продумывать до мелочей. Только тогда возможно успешное функционирование символов.

### 2.4. Предание

**Предание** – реальное события, произошедшее когда-то давно или сравнительно недавно и превратившееся в красочное повествование, которое передается из уст в уста среди сотрудников организации. Конечно, предание так же, как и другие элементы корпоративной культуры, в скрытой форме выражает базисные ценности той организации, где оно применяется для достижения командных ценностей. Преданиями называют также некие легендарные события, особо запомнившиеся сотрудникам предприятия. К примеру, если, согласно основному девизу организации, служащие должны вернуть покупателю деньги или новый товар взамен любого испорченного, а один из них делает это, даже если ему принесли совсем не ту покупку, которая продается в магазине, то такая история станет легендарной. Именно благодаря таким обстоятельствам и данной личности появилось новое предание.

В предании могут также содержаться легенды о появлении компании, ее истории. Они часто повторяются и имеют целью также формирование организационного имиджа. Последний является внутренним и эксклюзивным. Он определяет лицо компании. Предание – это еще и набор различных PR-ходов, помогающих при создании ее имиджевых характеристик.

Каждая из легенд рано или поздно рассказывается новичку, пришедшему работать в данную организацию. Так проявляется преемственность основных корпоративных ценностей. Благодаря этому они продлевают свою «жизнь».

Генеральный директор одной из фирм, занимающихся продажей бытовых приборов, подарил клиентке, которая пришла обменять неисправный приводной ремень, новенькую стиральную машину. Женщина была в полном восторге от такого обслуживания. Легенда же прижилась среди сотрудников, которые, по мнению руководства, имеют теперь великолепный пример того, как нужно обращаться с клиентами данной организации.

Предания такого рода знают все служащие фирм, на которых они работают. Каждый сотрудник знает, какие ценности отмечены данными легендами. Конечно, ценности, как и предания, сугубо индивидуальны для каждой компании. По этой причине они воспроизводятся и действуют только в соответствующей им организации.

В корпоративном мифологическом творчестве легенды занимают весомое место. Многие рутинные действия в организации имеют в основе своей предания, однако есть те, в которых ее нет вовсе. Вообще есть несколько основных тем, которые являются базисом для легенды.

**Продвижение по служебной лестнице**

Возможно ли оно, если сотрудник стоит на низшей ступеньке в иерархической системе организации? Можно ли подняться до высшего руководящего уровня? Обычно в таких преданиях рассказывается о тех критериях, которые дают возможность двигаться по служебной лестнице. В них же рассказывается о зависимости продвижения от эффективности работы служащего и его способностей (это не обязательно должен быть ударный труд или выдающиеся способности, иногда - прямо противоположное, что у других сотрудников может вызывать враждебные чувства). В легендах такого рода также делается акцент на существовании формального образования у того или иного служащего, его отсутствии. Реальное положение дел делает данные предания наполненными либо восхищением, либо же неприязнью к несправедливости в действиях руководства.

**Человечность начальства**

Данное качество руководства – также предмет легендарного эпоса. Исходя из ситуации (например, кто-то из сотрудников вошел в кабинет начальства не вовремя – тогда, когда он переодевался или мило разговаривал по телефону со своей дамой сердца). Поведение босса в такой момент, если он сойдет со своей высокой ниши, будет считаться человечным, если же начальник продолжает держать дистанцию, то сомнения в его человеческих качествах останутся. При этом легендарный эпос пополнится новой историей.

**Увольнение**

Как правило, это событие драматическое. Самые волнительные истории связаны именно с ним, причем важен даже не сам факт увольнения или его отсутствия, главное здесь – это обстоятельства, декорации, в которых происходило данное действо. Таким образом, лучше познается корпоративная культура организации. Существуют рассказы о трудном для компании периоде, когда многие ее сотрудники попадали под сокращение, предания об индивидуальных увольнениях.

Татьяне Геннадьевне сообщили о том, что она уволена за три дня до наступления Нового Года, почти сразу после совместного застолья, поздравлений и шуток. Сотрудники сочувствовали и боялись за свои места. Татьяна Геннадьевна же поняла, что после новогодних праздников ей просто необходимо найти подходящую для себя работу, ведь она одна воспитывала дочь, да и квартплату с хозяйственными расходами никто не отменял.

Известны также примеры увольнений в период отпусков, причем, придя на работу, человек уже видел на своем месте другого сотрудника. Юмористически выглядят истории, когда служащих вечером увольняли, а утром принимали на то же место. При этом такие мероприятия повторялись в течение года по несколько раз.

**Катастрофы**

В данном случае во главу угла ставятся разного рода критические ситуации, которые представляют собой воздействия извне. Это могут быть ремонтные работы, пожары, переезды, война, стихийные бедствия. Однако в эту категорию входят и ошибочные действия сотрудников, повлекшие за собой катастрофические последствия для данной компании. Любые необычные действия руководства или персонала организации, связанные с ликвидацией последствий той или иной катастрофы (например, когда начальник наравне с подчиненными «засучил рукава» и стал разбирать завалы в фирменных помещениях), в дальнейшем становятся преданиями, которые рассказываются служащими друг другу, смакуются и обрастают новыми фольклорными подробностями.

**Отношение руководства к промахам**

Здесь есть два варианта развития событий, когда, в первом случае, босс прощает своего подчиненного, а во втором - наказывает его. Однако в этой связи особенно интересны срединные решения.

Допустим, менеджер среднего звена поставил перед своими подчиненными дерзкую и новаторскую цель, пообещав им за ее достижение премию, в два раза превышающую их заработную плату, при этом не сообщив об этом вышестоящему начальству. Руководство узнает о планах менеджера от сторонних лиц, однако тормозить процесс уже поздно, поэтому босс ждет результатов. Оказывается, что проект очень выгоден для организации. Благодаря новаторскому решению данного менеджера фирма получает хорошую прибыль, однако все же он поступил самовольно. По этой причине провинившегося строго наказывают, но его вклад в общее дело замечен. В связи с этим менеджера среднего звена сразу же повышают до начальника отдела.

## 2.5. Церемонии и мероприятия

Для начала необходимо понять, как между собой соотносятся корпоративные церемонии и мероприятия, какую роль они играют в жизни организации. Итак, ***церемонии*** еще называются ***ритуалами***, а ***ритуалы*** представляют собой ***систему обрядов***. **Обряды,** таким образом, – это постоянно повторяющиеся ***мероприятия***, в которых участвует коллектив; проводятся они в специально выделенное для этого время по какому-либо определенному поводу. Обрядовая деятельность помогает должным образом воздействовать на поведенческие характеристики сотрудников организации. Они начинают лучше понимать свое окружение и корпоративную культуру в частности.

Итак, **организационные мероприятия -** события, которые помогают наладить взаимоотношения между сотрудниками предприятия. Благодаря организационным обрядам такого рода служащие знакомятся друг с другом и своим начальством. Чтобы общение приобрело более неформальный характер, команды сотрудников часто выезжают на природу, устраивают пикники, ходят в консерватории, кино и театры, празднуют вместе памятные для организации дни и юбилеи работников.

Обряды, как пишет Э. М. Коротков в своем труде «Концепция менеджмента», бывают самых разных ***типов***:

- ✓ продвижения;
- ✓ разрешения конфликта;
- ✓ ухода;
- ✓ усиления;
- ✓ единения;
- ✓ обновления.

***Первый обряд*** связан с завершением какого-либо этапа обучения или переподготовки. Во время такого мероприятия в торжественной обстановке вручаются дипломы, сертификаты или соответствующие грамоты прошедшим через данный процесс сотрудникам. Благодаря обряду продвижения служащий переходит на новую иерархическую ступеньку, входит в другую роль. Данное мероприятие делает минимальным отличие в ролях, которые «играют» сотрудники, ведь после обучения они становятся более квалифицированными специалистами.

***Второй обряд*** применяется в процессе достижения компромиссов и договоренности, благодаря облагораживанию конфликтной ситуации – введению ее в законные рамки. Чаще всего такие обряды происходят на разного рода пресс-конференциях, где объявляется о наступлении начала и завершения переговоров. Данное мероприятие хорошо снижает агрессивность в команде, направляя негативную энергию в русло конструктивного взаимодействия и выработки общего для всех решения.

***Третий обряд*** характеризует мероприятия, связанные с понижением в должности, уровне работы и увольнением. Например, сотрудник начинает прохождение через этот обряд, когда видит приказ на доске объявлений о своем увольнении, когда ему об этом сообщает начальник, когда он собирает свои вещи и т.д., и т.п. Обряд ухода частично или полностью отбирает у своего владельца статус и власть. Он показывает и утверждает, как правильно нужно себя вести.

***Четвертый обряд*** – обряд усиления - имеет похожие функции. Он поднимает статус и усиливает властные полномочия. Однако и он указывает каноны правильного поведения.

Данное мероприятие призвано выявить сотрудников, ведущих себя наилучшим образом. В этом помогают конкурсы разного рода и соревнования, например, между отделами – кто выполнит или перевыполнит заданную норму, тот и победит в таком случае.

В ***пятом обряде*** заложены основные принципы объединения коллектива предприятия. Проходя через данное мероприятие, сотрудники символически признают, что их устраивает имеющееся положение вещей. Примером исполнения обряда единения могут служить юбилеи и праздники, которые «проставляются» прямо на рабочем месте. Такое мероприятие укрепляет чувство общности и объединяет служащих в единую команду.

***Последний обряд*** – обновления связан с кардинальными изменениями в организации. Меняться может вышестоящее начальство, стиль управления персоналом или работы. Обряды обновления помогают в развитии отношений между сотрудниками и усиливают их эффективность. Примером может служить заявление руководства во время совещания или деловых переговоров о делегировании полномочий другому лицу.

**Организационные церемонии -** это плановые мероприятия (ритуалы), которые проводятся для всех участников. Это делается ради показа окружающим основных корпоративных ценностей. Данные мероприятия призваны сделать веру сотрудников в ценностную систему организации еще крепче. Кроме того, организационные ритуалы способствуют объединению служащих и налаживанию межличностных связей. Как правило, для участников мероприятие является важным событием, где всех можно увидеть и поприветствовать героев организации. Довольно часто во время проведения церемоний начальство вручает награды, отмечает заслуги перед коллективом и компанией, раздает премии.

В одной из крупнейших косметических компаний (она действует и на российском рынке), основанных на сетевом маркетинге, церемониальная часть похожа на вручение премии «Оскар». В этот день все сотрудники собираются в большом зале. Они одеты в вечерние платья и костюмы, что делает их особенно элегантными и нарядными. Среди присутствующих выбирается лучший торговый консультант, которого могут премировать золотыми или бриллиантовыми заколками. Довольно часто дарят меховые изделия, но главным подарком считается «Кадиллак» розового цвета. О ведущих работниках снимаются видеоролики, которые потом показываются на церемонии вручения.

Основной девиз, пронизывающий все вокруг – это «Хорошая работа – достойная награда». Благодаря таким церемониям данный лозунг запоминается служащими. Почти наверняка эти люди будут стремиться к достижению звания лучшего сотрудника, а значит, лучше и больше продавать товар, искать новых торговых агентов.

Почему же руководству просто не выслать чек или подарок по почте? Основная причина лежит на поверхности: событие потеряет свою общественную значимость. Соответственно, станет менее значимым и для награжденного сотрудника, и для других служащих данной организации.

Ритуалы являются демонстраторами интересов организации, а присутствие на них должным образом празднуется и вознаграждается. Как правило, ритуалы выражают ***признание*** вышестоящим руководством достижений своего персонала. Последнему в качестве приза могут дариться также поощряющие поездки. Однако есть еще и ***инициирующие*** ритуалы. Такой тип церемоний совершается тогда, когда в уже сложившуюся команду приходит новый человек. Коллеги новичка с первых же дней стараются продемонстрировать, что имеет особую ценность в данной компании.

В одной из российских компаний обязательными атрибутами принятия сотрудника в свой коллектив являются веник и совок, швабра и тряпка. Какое бы престижное заведение не закончил человек, каких бы результатов ни достиг, в первый день его просят взять в руки атрибуты для уборки и применить их в помещении данной организации по назначению. Такое отношение сначала разочаровывает и пугает новичка, однако именно при помощи данного ритуала он понимает, что престижное образование – не самое главное при работе на данную фирму. Основным моментом является активное участие в делах предприятия.

Вспомним первобытное общество, где ритуалы инициации также были в чести. Они использовались как инструменты для перехода из одного качества в другое, например, когда мальчик должен был стать мужчиной. Такой ритуал всегда был жестким. Молодой человек должен был терпеть боль, показывать свою выносливость и силу. В современности это можно увидеть у племен, жизненный уклад которых чем-то похож на первобытнообщинный. Известны случаи, когда мальчиков, которые хотели перейти в статус мужчины, сажали на муравейник с агрессивными муравьями. Молодые люди должны были выдерживать эту пытку в течение определенного времени и только после этого могли считаться настоящими мужчинами. В современности мы также постоянно применяем ритуалы инициации, только они стали чуть менее жесткими в физическом плане (к примеру, описанный случай с новичком, который занимается уборкой помещения). В данном варианте возможна только психологическая травма, которая при постепенном понимании и принятии внутренних корпоративных ценностей данной организации довольно быстро проходит.

Однако бывают и негативные варианты развития событий, когда теряется связь между системой ценностей и церемониями. В таком случае ритуал становится чопорным исполнением пустых формальностей. Что, в свою очередь, позволяет лишь убить время, избежать конфликтных ситуаций или же уклониться от ответственности за принятие

решений. Довольно часто в некоторых фирмах можно увидеть, как церемонии видоизменяются, превращаясь в главную цель. Руководство таких организаций уже не видит, что имеет дело с ненужным балластом, который тянет фирму вниз.

## Глава 3. Конфликты и коммуникации

### 3.1. Отношение к конфликту в организации

Процветание любого предприятия зависит от взаимоотношений между сотрудниками. Это могут быть работники и руководство, менеджеры и клиенты. В большинстве случаев отношения эти являются гармоничными, однако иногда между людьми происходят конфликты. Причин для их возникновения может быть великое множество от личной неприязни до сопротивления изменениям, которые совершаются на предприятии. В такой ситуации важно найти решение, устраивающее обе стороны конфликта. Конечно, это может потребовать чуть больше времени, а время, как известно, - деньги. Однако стоит отметить, что неудача в разрешении конфликта обойдется организации еще дороже.

Большое значение в этом случае приобретает менеджер. Он неизбежно участвует в конфронтации либо как арбитр, либо как участник конфликта, либо (что значительно реже) как сторонний наблюдатель. В любом случае именно менеджер испытывает на себе все последствия таких конфронтаций, и ему же необходимо научиться управлять конфликтами. В данной работе даются приемы по предотвращению конфликтных ситуаций, практические рекомендации, рассказывающие о наилучшем поведении во время конфронтаций. Знания такого рода позволят гораздо лучше понять свою команду и себя самого как руководителя.

Хороший бизнесмен обязательно должен иметь стремление, позволяющее реализовывать способности, узнавать о запросах других людей и методах, благодаря которым он может получить их доверие (повышение качества обслуживания и товаров). Предприниматель – пример личности, которая постоянно самосовершенствуется как в духовном, так и в профессиональном планах. В делах бизнеса он должен быть порядочным, знать законодательство, чтобы уметь красиво и правильно выходить из конфликтных ситуаций внутри коллектива, учитывая также и внешние организационные конфронтации – с конкурентами. Именно такой бизнесмен способен принести пользу своим сотрудникам, клиентам и, конечно, себе самому.

В рамках данного практического пособия нужно выяснить, как же связаны корпоративная культура и конфликты. Влияют ли они друг на друга? И если да, то как? Как нужно относиться к конфронтациям как внутри организации, так и к проявлениям их снаружи, т.е. при общении с конкурентами и деловыми партнерами?

Благодаря многогранному практическому опыту зарубежных и отечественных предпринимателей, выяснилось, что в тех фирмах, где корпоративная культура довольно сильная, конфликтов гораздо меньше, чем в тех, где ее нет или она плохо развита. Принципы

организационной культуры построены таким образом, что большинство конфронтаций здесь предупреждаются, не успев появиться и проявить себя. Однако полная ликвидация конфликтов невозможна, поэтому хороший менеджер должен знать, что необходимо делать, когда конфронтационная ситуация уже имеет место.

Чтобы не запутаться, нужно соблюсти порядок. Для начала необходимо дать определение конфликта. Конечно, как и у других терминов, у него есть множество различных пояснений. В данной работе под конфликтом будет пониматься отсутствие согласия между несколькими сторонами. Последние могут являться отдельными лицами, группами или организациями. Каждая из сторон при конфликтном взаимодействии старается сделать все, чтобы добиться собственной цели или точки зрения, помешав при этом своим оппонентам сделать то же самое.

Чаще всего люди представляют конфликт как ситуацию, связанную с агрессией, враждебностью, криком, спорами, угрозами. По этой причине он видится людьми как явление крайне негативное и нежелательное. Считается, что лучше всего избегать конфликтных ситуаций либо как можно быстрее разрешать их.

Еще недавно многие авторы, изучающие человеческие взаимоотношения, думали, что конфликт вреден. Избегание его было самоцелью для организации с хорошим управлением. Кроме того, конфликт считался показателем неэффективной деятельности предприятия. По мнению экспертов, хорошее взаимодействие между людьми могло сделать отношения бесконфликтными.

Однако в современности отношение к конфронтациям кардинально изменилось. Теперь конфликт в организации с эффективным управлением не только возможен, но и желателен. Иногда конфронтация имеет негативные последствия, например, в случае, когда он мешает при достижении как организационных, так и индивидуальных целей.

Стоит отметить, что конфликт позволяет увидеть, что существуют другие мнения на решение какой-либо проблемы. Для примера можно вспомнить рекламу про разные точки зрения, когда рисуется сначала одна, потом другая, следом за ними следующие, и получается красивая яркая картина. Различия во мнениях делают жизнь гораздо интереснее, ведь если бы этого не было, то мир человеческих взаимоотношений был бы сер в своей однообразности. В организационной культуре наличие нескольких точек зрения по какому-либо вопросу дает больше информации по нему, позволяет выработать несколько решений и увидеть проблемы, которые в одиночестве индивид мог бы пропустить. Таким образом, принятие группового решения может оказаться гораздо более эффективным, нежели единоличного. Члены такой группы получают отличную возможность для выражения собственных взглядов, а также удовлетворяют свои потребности касательно власти и

общественного уважения. Применение группового обсуждения того или иного проекта повышает эффективность работы с ним, привносит творческую компоненту, дает выбор между несколькими вариантами развития. Все это действует еще и потому, что обсуждение той или иной проблемы или задачи осуществляется до их реального исполнения.

Итак, конфронтация может быть полезной или же вредной. Характеристики конфликта зависят от эффективности или, наоборот, неэффективности в управлении им. Однако, чтобы информация о конфронтациях была наиболее полной, необходимо знать, какие бывают конфликтные ситуации.

У конфликта есть своя типология. Всего в ней содержатся четыре типа:

1) внутригрупповые;
2) межгрупповые;
3) межличностные;
4) между подчиненными и руководителями.

***Внутригрупповой конфликт*** интересен тем, что сторонами его являются микрогруппы внутри большой единой группы, представители одной и той же группы, либо же единственный член группы и остальная ее часть. По этой причине данные конфронтации могут видоизменяться. Как правило, они преобразуются в межгрупповые и межличностные. Внутригрупповые конфликты появляются при разрушении связей внутри группы.

У данного вида конфликта есть большое количество функций. Они имеют различные признаки. Выделяют ***два вида функций*** у внутригруппового конфликта: негативные и позитивные. Когда конфликт негативно влияет на базисные ценности группы, например, разрушает их или подвергает сомнению, то он считается негативным. Если же конфронтация никак не влияет на основные ценностные ориентации группы, только переориентируя отношения и нормы внутри нее, то такой конфликт позитивен. Он способствует дальнейшему развитию группы.

***Межгрупповые конфликты*** – взаимодействие между группами людей, между отдельными членами этих групп в ситуации, когда участники взаимодействия, по сути, общаются в межгрупповом измерении (они ощущают друг друга и себя как представителей различных групп). Конечно, представляя данный тип конфронтации, чаще всего имеют в виду взаимодействие между группами. Межгрупповые конфликты оцениваются по остроте и продолжительности.

Острота оценивается с помощью следующих параметров:

- ✓ хорошая сгруппированность конфликтующих сторон;
- ✓ эмоциональная вовлеченность групп;
- ✓ согласие конфликтующих сторон при взаимодействии до начала конфликта;

- ✓ сплоченность конфликтующих групп;
- ✓ выход конфронтации за пределы личных интересов и целей;
- ✓ когда конфликт является самоцелью;
- ✓ небольшая изолированность конфликтующих сторон.

Большую роль в межгрупповых конфликтах играет сама группа. В крупных организациях с развитой структурой, как правило, возникает гораздо больше конфронтаций, чем у их мелких собратьев. В таких компаниях образуются сразу несколько групп, которые подчиняются системе ценностей организации и имеют собственную субкультуру. Крепкая группа делает отношения внутри нее прозрачнее.

***Межличностные конфликты*** – также один из типов конфронтаций в организации. Как правило, это ситуация, в которой участники противостоят друг другу. Они (или один из них) воспринимают его как психологическую проблему. Она требует активности сторон и нуждается в том, чтобы ее разрешили в интересах одной или обеих сторон.

Данный тип конфликта относится к межличностным ситуациям. Человеческое поведение в этом ключе представляет собой проявление коммуникативной активности, которую можно наблюдать. В широком смысле этого слова термин «межличностный» по значению равен западному слову «интерперсональный».

Персональные конфликты чаще всего представляют собой конфронтации между руководством и подчиненным. Многие авторы относят эту линию взаимодействия к наиболее напряженной. Считается, что отношения между служащими менее конфликтны, чем между сотрудником и начальством. Проблема заключается в том, что подчиненный может переносить организационные вопросы, вызывающие у него неприязнь, на руководство, представляющее собой для него один из элементов, принадлежащих корпоративной культуре. В исследованиях западных ученых такие конфликты стали называться «индустриальными».

Контроль над деятельностью своих служащих является причиной конфронтаций между сотрудниками и их руководством. По вполне понятным причинам подчиненные сопротивляются. Приемлемость контроля для одних может сильно разниться с представлениями о ней у других. Начальство при этом заинтересовано в ужесточении контроля, а служащие - в его ослаблении.

Западные авторы провели небольшое исследование, в котором было установлено количество сотрудников, находящихся в состоянии конфликта со своими работодателями (приблизительно 50%). В случаях, превышающих половину на 30 с небольшим процентов, служащие указывали на давление, оказываемое сверху. Около 60% ситуаций показали безличность такого воздействия, назвав его словом «начальство» или же «фирма».

Существует типология межличностных конфронтаций. В своем основании она имеет взаимодействие между людьми во время трудовой деятельности. Таким образом, конфликты бывают ***горизонтальными*** **-** между сотрудниками, ***вертикальными (снизу вверх)*** – инициатором является служащий и ***вертикальными (сверху вниз)*** – инициатором представляется руководитель.

Последним типом конфронтаций являются ***конфликты между руководителем и подчиненными***. Они являются межличностными конфронтациями по вертикали. По этой причине конфликты между руководителем и подчиненными могут анализироваться как данный тип взаимодействий. Иногда он может выглядеть как межгрупповая конфронтация. Например, при конфликтном взаимодействии начальства и группы служащих. В этой ситуации руководитель является представителем одной группы, его служащие – другой. Благодаря «склеивающему» сотрудников духу противоречия, они объединяются и сплачиваются.

В связи с этим необходимо отметить, что важным условием в такой ситуации является создание управленцами своей организационной культуры. Руководителю нужно иметь в виду и действовать согласно нескольким основным правилам. Нужно обратить внимание на следующие ***аспекты***:

- ✓ разного рода процедуры и системы на предприятии;
- ✓ поведение в кризисных ситуациях;
- ✓ ритуалы и обычаи в организации;
- ✓ легенды и рассказы, мифы и истории, связанные с происшествиями и личностями;
- ✓ распределение важных ресурсов;
- ✓ установку определенных критериев для процедуры отбора, найма, повышения в должности, перевода, увольнения сотрудников фирмы;
- ✓ обучение персонала и распределение ролей в организации;
- ✓ корпоративные устройство и структуру;
- ✓ провозглашаемые систему ценностей и философию организации;
- ✓ определение возможного статуса и уровня заработной платы сотрудников;
- ✓ состояние физического пространства предприятия (помещений, зданий, фасадов).

Однако иногда проще предупредить деструктивный конфликт, чем потом «лечиться» от него. Профилактические мероприятия такого плана руководство должно учитывать в любом случае. Особая роль здесь отводится сотрудникам службы по работе с персоналом. Она, а также специалисты по корпоративной культуре призваны проработать и

контролировать систему управления служащими организации. Именно это будет рассматриваться как профилактика конфронтаций на предприятии.

Чтобы система управления персоналом стала более совершенной, сотрудникам этого отдела не нужно ограничиваться лишь методами социально-психологического воздействия. Необходимо использовать и организационно-управленческую методику, применяя при этом достижения психологов, социологов, других менеджеров и бизнесменов мира – в общем, все возможные варианты знаний, связанных с теорией и практикой управления человеческими ресурсами. Современные управленческие практики связаны с наилучшим и наибольшим воздействием на персонал фирм с целью максимального его применения. Теперь главное богатство организации – ее сотрудники; качество их жизни является одним из показателей эффективности работы данной фирмы. Если уровень жизни высок, то предприятие процветает, когда он низок - компания находится в состоянии упадка.

Есть несколько ***общих практических рекомендаций***, позволяющих управлять конфликтом. Благодаря их использованию разрешение конфронтаций станет более успешным. Это скажется как на сотрудниках, так и на начальстве, ими управляющем.

Если судьей является сторонний наблюдатель или руководитель, то, в первую очередь, необходимо выяснить развитие конфликтной ситуации и все причины его появления (под словом «все» понимаются как скрытые, так и явные причины). Нужно помнить, что интересы обеих сторон важны для разрешения конфронтации. Более того, они являются ключиком к правильному выходу из нее.

Судье надо отделить проблемы от участников конфликта, учесть их состояние и личностные особенности. Кроме того, он должен непредвзято и справедливо отнестись к сотруднику, инициировавшему конфронтацию. Это нужно, чтобы можно было принять объективное решение.

Как правило, участникам конфликтной ситуации, находясь в ней, сложно взглянуть на развитие событий со стороны (это относится и к руководящему составу организации). Однако если это у них получится, стоит обратить внимание на собственные эмоции, мимику и жестикуляцию. Человек как зеркало отображает чувства, испытываемые в данный конкретный момент его оппонентом. По этой причине во время конфронтации эти показатели должны максимально сигнализировать о спокойствии. Тогда и собеседник будет гораздо спокойнее относиться к сложившейся ситуации. В данной связи особенно важно не просто проконтролировать свое психологическое состояние, но и вовремя определить, каким оно является на данный момент – осознать его.

Важно также не расширить предмет конфликта. Это означает, что не стоит вспоминать все давнишние конфронтации и сплетни, связанные с оппонентом. Необходимо

действовать исходя из правила «здесь и сейчас», т.е. не привлекая прошлые негативные моменты в теперешнюю конфликтную ситуацию. Раздувание конфликта рано или поздно приведет к его деструктивному исходу, а в рамках организации необходимо, чтобы он принял форму конструктивной ситуации.

Для достижения этой цели нужно обучиться слушать оппонента. Здесь важно ***чувство эмпатии, сопереживания.*** Необходимо попробовать понять партнера, задать себе вопрос, почему он так себя ведет, есть ли у него причины на это. При этом слушание должно быть активным, т.е. нужно «поддакивать», кивать, показывать, что предлагаемая информация интересна (и это должно быть искренне). Главное - в начале конфронтации выслушать первые, окрашенные негативом фразы, не перебивая оппонента, это снизит уровень агрессивности вдвое и позволит общаться уже в более конструктивном ключе.

### 3.2. Коммуникативные практики в корпоративной культуре

***Коммуникация*** – один из важных элементов корпоративной культуры. Коммуникативный процесс имеет несколько взаимосвязанных и обусловленных этапов. Сначала сообщение формулируется и кодируется отправителем для передачи адресату. Тот, в свою очередь, проводит декодирование для лучшего понимания смысла. После этого процесс передачи информации считается завершенным. Благодаря данной коммуникации происходит обыкновенный обмен данными, имеющий небольшие искажения (что, в принципе, естественно для взаимодействия). Однако еще необходимо выяснить, будет ли это считаться коммуникацией.

Иногда простое общение можно перепутать с коммуникацией. Отличием их друг от друга является действие. Другими словами, если общение завершилось совершением какого-либо поступка, значит, произошла коммуникация. Наоборот, если в конце взаимодействия не были совершены действия, то оно признается общением.

***В бизнес-коммуникациях*** передается такое сообщение, которое должно правильно восприняться получателем и содействовать определенным действиям с его стороны. По этой причине важно во время взаимодействия такого рода использовать несколько принципов. Таким образом, адресату предоставляется возможность услышать сообщение отправителя и понять его, а потом сделать что-то, исходя из полученных данных.

Многие управленцы говорят о значимости коммуникаций для управления человеческими ресурсами. Однако не применяют известные им знания на практике. Более того, руководители и менеджеры всех уровней довольно часто дают информацию своим

служащим тогда, когда они не готовы принять ее или не имеют понятия о канале ее передачи.

Предновогодняя суета повергла работников производственного отдела одной из фирм города Самары в состояние радостного возбуждения. До праздников оставалось каких-то три дня, а так хотелось все успеть. Вот и рабочее помещение украсили, а на завтра была намечена традиционная корпоративная вечеринка с Дедом Морозом и Снегурочкой. Однако, как снег на голову, подчиненным свалилось указание руководителя – перевыполнить план перед Новым Годом. Менеджер стремительно, словно торопясь куда-то, вошел в помещение и быстро, без запинки, проговорил задание. После этого он также стремительно покинул производственный отдел. Люди в растерянности развели руками. Из всего произнесенного руководителем они поняли только то, что как-то увеличились графики их работы, чтобы повысить количество произведенного товара. Это было сделано, чтобы по сравнению с тем же периодом прошедшего года производительность казалась выше. Однако где находятся новые графики, как ими пользоваться, только ли они на период предновогодних праздников, служащие так и не поняли.

В речи начальника не было никакой конкретики, а сотрудники сначала были слишком взволнованы, потом - растеряны. Они потратили большое количество времени на то, чтобы узнать всю информацию целиком, и только потом приступили к выполнению задания. Конечно, ни о каком перевыполнении нормы речи уже не шло. Грядущий праздник был испорчен.

В данном случае информация дошла до адресата слишком поздно. Гораздо хуже, конечно, если бы сотрудники вообще не поняли, о чем говорит их руководитель. По этой причине начальнику необходимо было четко, внятно и понятно рассказать сотрудникам о своей задумке. Выбор времени для этого тоже имел значение. О грядущих переменах менеджер должен был предупредить своих работников заранее, правильно мотивировать их, дать им время на то, чтобы записать или переспросить информацию. Таким образом, руководитель бы сэкономил время своих сотрудников, действительно повысил производительность труда в данном отделе и, что также важно, не испортил праздничное настроение служащим. Последнее нашло бы в дальнейшем позитивное отражение в их работе.

В организационной культуре существуют ***горизонтальные*** и ***вертикальные*** коммуникации. ***Первый тип*** взаимодействия связан с отношениями и передачей данных на каждом из уровней корпоративной иерархической системы отдельно. Это проявляется через коммуникации руководящей верхушки во время их совместных совещаний, на формальных и неформальных собраниях служащих, в процессе их трудовой деятельности и т.д.

***Второй тип*** взаимодействия объединяет все уровни управления, делая организацию единой. В данном случае информация циркулирует сверху вниз. Таким образом руководство взаимодействует с подчиненными, задавая им новые задачи и контролируя выполнение старых. Также передается информация о премировании и разного рода вознаграждениях за быстро и качественно выполненную работу. Кроме того, руководство занимается корректировкой поведения своих подчиненных, направляя его в русло общеорганизационных ценностей, и поддерживает авторитет властных структур на данном предприятии.

Есть также ***коммуникации, связывающие компанию с внешней средой***. Как правило, они имеют направленность на институциональный и рыночный сегменты. Взаимодействие такого рода обеспечивает баланс между внешней средой и организацией. Кроме того, данные коммуникации позволяют им обмениваться информацией, что важно для правильного и четкого функционирования этой системы.

Степень формализации является еще одним базисом для создания коммуникативной типологии. Она разделяется на ***два вида отношений*** в организации: формальные и неформальные коммуникации. Для ***первого типа*** стандартом является такое деловое взаимодействие, при котором между отправителем информации и адресатом устанавливаются строго регламентированные отношения. Как правило, эталоном для них служат установленные правила, нормы и, конечно, базисные организационные ценности. Такие связи наиболее устойчивы. Они помогают в достижении основных целей компании.

***Второй тип*** отношений возникает тогда, когда формальное взаимодействие у служащих не полностью удовлетворяет потребность в общении. Такой вид коммуникаций не так устойчив как первый. Неформальные отношения помогают в достижении индивидуальных потребностей человека и целей небольших групп. Эти связи чаще всего носят горизонтальный характер, реже (такие случаи тоже бывают) - вертикальный.

Итак, выше были даны определения коммуникации и общения, перечислены типологии отношений. На следующем этапе будет интересно рассмотреть коммуникативные практики, позволяющие достигнуть наилучших результатов во время взаимодействия. Менеджеру среднего звена или даже высокому руководству данная часть поможет еще более эффективно управлять своими подчиненными.

Первая практика называется ***метод Сократа***. Благодаря ее применению возможно даже агрессивно настроенную аудиторию или собеседника убедить в правоте своих действий. Чтобы метод начал действовать, отправитель информации должен суметь выстроить логическую цепочку своих рассуждений таким образом, чтобы оппонент(-ы) соглашался(-ись) с ними. Начальные две-три фразы (вопросы, высказывания) должны

вызывать у собеседника(-ов) позитивный внутренний отклик. Причем начинать можно совсем не с той идеи, о которой отправитель хочет на самом деле поговорить. Данный метод применяли еще ученики Сократа, однако он актуален и по сей день. Современные ученые выяснили, что агрессивно настроенный оппонент заметно успокаивается, его сердцебиение нормализуется, когда в начале диалога ему приходится соглашаться с очевидными истинами. По окончании дебатов такого рода собеседник считал, что идея, вызвавшая у него изначально такое неприятие, стоящая. Однако нужно отметить, что, применяя данный прием, стоит помнить об организационной этике и общечеловеческой справедливости.

***Метод трех раундов*** также использует методику Сократа на первом этапе диалога. В этот промежуток времени следует изложить суть проблемы, принимая доводы оппонента. Это вызовет у него ответную положительную реакцию, что равносильно ответу «да, да, да» по методу Сократа. Во втором раунде необходимо дать собеседнику несколько вариантов решения, отметив при этом и свой вариант. Третий раунд является решающим. В нем оппонент должен увидеть, что одно ненавязчиво упомянутое решение (как раз вариант отправителя информационного послания) – наилучший выход из положения.

Следующая методика названа по фамилии героя одного из наших фильмов – разведчика Штирлица. Он основан на подкидывании нужного решения нужному человеку. Например, на совещании с высшим руководством по решению какой-то важной проблемы менеджер среднего звена может вскользь упомянуть о своей идее. По настоящему умный начальник отметит эту идею, доработает ее на свое усмотрение и представит как свою. Конечно, об авторстве в ***методе Штирлица*** говорить не приходится, однако в такой ситуации для отправителя информации гораздо важнее принятие его идеи, чем право на нее саму.

***Метод «лягушка в сметане»*** позволяет найти нестандартное решение для, на первый взгляд, неразрешимой задачи. Другими словами он еще называется ***метод мозгового штурма***. Основным условием проведения такого штурма являются наличие достаточно большого количества человеческих ресурсов (например, сотрудники отдела) и толерантность (терпимость) ко всем высказываемым мнениям. Критика здесь неуместна, так как она не позволит в полной мере раскрыться талантам и творческим способностям людей. В дальнейшем и так станет понятно, какие идеи стоящие, а какие - нет.

***Метод «S»*** в основании своем имеет *«sex»* (в переводе с английского - «пол»). Благодаря применению данной методики человек может добиться своей цели, используя свою мужественность или женственность. Здесь не имеется в виду вступление в близкие отношения, а только обаяние, присущее полам и действующее гораздо сильнее, нежели самые логичные доводы или манипуляции. О данном методе знают актеры и политики,

бизнесмены, хорошие мужья и жены. Как правило, знание это чисто интуитивного качества, однако действует оно безотказно.

Создание ауры определенного характера – дело непростое. Необходимо следить за собой, чтобы выглядеть ухоженно. Однако более важной составляющей является внутренний стержень, уверенность в себе и непринужденность в общении. Особо яркими примерами мужественности и женственности являются Б. Клинтон и И. Хакамада. Их внутренняя сила, казалось бы, передается даже через экран телевизора.

## Глава 4. Этические принципы как составляющие культуры

### 4.1. Для чего нужна этика?

В каждой организации есть некое единство коммуникативных практик. Важной его составной частью являются методы взаимодействия, представления о наилучшем из них для компании и набор норм поведения. Таким образом, появляется некий свод этических правил, которые регламентированы и соответствующим образом оформлены. Именно они и называются **корпоративной этикой**. Однако данное понятие может иметь несколько трактовок.

Это может быть ***этика деловых сообществ***. Все государства проходили через этап капиталистической «дикости». Он рано или поздно наступал при зарождении рыночной экономики. Тогда важнее всего была прибыль. Она была самоцелью и смыслом на любом предприятии. Мало кто из руководителей фирм в то время думал о нормах поведения на рынке. Отсутствовали правила взаимодействия с клиентурой и деловыми партнерами. Руководство управляло своим предприятием согласно лозунгу «После нас хоть потоп!», т.е. главным в этом деле было сегодня получить прибыль, а завтра - все равно, что будет.

Однако со временем быстрые деньги стали недоступны. И экономическое развитие, и общественное стабилизируется. Появляются долгосрочные капиталовложения, а доверие общества к еще недавно процветавшим видам организационной деятельности пропадает. По этой причине появляется необходимость в разработке некоего свода правил, который регулировал бы отношения между предпринимателями и потребителями их услуг или товаров, и между предпринимателями. Результатом данных изысканий становится появление разного рода сообществ. Это могут быть ассоциации, союзы, объединения, коллегии и т.д. ***Основные цели*** таких ***сообществ*** это:

- ✓ создание механизмов саморегуляции определенных сфер жизнедеятельности организации;
- ✓ обеспечение условий для повышения уровня доверия общества к такому типу предпринимательской деятельности (когда организация входит в какое-либо сообщество, то это вызывает у граждан определенную долю уважения и признания по отношению к нему и в целом к конкретной компании);
- ✓ обеспечение любой поддержки, необходимой для принятия решения в сложных ситуациях.

Основным элементов таких сообществ как раз и является организационная этика. Она может быть документально заверена и называться «Этический кодекс», а может существовать на словах, но все ее, как правило, придерживаются. Основными факторами существования корпоративной этики считаются взаимное доверие, честность и порядочность при ведении дел.

Таким образом, организационная этика в основном применяется компаниями и корпорациями. Обычно их руководители принадлежат к какому-либо сообществу и по этой причине формируют соответствующий этический кодекс в своей фирме. Сообщество же разрабатывает и следит за соблюдением норм поведения.

Вторая трактовка организационной этики заключается в понимании ее как ***элемента профессиональной принадлежности***. Термин «профессиональная этика» унаследован еще из средневековья. Тогда каждый, кто хотел работать по своей профессии, обязательно должен был принадлежать к определенному профессиональному сообществу – корпорации, цеху, гильдии. Последние давали своим членам право на работу, но также вменяли им в обязанность некоторые требования (для каждого сообщества - свои) и занимались регуляцией их деятельности.

Теперь гильдии, цеха и корпорации прошлого ушли в небытие. Однако корпоративная этика у представителей некоторых профессий не потеряла своей актуальности и по сей день. Профессии, которые со времен средневековья, а теперь и в наши дни, называются «свободными», индивидуализированы в своей деятельности. Это стимулирует личную ответственность профессионала за свой труд. В современности это такие профессии, как врач, ученый, адвокат, журналист и др. Каждый представитель данных видов деятельности, даже советуясь с коллегами и начальством, все равно несет личную ответственность за качество своей работы. По этой причине у представителей данных профессий есть своя особая корпоративная этика. Особенность ее заключается в том, что занятие данной профессиональной деятельностью порождает ряд этических проблем, с которыми другие люди по жизни вообще не сталкиваются. Это, например, могут быть вопросы, касающиеся конфиденциальности информации, получаемой от клиента, пациента, информатора или участника исследования. Конечно, коллеги при этом обмениваются информацией и опытом, однако вознаграждение за труды опять же индивидуализируется. Это также может вызвать ряд этических проблем, связанных уже с взаимодействием профессионалов внутри сообщества. Такое положение дел требует определенной специфики разрешения спорных вопросов. Здесь необходим свод неких правил и норм, моральный кодекс, позволяющий регулировать отношения между коллегами. На это и направлена корпоративная этика, принявшая форму профессиональной этики.

Стоит отметить также, что к свободным профессиям люди имеют ***повышенные нравственные требования***. Они таковы, что, например, врач в обязательном порядке должен быть всегда добрым, понимающим и квалифицированно лечить всех обратившихся к нему за помощью больных. Адвокаты и судьи – это всегда сама беспристрастность и честность. Журналисты же – обязательно профессионалы, дающие только объективную информацию и не гонящиеся за дутыми сенсациями. К сожалению, общество забывает, что перед ними находится обычный человек, который не всегда может быть таким специалистом, каким оно его представляет. По этой причине случаи, не оправдавшие общественных ожиданий касательно какой-то профессии, имеют сильнейший негативный окрас, причем мнение, основанное на посещении одного врача, оказавшего неквалифицированную помощь, автоматически распространяется и на других представителей данного вида деятельности.

Третья трактовка корпоративной этики подразумевает под собой нормы поведения внутри предприятия - это ***этика внутри фирмы***. Здесь центральное место занимает система неформальных и формальных поведенческих норм, характеризующих стиль взаимоотношений между сотрудниками. Проблемы, решением которых занимается корпоративная этика, являются вопросы распределения властных полномочий и ответственности, способы принятия решений и включения в свои ряды новых сотрудников, награждения и наказания и др. Этические нормы заявляют о своих правах только тогда, когда управленческие, экономические и психологические методы регуляции дают сбой либо небольшой эффект. В данном случае корпоративная этика применяется в качестве дополнения к другим методикам воздействия на поведение сотрудников организации.

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что организационная этика имеет только положительное влияние на корпоративную культуру. Однако на самом деле это не так. Есть в этой бочке меда и пара ложек дегтя.

Часто организационную этику заменяют жестким внутрифирменным этикетом. Его составляющими являются строго регламентированные внешний вид сотрудников, формы их взаимодействия друг с другом и клиентурой, посещение ими корпоративных праздников, застолий, мероприятий. Многие руководители считают данные меры вполне оправданными для создания командного духа в организации. Однако настоящая корпоративная этика – величина самоорганизующаяся. Она должна создаваться и приниматься всеми сотрудниками организации, а не насильно насаждаться руководством свыше, являясь, по сути, только его детищем. Как правило, такое воздействие, скорее даст негативный, чем позитивный эффект.

Кроме этого, организационная этика также не является способом административного воздействия на профессиональную деятельность того или иного сотрудника фирмы. Если

взять, к примеру, труд юриста, то можно отметить, что его деятельность больше, чем у кого-либо, регламентирована законодательством. Однако этический кодекс адвокаты и судьи разрабатывали самостоятельно. Из этого следует, что источник законов – государство, а ***источник свода правил и норм поведения служащих*** – профессиональное сообщество (в обозначенном выше случае – юридическое). Соответственно, в первом варианте контроль за выполнением законодательства осуществляют государственные органы, а во втором – юридическое сообщество.

Стоит отметить еще один негативный момент, связанный с корпоративной этикой. Она создает систему взаимопомощи в организации, что при «перегибании палки» в этом вопросе чревато появлением семейственности при взаимодействии сотрудников друг с другом. Основным правилом во всех этических сводах является публичность и открытость совершаемых служащими действий. Если же по каким-то причинам сотрудник боится, что некоторые его действия станут известны окружающим, то выказывает таким образом непорядочность своего поведения. Когда так поступает целое профессиональное сообщество, пытаясь скрыть реальные недостатки своей трудовой деятельности, то корпоративная этика в таком случае выступает в качестве негативного искаженного явления. Лозунг «Мы не выносим сор из избы!» превращает отношения между сотрудниками в так называемую «круговую поруку», что значительно снижает степень доверия к такой организации в обществе, да и внутри самой компании.

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод, что корпоративная этика ***может иметь и негативный смысл***. Это происходит, когда этические нормы и правила появляются со стороны. Причиной этого является отсутствие участия всех сотрудников фирмы в создании соответствующего кодекса, а только насильственное внедрение его руководством свыше. В результате логических изысканий стало понятно, что такие меры управления персоналом – не лучший для компании вариант. Этические нормы должны разрабатываться и приниматься всеми сотрудниками организации, иначе понизится как степень общественного доверия, так и его уровень среди служащих предприятия, а такое положение дел сначала приведет к легкому недоверию по отношению к начальству, потом - к полному неприятию идей и указаний руководства как неэффективных.

### 4.2. Части организационного этикета

Говоря о деловом этикете в данной части практического пособия, будет иметься в виду этикет внутренний. В предыдущем разделе вскользь уже упоминалось об этикете. Однако шире мы попытаемся раскрыть данную тему в этой части книги.

Итак, что представляет собой ***организационный этикет***? В деловом сообществе это общение, базисом которого является взаимодействие корпоративных структур (как неформального типа, так формального). Внутрифирменный этикет имеет связь с межличностным общением в организации. В него входят налаживание и укрепление контактов, мастерство устной и письменной речи, точное оценивание себя и своих возможностей и др. Деловой этикет позволяет правильно вести себя в конфликтных ситуациях (см. также Глава 3. Конфликты и коммуникации часть. Отношение к конфликту в организации). Благодаря умению общаться сотрудники получают великолепную возможность для достижения успеха как в деловом мире, так и в плане достижения личных целей.

Организационный этикет делится на несколько ***составных частей***: внешний вид служащих, правила хорошего тона на работе и корпоративный имидж офиса. Конечно, есть и другие немаловажные его элементы, например, поведение сотрудников на банкете или во время праздничных застолий, на переговорах, ведение деловой корреспонденции и т.д., и т.п. Однако формат данного издания не позволяет достаточно полно рассказать обо всех частях организационного этикета. По этой причине для рассмотрения были выбраны базисные его элементы.

***Внешний вид сотрудников*** важен для формирования образа организации. Неряшливость в облике – плохой показатель для фирмы. Существует несколько общих правил, соблюдение которых позволит избежать ошибок в создании внешнего вида служащих.

В первую очередь, это, конечно, чистота. Необходимо следить за этим параметром по отношению к волосам, коже, обуви, одежде. Наличие парфюмерии – минимально. Если же сотрудник(-ца) пользуется одеколоном или туалетной водой, то запах должен быть неброским. Макияж при выходе на работу наносится в бежевых тонах. Он не должен выглядеть слишком ярким, кричащим. Украшения выбираются скромные, либо совсем не носятся.

Одежду персонала необходимо продумать. Хорошо, когда она соответствует направленности деятельности фирмы. Имидж организации формируют ее сотрудники, нельзя забывать об этом. По этой причине нужно иметь четкие представления о том, как должны выглядеть служащие на своем рабочем месте. Сотрудники крупных компаний, общение в которых больше основано на иерархии и формальной системе взаимодействия, будут лучше выглядеть в деловых костюмах. Если при этом они будут носить соответствующие случаю аксессуары и следить за собой, то организация получит имидж престижного места работы с хорошей заработной платой, которая позволяет служащим так

замечательно выглядеть. Как уже отмечалось, в современности большое значение имеют человеческие ресурсы. По их состоянию на текущий момент судят о фирме в целом и ее положении в мире бизнеса.

***Имидж сотрудников небольших организаций*** значительно отличается от своих больших собратьев. Молодые компании должны стремиться к тому, чтобы выглядеть достаточно стабильно и уверенно. В этом, как ни странно, хорошо помогает демократичный стиль в одежде.

Характер женской одежды зависит от сферы деятельности организации, где трудится та или иная сотрудница. Одно дело, если она работает в банке, и совсем другое - когда место работы – дом моделей. Надевая на себя разные вещи, женщина показывает окружающему миру отношение к самой себе, а также «рассказывает», как бы ей хотелось, чтобы к ней относились окружающие. Если сотрудница желает, чтобы к ней относились как к серьезному деловому партнеру, то нельзя носить короткие юбки и кофточки с глубоким декольте.

Когда предстоит выезд на какую-либо деловую встречу или конференцию, то необходимо иметь при себе одежду для разных ситуаций. Должна быть даже спортивная форма. В данной ситуации одежда может быть чуть более свободной, чем при привычном деловом взаимодействии в офисе. Как правило, деловой костюм во время выезда можно сменить на блузку и юбку либо брюки. Хорошо смотрятся в такой ситуации трикотажные вещи. Зная о наличии в деловой программе вечерних приемов, нужно взять с собой подходящую одежду и аксессуары к ней.

Для мужчин во время загородных выездов хорошо подойдут вещи спортивного кроя. Однако иметь при себе деловой пиджак все-таки тоже необходимо. Он поможет отлично выглядеть на вечернем приеме.

При выборе одежды стоит запомнить, что сочетание отдельных деталей друг с другом позволит всегда оставаться в выигрышном положении. Консерватизм в мире деловой моды достаточно очевиден. Престиж в одежде здесь важнее, чем модные тенденции сезона (опять же если деятельность организации не относится к сфере моды). В деловом мире важно чувство меры во всем, что касается внешнего вида. Если же сотрудник(-ца) умеет правильно балансировать между консервативностью и модой, то это будет считаться незаменимым качеством. Благодаря его наличию такой индивид всегда будет выглядеть ухоженно, красиво, аккуратно и с претензией на изюминку в своем облике.

Наоборот, негативное впечатление производят вульгарно броские для делового мира украшения, грязные и слишком прилизанные волосы на голове. То же относится к усам и бороде, которые должны всегда быть красиво подстрижены и ухожены. Некрасиво выглядят волосы на груди, просматривающиеся в вырезе рубашки или сквозь ее тонкую ткань.

***Правила хорошего тона на работе*** в современном мире значительно изменились по сравнению с тем, что было раньше. Теперь они устанавливаются исходя из идеи равенства полов. Благодаря этому взаимоотношения между сотрудниками стали регулироваться значительно проще. Это происходит под воздействием элементарной вежливости.

Дверь открывает и входит в лифт первым тот, кто стоит ближе. Все сотрудники вне зависимости от половой принадлежности встают, чтобы поприветствовать входящего индивида (также, не ориентируясь на его принадлежность к мужской или женской части персонала) и пожимают друг другу руки по тем же принципам. Прикуривать дает тот сотрудник, который в данный момент держит зажигалку в руке.

Все вышеперечисленные принципы вежливости относятся и к так называемому «ведению хозяйства в офисе». Раньше считалось, что этим должны заниматься женщины. Однако теперь кофеварку, чашки и чайник моют все в порядке очереди.

Нельзя вести себя на рабочем месте так же, как и вне него. Это правило нужно соблюдать, даже если очень хочется поступать иначе. То же относится к уменьшительно-ласкательным словечкам, которые некоторые сотрудники привыкли употреблять, обращаясь к своим коллегам. Это недопустимо ни в отношении мужчин, ни в отношении женщин. Когда же кто-то из сотрудников продолжает называть так другого служащего, то первого необходимо сразу останавливать, говоря, что такое взаимодействие не предусмотрено деловым этикетом данного учреждения. Так нужно говорить, пока индивид не перестанет этого делать.

***Корпоративный имидж офиса*** – также одна из важных составляющих делового этикета. Внешний вид офиса организации может многое рассказать о ней самой. Имидж офиса говорит о том, как обстоят дела у компании, корпоративной культуре данного учреждения. Размер занимаемого организацией помещения не имеет значения. Главное, чтобы каждая деталь в офисе помогала в труде сотрудников, делая его эффективным. Каждый новый служащий, заходя в офис, должен сразу понимать, что здесь ведется важная работа и он также может стать ее исполнителем. Когда офис имеет неопрятный вид, оргтехника старая, плохо работает или вообще не осуществляет своих функций, а ремонт делался уже очень давно, то, понятно, что работать в такой организации, да и сотрудничать с ней довольно сложно – у служащих и деловых партнеров могут возникнуть негативные ассоциации.

Большое значение имеет ***интерьер фирмы и обстановка***. Понятно, что легче работается в просторном, светлом помещении, а тесная, затемненная маленькая комната не способствует повышению уровня мотивации сотрудников на свершения трудовых подвигов. Хорошие условия работы положительно воздействуют на психологический климат в

коллективе и физическое состояние служащих (если, к примеру, есть качественный обогреватель, то зимой работники будут меньше болеть, а производственные нормы выполняться быстрее, нежели в период «эпидемий»).

Стоит обратить внимание и на цветовую гамму в помещении. Она имеет значительное влияние на характер деловых переговоров. Белые стены напоминают больницу, где все стерильно и ничего нельзя трогать руками. Понятно, что такое ощущение не слишком приятно для персонала. Кроме того, белый цвет отражает свет, что может негативно сказаться на глазах сотрудников и работе в целом. Люди будут быстрее и больше уставать, что явно не повысит производительность труда в данной организации.

Окрашивание помещения в синие тона будет восприниматься как утверждение прав хозяев на него. Посетители данной организации все как один станут ощущать себя не в своей тарелке. При данном варианте не приходится говорить о непринужденности в общении между сотрудниками, клиентами и руководством.

Светло-коричневые и бежевые тона считаются нейтральными. Темные же оттенки этих цветов, а также серый тон негативно влияют на психику коллектива, работающего в данном помещении. Психологи и ученые разных стран считают, что данная цветовая гамма может вызвать депрессию. Красные тона, наоборот, возбуждают психику, что может привести к частым конфликтным ситуациям в коллективе. Данный цвет считается угрожающим.

Оттенки зеленого расслабляют сотрудников. Да, в комнате отдыха они вместе с огромным количеством цветущих растений будут смотреться просто замечательно, однако использовать этот цвет в рабочих помещениях не рекомендуется. Иначе сидя в приятно зеленой комнате служащие будут считать минуты сначала до обеденного перерыва, а потом до конца дня вместо того, чтобы ударно трудиться на благо организации. Если руководитель хочет создать ощущение простора в своем офисе, то светлые холодные оттенки и нейтральные цвета – это то, что нужно.

Цветовая гамма офиса имеет прямую зависимость от национальных традиций. В японской культуре принято, чтобы стены рабочего помещения окрашивались пастельными тонами, в китайской – яркими, насыщенными цветами. Обязательно наличие естественного освещения в офисе. Конечно, и его искусственный вариант тоже должен быть хорошо продуман.

Нужно, чтобы помещение показывало базисные цели бизнеса. Хорошо, если оно будет информировать о профессиональной принадлежности хозяина. Например, в бухгалтерии все бумаги должны быть четко структурированы и разложены по полочкам. Нахождение их на видном месте нежелательно. Если брать за пример какое-либо

издательство, то, наоборот, было бы довольно странно не увидеть здесь разного рода брошюр, бумаг, книг и рукописей. Отсутствие данных артефактов говорило бы всем приходящим сюда людям, что издательство то разваливается, ведь заказов, по-видимому, нет. Однако в вопросе показа профессиональной принадлежности руководителя нельзя перебарщивать. Слишком подробный рассказ о хозяине также может помешать деловому взаимодействию.

В крупных организациях имидж офиса и внешний вид столов сотрудников имеет общие критерии. Однако когда стандартизация достигает слишком больших размеров, служащие начинают чувствовать себя безликими роботами. Конечно, с психологической точки зрения это может повлечь за собой появление стремления к освобождению от «пут». Проще говоря, люди выходят на демонстрации протеста, забастовки или же просто увольняются, вспомнив при этом все возможные недостатки организации.

В большом количестве компаний рабочее ***место подчеркивает статус работника***. Говорят, что квартира начинается с прихожей. Перефразировав это высказывание, можно сказать, что офис начинается с приемной. Данное помещение на предприятии должно выглядеть самым гостеприимным, а это уже заслуга ***секретаря*** (вне зависимости от принадлежности к полу). Он является помощником начальника, и от поведения секретаря зависит, каким будет имидж организации и руководителя в частности.

Во время телефонных переговоров секретарь должен демонстрировать терпение, вежливость, деловитость и краткость при ответе на вопросы. При ответе на звонок он выясняет данные собеседника – должность и имя, вопрос, который его интересует. После этого секретарь соединяет собеседника и руководителя или собеседника и соответствующего специалиста. Когда у руководителя деловые переговоры, то сотрудник приемной принимает звонки и информацию, записывая ее. Потом секретарю необходимо передать все данные начальнику. Руководитель же в обязательном порядке предупреждает своего сотрудника об ожидании важных звонков.

Давать какую-либо личную информацию о служащих и начальстве секретарь не имеет права, так же, как и распространяться на тему их отсутствия на месте. При работе на нескольких телефонах сотрудник приемной обязательно должен «завешивать» собеседника на линии, если приходится отвечать по другому аппарату. Такая мера позволяет исключить утечку информации благодаря случайному подслушиванию разговора секретаря и другого абонента. Сотрудники приемной обычно встречают посетителей. Когда существует договоренность о встрече, то пришедшего может встретить тот, кто отвечает за нее. В любом случае все эти моменты обговариваются заранее.

Сейчас почти во всех организациях есть своя либо нанятая ***служба безопасности.*** Когда в фирму должен прийти посетитель, то секретарь или сотрудники должны предупредить об этом службу охраны. Иногда гостей проводят в помещение, где они могут подождать, пока сотрудник приемной сообщает руководителю об их прибытии. После этого секретарь проводит посетителей в переговорный зал или кабинет принимающего служащего.

Обстановка приемной должна быть гостеприимной. Хорошо будет, если на стенах развесить грамоты, дипломы, памятные фотографии с подписями, картины (большие или малые – в зависимости от размеров помещения). Это символы престижа и успеха. Цветы, растения, аквариумы создадут уют и успокоят гостя. Мягкие диваны и кресла могут расслабить посетителя, поэтому в приемной стоит поставить удобные стулья, ведь человек пришел, чтобы работать, а не отдыхать. Таким образом, будет создана довольно приятная приемная комната, которая будет располагать к себе, а значит, и ко всей организации в целом, любого посетителя.

## Глава 5. Лояльность персонала

### 5.1. Сканер лояльности

Для того чтобы правильно диагностировать уровень лояльности на предприятии, необходимо знать, что представляет собой данное понятие. **Лояльность персонала по отношению к организации** – это выражение чувства преданности, которое реализуется через позитивное отношение служащих к фирме-работодателю. Такие сотрудники стараются работать как можно более эффективно, стараются соответствовать и следовать согласно основным корпоративным ценностям, помогают в достижении общеорганизационных целей. По этой причине начальство большинства предприятий, которые ориентированы на долгосрочную перспективу, должно стремиться к формированию лояльного персонала. Необходимо, чтобы это стало основной идеей кадровой политики в организации. Лояльный персонал представляет собой команду, которая сделает все и еще немного для своей компании.

Стоит различать термины «лояльность» и «благонадежность». Что означает первое слово, уже выяснилось. «Расшифровка» второго термина особенно ярко показывает его отличие в сравнении с «лояльностью». **Благонадежность** – точное воспроизведение правил и норм, законов какой-либо конкретной организации. Лояльность отличается прочувствованностью всех этих моментов. Это не просто нормативность в действиях, а искреннее принятие базисных ценностей фирмы, своего рода, становление адептом компании, что очень важно для ее развития.

Когда персонал в организации позитивно воспринимает большинство идей руководства, то оно может рассчитывать и на инициативность своих сотрудников при исполнении заданий, на новаторские решения, которые увеличат производительность труда и позволят быстрее и качественнее решать возникающие проблемы. Лояльные служащие обеспечивают надежное хранение секретной информации, более спокойно переносят трудности, чем их критично настроенные сослуживцы. Кроме того, хорошее отношение к организации делает сотрудников готовыми к саморазвитию и обучению. Они не нарушают дисциплинарных норм, принятых на предприятии и действуют так не потому что боятся потерять свои рабочие места, а по причине верности фирме и из-за наличия командного духа, дающего чувство единства всех служащих данной компании.

Когда конкуренция на рынке особенно сильная, уровень лояльности персонала становится очень важным. От него зависит сохранение компанией своего положения, улучшение его или, наоборот, ухудшение всех показателей предприятия. Благодаря

правильной программе стимуляции сотрудников, они получают социальные гарантии, чувство безопасности и хорошие условия труда. Эти затраты с лихвой окупаются, позволяя организации получить конкурентное преимущество перед другими компаниями. Когда же фирма постоянно принимает и увольняет своих сотрудников, то лишается их поддержки, а значит, опоры в проблемной ситуации. В данном случае подход компании считается дилетантским, а у таких организаций нет устойчивости и дальнейших перспектив для саморазвития и роста. Компания становится «перевалочным пунктом» для людей, оказавшихся в сложных жизненных ситуациях, соответственно, на работу туда берут «всех», профессионализм принимаемых сотрудников низкий (их приходится обучать самостоятельно, причем делают это другие служащие предприятия), потому что «покупка» высококвалифицированных специалистов организации не по карману. Как только работники понимают, что на данном месте заработать достойную зарплату не получится, они увольняются.

В ведущей фармацевтической компании начался переполох. Какая-то выскочка, попавшая в их организацию по блату и уж очень резво поднявшаяся по служебной лестнице, начала проводить среди служащих странные опросы. Сотрудников «выдергивали» прямо с рабочего места на пять-шесть часов в кабинет начальника, где они проходили анкетирование каждый месяц. Выскочка звалась Тамарой Владимировной 23 лет отроду и занимала теперь должность менеджера по развитию.

Эти опросы звались у сотрудников «мытарствами». Кроме всего прочего, они отнимали у людей слишком много рабочего времени, которое они могли бы потратить с пользой. Во время тестирования запрещалось выходить из кабинета. Считалось, что это может сбить правильные результаты опроса. А какие они, эти правильные результаты, никто так и не понял, ведь информация о результатах тестов умалчивалась. Когда подчиненные встречали в коридоре Тамару Владимировну и спрашивали у нее, как они сдали тест, выскочка улыбалась и переводила разговор на другую тему.

Спустя какое-то время по организации прошел слух, что анкеты вовсе не анонимные, как всем говорили, а каждого человечка (благо людей вызывали по двое-трое) запоминали, подписывая потом имя и фамилию на обратной стороне листа с тестом. Испугавшись за свои места, люди стали вести себя более осторожно и нервно. Каждый старался поздороваться с Тамарой Владимировной первым, а с начальством - тем более. Теперь в прошлом искренние и приятные в общении люди превратились в скрытных, агрессивных и подозрительных личностей. Обстановка в коллективе накалилась до предела, чему способствовало также внезапно развившееся подхалимство и доносительство. В конце концов, сотрудники кто

группками, кто в одиночку начали увольняться с предприятия. Никому не хотелось трудиться в «гадюшнике».

В современном мире большие и быстро растущие организации, как на Западе, так и в России тратят огромные средства для развития и обучения своих сотрудников. В социальный пакет этих компаний входят медицинское обслуживание, отдых в лагерях и санаториях по льготным ценам, система страхования, причем все это не только для служащих конкретной фирмы, но и для членов их семей. Каждая организация разрабатывает свои индивидуальные программы по увеличению лояльности персонала. В них должны отражаться потребности и девиз предприятия, чтобы даже при использовании системы предоставленных им благ сотрудники продолжали убеждаться в том, что базовые ценности и нормы данной корпоративной культуры имеют множество преимуществ по сравнению с другими местами работы. При этом компания должна также выполнять и ряд внешних предписаний (законодательных актов), учитывать культурные нормы и социально-экономическую обстановку, действующие в данной местности. Когда ситуация прямо противоположная, то среди сотрудников могут появиться недовольные, а это, в свою очередь, станет причиной, например, акции протеста. Существует несколько видов выражения несогласия такого рода:

- ✓ бунт;
- ✓ саботаж;
- ✓ равнодушие.

***Первый тип акции протеста*** – прямое неповиновение. Как правило, после бунта «главаря» увольняют. Потом по правилу цепной реакции так же поступают и с другими участниками конфронтации. Чаще всего в этой группе находятся лучшие сотрудники, профессионалы своего дела.

***Второй тип акции протеста*** – скрытое неповиновение. Данный вид несогласия с политикой руководства, пожалуй, даже более опасен, чем бунт. Саботаж направлен на скрытое противодействие органам власти, блокирование одного конкретного распоряжения или функционирования системы в целом. Второй тип акции протеста наносит огромный вред предприятию, ведь саботажники действуют незаметно и в течение достаточно продолжительного времени, а руководство долго не может понять, что происходит. Сотрудники придумывают тысячи отговорок и причин, из-за которых, по их мнению, ломается оборудование и не получается выполнить в срок работу.

Одной из разновидностей саботажа является ***итальянская*** забастовка. Во время нее сотрудники четко придерживаются должностных инструкций, ни в коем случае не отступают от них, но инициативы и рвения тоже не проявляют. Даже если руководство знает, когда и где проводится акция протеста, они ничего не могут сделать. Итальянская забастовка

является одной из самых разорительных. Руководители фирм, пережившие ее, считают, что было бы лучше, если сотрудники вообще не работали, чем делали это таким образом (примером может служить акция протеста на АвтоВАЗе).

Итальянская забастовка чем-то схожа с ***третьим типом акций протеста***. При равнодушном отношении к работе сотрудник обладает довольно небольшой производительностью труда. Как только уровень контроля руководством снижается, служащий прекращает свою деятельность. Он может пойти попить чайку с другими сотрудниками, покурить или заняться любым другим делом кроме своих прямых обязанностей. Саботажников и равнодушных к работе служащих объединяет одно: и те, и другие могут совершенно спокойно покинуть свое рабочее место, даже если еще не нашли предприятие, готовое принять новый персонал. Тем более, не стоит ожидать от них верности, когда такое место уже появилось. По сути, для этих сотрудников важнее даже не размер заработной платы, а количество выполняемой работы. Чем оно меньше, тем больше их заинтересованность в переходе на новое место.

Итак, ***лояльность служащих защищает организацию*** от акций протеста и текучки кадров. Она помогает получить максимум эффективности от работы служащих. Однако напрямую измерить уровень лояльности невозможно. Чтобы определить ее степень в организации, нужно провести особое диагностическое исследование. Часто об этом просят специалистов по социологии и социальной антропологии, социологии организаций и психологии. Они разрабатывают разного рода опросы и тестирования для служащих того или иного предприятия.

Однако ***степень лояльности*** можно определить и по косвенным признакам. Параметр, при помощи которого измеряется отсутствие или присутствие лояльности у работников, называется «частота или степень несогласия» сотрудников с действиями или решениями высшего руководства. Если возможность проведения такого исследования отсутствует по каким-то причинам или это связано со слишком большими, по мнению начальства, расходами, то текучка кадров станет главным показателем наличия/отсутствия лояльности в среде персонала. Большая текучесть сотрудников на предприятии при неизменных экономических условиях труда говорит о снижении показателей согласия служащих с проводимой политикой руководства. Уменьшение данного параметра сигнализирует о росте лояльности работников.

Степень лояльности показывает также запас прочности организации, то, насколько сотрудники доверяют начальству. Высокие показатели согласия позволяют руководству претворять в жизнь даже самые свои непопулярные решения. Этим приемом пользуются и государственные деятели во время претворения в жизнь разного рода реформ.

Стоит отметить также ***индивидуальную лояльность*** сотрудника по отношению к предприятию, в котором он работает. От нее зависит, насколько успешен будет данный служащий. Индивидуальная лояльность является показателем благополучия либо, наоборот, неблагополучия работника, его удовлетворенности политикой, проводимой руководством по отношению к каждому служащему.

Тот сотрудник, которому нравится работать в данной конкретной организации, ведет себя достаточно корректно по отношению к ней и другим работникам. Его настрой благожелательный и соответствует границам законности. Лояльность мотивирует человека к эффективной деятельности и получению наилучших результатов от своей работы. Сотрудник, согласный с действиями руководства, становится проводником его идей в массы трудящихся. Лояльный служащий отстаивает интересы своей компании и вне ее стен, рекламируя товар или услуги и создавая таким образом для своей фирмы хорошую репутацию во внешнем мире.

Чтобы оценить, доволен ли конкретный человек действиями руководства, необходимо выяснить, насколько интересна ему его работа, удовлетворен ли он отношениями с начальством и другими сотрудниками. Кроме того, важно узнать уровень притязаний данного служащего по отношению к своей должности и выполняемой работе. Особо стоит отметить, насколько такой сотрудник удовлетворен условиями труда и его организацией в этой компании.

Важно знать, на каком уровне лояльности находится тот или иной сотрудник в организации. Это можно выяснить посредством проведения индивидуальных бесед с каждым служащим. Конечно, лучше всего, если такой «разведкой» займется служба по подбору персонала. Для руководителя это станет неоценимой помощью и поддержкой. Таким образом он сможет узнать, на кого в его организации можно положиться, а кому еще предстоит доказать, что данная фирма достойна доверия. Чтобы определить, на каком уровне лояльности находится тот или иной сотрудник, необходимо сначала узнать их характеристики этих степеней преданности организации.

***Первый уровень лояльности*** характеризуется наличием внешних атрибутов, которые позволяют причислить людей к сотрудникам той или иной компании. Это материальный уровень, говорящий о том типе поведения (одобряемый стиль отношений), который ожидают увидеть у служащих фирмы. Конечно, верность организации еще не сформировалась на данном уровне.

Однако на начальном этапе данный уровень – необходимость. Он выражается в ношении сотрудниками фирменных значков, формы, канцелярских товаров. Все эти «знаки отличия» позволяют новым служащим почувствовать себя частью команды, хоть и на

внешнем уровне. Однако в любом случае это дает им ощущение принадлежности к организационному сообществу данной конкретной компании.

В издательстве «Литература-М» Настя была впервые, но сразу же ее поразило большое количество практически одинаково одетых сотрудников, носящих на груди или на шнуре на шее бейджики. Девушка пришла устраиваться сюда на работу в качестве редактора в отдел фотопроектов. Когда Настя вошла в службу по подбору персонала, то первое, что бросилось ей в глаза, были красивые жалюзи с логотипом данной компании. Помещение было чистым и уютным, а менеджеры отнеслись к ней довольно доброжелательно. Теперь Настя точно знала, что очень хочет работать в данной организации.

***Второй уровень*** – лояльность на уровне поведения. Находящиеся на нем сотрудники должны научиться выполнять определенные организационные нормы и правила. Второй уровень занимается регламентацией поступков служащих. К примеру, каждое утро работники совместно с начальством должны обсуждать планы на грядущий день.

Такие «процедуры» имеют прямое отношение к организационной культуре фирмы и позволяют служащим лучше узнать о ее традициях, ценностях, обрядах. По этой причине наличие хорошего психологического климата в компании – важный фактор для наилучшего укоренения позитивного отношения к корпоративной культуре. Если руководство еще поддерживает и поощряет правильное поведение своих сотрудников, то получает в ответ заведомо хорошие результаты.

***Третий уровень*** – лояльность на уровне способностей. Сотрудники, по сравнению с другими степенями лояльности, на данном уровне являются уже большими приверженцами идеологии компании. В этом случае работники службы персонала должны заранее проверять кандидатов на должность на предмет соответствия их способностей, психологических характеристик, индивидуальных ценностных ориентаций требуемым организацией параметрам для своих служащих. Как уже говорилось выше, лучше сразу принять человека с системой ценностей, близкой к организационной, чем потом переучивать сотрудника с иными базисными ориентациями и, в конце концов, потерять его.

Знания и жизненный опыт лояльного работника при таком раскладе легко соотносятся с корпоративными ценностями. Служащий лояльный на уровне способностей уже знает, как себя вести в конкретной организации, как работать, чтобы это было эффективнее, какими путями достигать целей компании. Предложения такого сотрудника обладают хорошим инновационным потенциалом. Он задумывается о перспективах развития компании. В целом такой служащий для любой организации – кандидат «на вес золота».

Однако есть и наивысшие степени лояльности. ***Четвертый*** – лояльность на уровне убеждений. Здесь имеется в виду полное принятие организационных ценностей. Именно на

этом уровне базисные правила и нормы компании становятся индивидуальными. Только тогда позиции фирмы становятся наиболее устойчивыми. Как правило, данный уровень присутствует у руководителей и служащих, долгое время проработавших в данном учреждении и удовлетворенных условиями своего труда, оплаты, а также у сотрудников, которые сидят на ключевых местах в организации.

Когда же компания изменяет свою систему ценностей, то возрастает возможность потерять и особо ценный персонал, который уже давно привык к существующему набору правил и норм. Переориентация сотрудников - достаточно сложная для руководства цель. Если базисные ценности уже стали личными, то, значит, людям придется отказаться буквально от своего образа жизни. В данном случае лояльность – прерогатива руководства, т.е. начальство должно показать, насколько оно терпеливо относится к своим служащим и какой лимит времени может им выделить для адаптации к новым базисным ценностям. Однако и сотрудники имеют отличную возможность показать, хотят ли они перестроиться ради своей организации и готовы ли сделать это в ближайшее время.

***Пятый уровень*** – лояльность на уровне идентичности. Эту степень согласия имеет сам руководитель данной компании. Он старается развить организацию, вкладывая в нее свое время, моральные, физические, материальные ресурсы. Такое очевидно особенно для тех руководителей, для которых компания – это их детище. Лояльность на уровне идентичности – естественное явление.

Какие же факторы способствуют появлению лояльности в среде персонала по отношению к компании, где он работает? В первую очередь, это жизненный ***опыт***. То поведение, которое считалось правильным и поощрялось на предыдущем месте работы у служащих, должно быть исследовано сотрудниками службы по подбору кадров при приеме новичка. Когда работник доверял организации и руководству, то вероятнее, что он перенесет свое отношение и на теперешнее место работы. Однако условия работы на новом предприятии должны быть достаточно хорошими, чтобы вызвать у сотрудника соответствующую реакцию. Если степень лояльности и на предыдущем месте была у служащего на низком уровне, то руководству в новой компании будет необходимо добиться у новенького позитивного отношения к организации и к ним самим.

По этой причине в процессе собеседования при приеме на работу кандидата сотрудник службы персонала должен узнать у него, какие отношения были у данного работника и других служащих на их предприятии. У соискателя нужно также выяснить как, по его мнению, выглядят идеальные отношения между коллегами. Кроме того, менеджер по персоналу должен отметить, что кандидат считает для себя неприемлемым, чем был недоволен на старом месте работы и хотел бы изменить.

Еще одним фактором, способствующим появлению лояльности у сотрудников, является их ***личная система ценностей***. Она формировалась в течение продолжительного временного промежутка и прошла через «огонь, воду и медные трубы» жизненных ситуаций. Если сотрудник считает, что постоянный труд и усердие не являются основными составляющими успеха, то вряд ли он станет вести себя соответствующим образом на новом месте работы.

Роман Константинович был недоволен новым местом работы. На предыдущем ему практически ничего не нужно было делать – сиди себе, смотри в монитор да поплевывай в потолок. Он работал охранником. На новом же месте его постоянно «гоняли» делать обходы, проверять, все ли товары на месте, и даже спать по ночам не давали. Зарплата здесь, как оказалось, не намного больше, и Роман Константинович твердо решил уходить.

Данные аспекты также может выяснить при личной беседе менеджер по персоналу. Он должен задать пару-тройку вопросов, направленных на выявление индивидуальной системы ценностей кандидата. Например, он может узнать о том, что соискатель понимает под словом «согласие». Менеджеру по персоналу стоит спросить также о принципах, которыми кандидат руководствуется по жизни.

### 5.2. Методы повышения лояльности персонала

Чтобы иметь возможность правильно и эффективно воздействовать на сотрудников своей организации, ее руководитель должен знать желания своих служащих. Потребности их могут быть социальными (в общении, обсуждении текущих вопросов, наличии командного духа, поддержании неформальных отношений), в самовыражении (использование потенциала сотрудников, поощрение творческих способностей, поручение служащим сложных заданий, требующих самоотдачи) и уважении (организация обратной связи между руководством и работниками, привлечение сотрудников для разработки решений возникающих проблем, обеспечение переподготовки и обучения служащих), не говоря, конечно, еще и о материальных пожеланиях. Знание такой информации помогает начальству при взаимодействии с коллективом. Удовлетворение данных потребностей позволяет повысить лояльность персонала по отношению к организации.

Правильное определение желаемых сотрудниками благ – задача службы персонала. Руководитель и менеджер по персоналу должны научиться работать сообща, чтобы достигать запланированных целей в управлении служащими. Сотрудники службы персонала занимаются анализом предоставленных кандидатами анкет, тестируют соискателей на наличие различных моральных качеств, рассказывают обо всех преимуществах и

недостатках будущей должности. Кроме того, в обязанности специалистов из службы персонала входит предупреждение кандидата о наличии испытательного срока (он позволяет и работодателю приглядеться к соискателю, и новичку – к организационной культуре данного предприятия). Удачно подобранное взаимодействие поощрений материального и нематериального характера, а также наличие обратной связи позволяют добиться наибольших успехов в создании или сохранении лояльного отношения служащих к компании.

Чтобы сохранить лояльность своих служащих, руководству и службе по подбору персонала необходимо найти способы стимуляции эффективной работы, нужно также удалить или компенсировать неблагоприятные условия труда сотрудников. Надо разработать меры для решения проблемных ситуаций, возникающих у служащих. Важно также грамотно информировать работников о политике фирмы, заниматься пропагандой коллективного духа.

Социологи провели опрос среди руководства российских фирм. Оказалось, что начальники считают основными средствами мотивации работников следующие: на первом месте общая премия, на втором – разного рода устные и письменные поощрения (почетная грамота, похвала), на третьем – продвижение по карьерной лестнице, на четвертом месте – выделение ценных подарков и путевок в лагеря, санатории отдыха. Однако тот же опрос среди сотрудников предприятий выявил другие результаты. Наиболее важными же для служащих являются индивидуальные денежные вознаграждения, вторыми по нужности были определены подарки и путевки, третьей – общая премия по результатам трудовой деятельности, а на четвертом месте поставили похвалу и различные почетные грамоты. Отсюда видно, насколько различаются мнения руководства и подчиненных касательно вопроса поощрения за трудовую деятельность.

Необходимо также, чтобы сотрудники ощущали нужность своей работы для организации. Когда служащий понимает, что он всего лишь «материал» для фирмы, то его мотивация к эффективной деятельности начинает стремительно падать так же, как и лояльность к компании. В такие моменты некоторые сотрудники идут на преступление, например, на кражу в супермаркете, где они работают. Они ведь всего лишь «материал», а без уважительного отношения к своим сотрудникам ответного уважения к организации и руководству сложно добиться. Отсюда идут все проблемы в плане безопасности – теперь служащие могут украсть что-нибудь, к примеру, из магазина, оправдывая это справедливостью.

Кроме того, постоянное унижение достоинства человека в конкретной организации, намеренное занижение уровня его способностей приводит служащего в состояние сильнейшего психологического дискомфорта. Такой работник не воспринимает

нововведения и критику. Все порицания и похвала принимается сотрудником в качестве капризов начальства. По этой причине служащий становится «постоянно обиженным» и перестает понимать, что происходит в реальности (это относится как к ситуации в целом, так и к результатам своей деятельности).

В отсутствии возможности получить дополнительные средства или блага от своей организации (например, невозможно украсть их – слишком жесткий контроль-проверка), такие сотрудники являются источниками диссонанса для предприятия. Этих людей можно определить по пассивности, чаще всего они выступают как деструктивная сила фирмы. Как следствие, данные сотрудники способствуют сокращению прибыли предприятия. Специалисты по корпоративной культуре называют такое явление ***забастовками послушания***.

Чаще всего данную ситуацию можно увидеть при розничной продаже продуктов питания. Исследователи считают, что это может быть связано с нежеланием работников совершенствоваться и низким образовательным уровнем. Однако стоит отметить также, что там существует такое понятие как «коллективная ответственность», т.е. если что-то украдено покупателем или другим продавцом, то потери в конце месяца суммируются и делятся на всех сотрудников. Соответственно, люди не получают положенную им, скажем, премию. Стимул для работы сначала снижается, а потом совсем пропадает, так как сотрудники, и так имея мизерную зарплату, рассчитывают на премию или какие-то дополнительные проценты, но не получают ни того, ни другого. Конечно, в бюджет организации закладывается сумма, необходимая для покрытия ежемесячных краж. Однако если она превышается, то страдают обычные работники. Не удивительно, что спустя какое-то время они сами начинают воровать у своей фирмы, ведь служащие не могут приобрести для себя все необходимые им товары. Вот люди и компенсируют свои заработные недоплаты (хотя данное правило распространяется не на всех сотрудников и не на все организации).

Ситуация может осложниться также ***особенностями разделения властных полномочий*** в той или иной фирме. К примеру, когда руководство берет на ключевые руководящие должности людей, не соответствующих им и не имеющих опыта в данной сфере. Это могут быть друзья начальника или его родные, представители одной народности или люди, имеющие одинаковые возрастные характеристики. Здесь явно наблюдается сходство с армейской дедовщиной. В ситуации такого рода стремление нажиться за счет своей компании будет развиваться гораздо более стремительно, нежели при других условиях разделения властных полномочий. Сотрудники будут чувствовать себя неполноценными в сравнении с высшими чинами, а отсутствие возможности подняться до их уровня путем более эффективного труда накаливает отношения в коллективе до невероятного состояния.

Особенно остро это воспринимается, если новое руководство приходит со стороны. У других служащих в данном случае пропадает последняя возможность подняться с того уровня, на котором они находились до сих пор. Таким образом, лояльное отношение и доверие к компании подрывается или исчезает совсем.

Лояльность – социальное явление. Сотрудники могут быть согласны с политикой руководства организации в целом, лояльны по отношению к фирме или одному конкретному начальнику. Данное явление возникает при наличии социальных взаимодействий, т.е. когда имеется объект и субъект общения. Если общение непосредственное, то применяется одна модель поведения, обеспечивающая появление лояльности, когда оно опосредованно, то – другая. Всего выделяют ***две основных модели поведения руководства***, способствующие увеличению уровня лояльности на предприятии – «царь» и «отец». ***Первая*** применяется для политического руководства большими массами служащих. ***Вторая*** модель используется для увеличения эффективности воздействия на подчиненных в организации. Так как название данной работы «Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом», то логичнее всего будет рассматривать понятие лояльности – также элемента организационной культуры - с точки зрения руководства, т.е. главы фирмы, менеджеров, сотрудников службы подбора кадров. Именно они воздействуют на рядовых служащих с целью повышения их работоспособности, сплоченности, приверженности базисным ценностям компании. Как правило, руководству организации приходится применять обе модели взаимодействия со своими подчиненными (и «царь», и «отец»).

Однако сначала необходимо понять, что является объектом лояльности. Когда предприятие ***большое***, например, промышленное, и имеет в своем штате огромное количество сотрудников, то лояльность служащих, скорее всего, будет направлена на организацию в целом. Компании такого типа имеют долгий срок жизни. Здесь начальство может меняться хоть каждый день, а предприятие останется на своем месте. Эффективность деятельности такой организации зависит от качества проделанной людьми работы, а не от управленческого стиля руководства.

Если же предприятие имеет ***небольшие*** размеры и действует, например, в сфере оказания услуг, то главной здесь становится личность и ее руководящая политика. Когда личность есть, то и организация существует. Стоит только руководителю уйти, как компания погибнет.

Теперь необходимо определить, каким образом природа лояльности соотносится с доверием и властью над человеческими ресурсами. Оказывается, лояльное отношение – производное от этих двух факторов. Как правило, власть является прерогативой более умных, сильных и имеющих большие возможности людей. Если руководитель обладает

данными качествами, то модель его поведения может не так сильно воздействовать на подчиненных, как черты характера самого начальника. Доверие в данном случае зиждется на вере в то, что руководитель вспомнит о материальных и нематериальных потребностях своих служащих и удовлетворит их. Понятно, что для работника важен материальный достаток, перспективы карьерного роста, социальная защита и др. Плюс ко всему сотрудник должен знать, что все эти блага – не временное явление, а постоянная практика. Когда один из этих механизмов нарушается, лояльность сотрудников довольно быстро пропадает.

Катерина Петровна пришла к Машке – своей закадычной подруге, чтобы вместе отметить ее День Рождения. Обе они «девушки» одинокие: дети и внуки разъехались кто куда. Вот и остались Катерина Петровна и Мария Сергеевна вдвоем. После очередной рюмочки Катерина Петровна по старинке начала жаловаться на судьбу.

- Вот у сыночка моего на работе-то как: пахать их заставляют за двоих, а зарплату-то задерживают который месяц. Он уж и так, и этак к начальнику, говорит, что семью ему кормить надо. А начальнику как будто и наплевать. Послушает, послушает, да и скажет Ванюшке моему, что денег сейчас нет. А сам-то на крутой машине ездит – ландкрузверг какой-то. Вот и занимает у меня сынуля мой денежку, то на ботиночки для внучки, то на учебники внуку. Так и живем…

Мария Сергеевна тяжело вздохнула вместе с подругой:

- И не говори, Петровна… Жизнь-то какая пошла. Все втридорога, а денег где взять, если даже на работе не платят твои кровно заработанные.

- И то… Ванюшка-то мой радовался сначала, что в такую большую хорошую организацию попал, а тут оказалось… Он сразу и сник весь. Еле-еле на работу встает, душа у него теперь к ней не лежит, ругает ее всеми матерными словами. Уходить собрался…

Особенно стоит отметить, что выплаты заработной платы в организациях должны быть своевременными. Выдачу премий и других материальных поощрений тоже необходимо превратить в постоянную практику. Лояльное отношение – хрупкая субстанция. Стоит только один раз задержать выдачу заработной платы, как терпение персонала даст трещину. Если такое явление практиковать постоянно, то лояльность исчезнет без следа, впрочем, как и сотрудники.

Итак, вернемся к двум моделям поведения руководителя, которые способствуют увеличению уровня лояльности персонала. ***Царская*** модель поведения применяется для воздействия на огромные массы подчиненных, где они не имеют возможности общаться с начальством напрямую. Такой способ взаимодействия с сотрудниками применяется, когда объектом лояльного отношения считается организация. Показ властных отношений осуществляется за счет демонстрации визуальных признаков благополучия. Это могут быть

дорогие автомобили с шофером, красивая модная «нерабочая» одежда, почти полное отсутствие возможностей для общения подчиненных с начальником (большое количество фильтров информации между руководителем и служащими) и богатый кабинет, напоминающий своим роскошеством, скорее, номер отеля люкс, чем рабочее место. В «набор» также входят красавица-секретарша, мягкие диваны, кондиционеры, ковры, чай-кофе-бутерброды, дорогие столы из особого сорта дерева и т.д., и т.п. В общем, здесь находятся почти все соответствующие символы власти, какие только можно собрать в данном месте. Как правило, у начальника данной большой организации есть влиятельные знакомые и друзья из числа «сильных мира сего».

Организация ***царского вида***, как правило, большая и богатая, может находиться в составе учредителей. Она может позволить себе иметь собственное офисное здание (вспомним таких гигантов, как «Сбербанк» и «Газпром»). В царских компаниях сильна организационная культура. Начальство поддерживает ее и поощряет у сотрудников приверженность базисным ценностям фирмы. Руководство в данной организации достаточно влиятельно. Часто в управление царскими компаниями приглашаются известные и имеющие вес в высшем обществе люди. Пример - появление Геращенко в руководстве ЮКОСа. В своем экономическом секторе царская организация занимает ведущее место – монополия. Это является выгодным в плане почти полного отсутствия конкуренции. Еще один отличительный признак царской организации – внешний вид принадлежащих ей помещений. Как правило, он представляет собой нечто монументальное, вечное. Это могут быть мраморные колонны, столешницы под камень, евродизайн, индивидуальные места для служащих, система слежения, своя служба охраны и многое другое. Главное в данном случае – создание у посетителей и сотрудников этой организации ощущения вечности, стабильности, богатства, благополучия и надежности. Другими словами, царская организация «говорит», что ей можно доверять, если руководство не поскупилось на такие траты ради своих подчиненных и, собственно, клиентов.

Однако когда дело доходит до непосредственного взаимодействия со своими служащими, царская модель здесь не проходит. Руководителю-***отцу*** приходится реально доказывать, что он достоин того, чтобы находиться на данном месте, т.е. начальник должен продемонстрировать «в действии» свои силу и интеллектуальные способности. Для этого ему необходимо обладать изрядной долей профессионализма, лидерских качеств – харизмой - и уметь правильно «играть» роль наставника для служащих. Если же начальник имеет серьезный послужной список (например, поднялся с низшей иерархической ступени до теперешнего положения), то это будет засчитано как огромный плюс в плане его деловых качеств. Солидный возраст руководителя, его связи в научных кругах, знание нескольких

языков, наличие ученой степени – все это будет вызывать у подчиненных уважение по отношению к своему начальнику.

В своем повседневном поведении «отец» должен всеми силами показывать свою эффективность и нужность для общего дела. Это может выражаться в наличии автомобиля бизнес-класса, функциональности одежды и кабинета. Секретарь руководителя-отца – всегда профессионал своего дела, общающаяся со своим начальником строго в деловом стиле. «Отец» доступен для общения представителям своего окружения.

И «отец», и «царь» стремятся добиться доверия своих подчиненных. Чтобы это произошло, необходимо знать несколько основных правил, пригодных для обеих моделей поведения руководителя. Необходимо декларировать важность потребностей и интересов служащих перед другими. Руководитель должен понимать, что каждый сотрудник важен для его компании, а все вместе работники вносят неоценимый вклад в общее дело. Это позволит служащим осознать, что работа на данном предприятии дает им защищенность, стабильность, материальный достаток и перспективы для карьерного роста.

После декларации принципов такого рода руководитель должен научиться соблюдать их при любом раскладе. Теперь начальник не имеет права отступать от своих методик. Если он это все-таки сделает, то появление первой трещинки в броне лояльности коллектива по отношению к организации и руководству гарантировано. Как правило, о каждом отступлении начальника от декларируемых им же самим ценностей довольно быстро становится известно во всей компании. Это происходит благодаря наличию в каждой организации своего «испорченного телефона» - ***механизма сплетен, интриг, слухов*** (см. также Глава 6. Испорченный телефон). Однако стоит заметить, что не только о «проколах» руководства вещает эта «машина». Каждый позитивный поступок начальства также становится известен всем в короткие сроки. Исходя из этого, степень лояльности персонала может повышаться или понижаться.

Хорошо, когда принципы записаны в ***фирменном кодексе***. Они автоматически становятся задокументированными элементами корпоративной культуры и, соответственно, главными рычагами воздействия на руководителя и его подчиненных. Имеет смысл «разрекламировать» стандарты поведения, записанные в кодексе, среди сотрудников организации. Важно, чтобы это были действующие элементы корпоративной культуры. Когда же кто-то из руководства захочет поступить против установленных правил, он получит отпор от сотрудников, знающих корпоративное «законодательство» данной компании.

В заключение хотелось бы отметить, что лояльности по отношению к руководителю можно добиться, если он обладает следующими чертами характера: целеустремленностью,

справедливой требовательностью, отсутствием предвзятости во мнении и высокомерности, лояльностью к своим сотрудникам, последовательностью в словах и действиях, непротиворечивостью. Начальник должен хорошо понимать, что доверие так просто не дается, его необходимо заслужить. По этой причине сначала он сам должен усовершенствоваться и только потом требовать того же от своих подчиненных. Необходимо создать почву для лояльности, а ее ростки появятся сами собой.

## Глава 6. Испорченный телефон

### 6.1. Слухи, сплетни, интриги

Слухи, сплетни и интриги являются единым коммуникативным механизмом. Они – элементы взаимодействия между сотрудниками организации. Без слухов, сплетен и интриг невозможно существование ни одной фирмы, если там трудятся люди, а не машины.

**Слухи** – это, как правило, обрывочные элементы деловой информации. Они циркулируют, переходя от одного человека к другому. Благодаря этому своему свойству слухи становятся достоянием большой публики.

**Сплетни** – информация личного характера, которая обсуждается служащими в организации. Они вполне безобидны, когда не отнимают у работников почти все служебное время. Однако если сотрудники хотят выяснить отношения или просто завидуют другому более удачному служащему, то сплетни могут приобрести негативный оттенок, превратившись в порочащие или недоброжелательные слухи. Как правило, сплетни появляются, если сотрудники в организации настроены на боевые действия друг против друга. Другими словами, начальство плохо сформулировало рабочие цели для данного контингента или же недостаточно загрузило своих служащих.

Часто объектом сплетен становятся трудоголики, делающие в несколько раз больше работы, чем их коллеги. По этой причине он становится «катализатором» для возникновения потенциально конфликтной ситуации. Другие сотрудники просто пытаются «съесть» такого работника, чтобы «не высовывался», ведь они боятся, что, глядя на его работу, руководство может решить, будто другие служащие работают плохо. Исходя из этого, люди делают соответствующие выводы и начинают распускать сплетни.

**Интриги** – комбинация нескольких «ходов», как в шахматах, с той лишь разницей, что в этой игре противники видят друг друга и свои действия. В организации же люди, решившиеся на такой «экспромт», делают все за спиной того, кому предназначается решающий удар. При помощи интриг обычно подставляют какого-нибудь неугодного интригану сотрудника, чтобы занять вместо него хорошее место. Интрига зиждется на сплетнях и слухах, которые являются наиболее популярным среди завистников оружием. Как правило, в такой ситуации кто-то «обиженный» начальством или судьбой пытается показать себя, принижая достоинства и способности других сотрудников. Если такое происходит, то однозначно правильным решением данной проблемы будет вычисление и увольнение данного служащего.

В России слухи, сплетни и интриги считаются не особенно полезными. Руководство организаций видит в них ***аккумулятор для нервозной и нездоровой атмосферы***, которая автоматически создается в коллективе при появлении в нем хотя бы одного намека на появление «закадровых» негативных мнений. Благодаря данным коммуникативным механизмам сплоченность коллектива, работоспособность, равно как и эффективность труда, начинают резко падать. Считается, что все эти «огрехи» - непосредственная вина руководителя предприятия, который уделял недостаточно внимания управлению своей организацией и коллективом в частности. Однако в той же мере верно и мнение, что совсем без сплетен и интриг люди вообще не могут прожить, так как они являются элементами неформального взаимодействия. Без данного вида коммуникативных механизмов российские сотрудники начинают чувствовать себя роботами, что негативно сказывается на качестве их трудовой деятельности, а иногда и вовсе является причиной увольнения.

Исследователи выделяют несколько негативных последствий, связанных с воспроизведением слухов, сплетен и интриг. ***В первую очередь***, данные коммуникативные механизмы отвлекают сотрудников от основной рабочей деятельности. Впечатлительные служащие потом достаточно долгое время обдумывают полученную информацию. Это опять же сказывается на работе. Как правило, профессионалы не интригуют. У них и так достаточно причин для «головной боли», чтобы сплетничать. Люди же, которые скучают на рабочем месте, вместо того, чтобы заниматься положенной деятельностью, «работают языком». Склоки же разом сказываются на эффективности трудовой деятельности целых отделов.

***Во вторую очередь***, страдает начальник. Он может стать заложником сплетен и интриг. Это происходит тогда, когда кто-нибудь из организационных интриганов постоянно доносит руководителю недостоверные сведения о других сотрудниках. Со временем начальник начинает теряться и перестает понимать, насколько верны полученные им сведения. Здесь важно сохранить лояльность и спокойствие, так как при отсутствии данных качеств руководитель «утонет» в море негативных эмоций. Особенно, если объектом обсуждений является он сам. По этой причине начальник может принять поспешное, а потому неправильное кадровое решение, которое может быть на руку интригану.

***В третью очередь***, «мафиозные разборки» в организации являются сильным отвлекающим фактором для руководителя. Во время их проведения начальство отвлекается от более важных управленческих дел, требующих его непосредственного участия. Как известно, время – деньги, а интриганы и сплетники отлично умеют его «воровать».

Однако появление большого количества слухов и сплетен может появиться в результате проблем личного характера, возникнувших у руководителя. Для рабочего

коллектива важно иметь здорового, сильного и умного начальника. Как только руководитель дает слабину, он становится легкой добычей. В такой ситуации он ни в коем случае не должен показывать, что ему плохо. Тогда даже если сотрудники заметят что-то неладное, то будут говорить, что их руководитель ведет себя мужественно, «держится», является по-настоящему сильной личностью. Эта информация станет передаваться из уст в уста и также будет являться ***сплетней, но имеющей позитивный характер***.

Как же вести себя, когда ***настал предел начальственному терпению*** или сплетни начали переходить всякие границы дозволенного? Есть несколько способов урегулирования ситуации. Все они при грамотном применении могут считаться достаточно эффективными.

**Первый способ**

Машина организации используется руководством для того, чтобы достичь своих целей, реализовать потенциал и потребности работающих в ней сотрудников. Все служащие в данной компании должны знать свое место и цели, а также уметь достигать их соответствующими способами. Грамотный руководитель должен уметь оценивать деятельность своих сотрудников по ее показателям. Благодаря такому методу между служащими появляется конкурентная борьба. Это явление устраняет все возможности для занятий другими вещами, например, теми же сплетнями.

**Второй способ**

Начальник может также управлять появлением слухов. В нужный момент он может подключиться к данному процессу, направив его в необходимое русло. Кроме того, руководитель является «судьей» всех конфликтных ситуаций, возникающих в коллективе. Он может «казнить» и «миловать», попутно выясняя причины появления напряженности в команде.

**Третий способ**

Взаимодействие со службой по подбору персонала – важное подспорье в деятельности начальника. Чтобы заранее выявлять сплетников и интриганов, руководитель может договориться с менеджерами по кадрам об отсеивании данных кандидатов. Это легко можно сделать, просто побеседовав с соискателем, расспросив его о причинах ухода, позвонив бывшему начальнику данного служащего. Кроме того, это позволит достаточно легко узнать (ведь тому руководителю уже нечего терять), какими особенностями характера обладает кандидат.

**Четвертый способ**

При приеме на работу начальник может попросить сотрудника не рассказывать о некоторых сведениях касательно, например, своей заработной платы. К сожалению, это не всегда действенная мера, так как некоторые служащие все-таки не выдерживают «гнета»

такой информации и проговариваются. Кроме того, важно достаточно понятно и ясно объяснить, что конкретно требуется от данного сотрудника – какие данные считаются секретными.

Откуда же появляются сплетни? Многие HR-консультанты сходятся во мнении, что причина возникновения слухов, сплетен и интриг в неполной загруженности сотрудников. Часто после написания четкого бизнес-процесса выясняется, что среди сотрудников есть кто-то, недостаточно или совсем не задействованный в общем деле. Одного человека загружают по полной программе, а другому дается небольшое количество заданий. Из-за несогласованности бизнес-процесса последний начинает ощущать себя ненужным. Это вызывает зависть, злость и желание выделиться из общей массы, но если одни люди предпочитают начать более активно работать, то другие, поглощенные негативными эмоциями, могут не видеть выхода из данной ситуации, кроме как переложить всю ответственность за собственные неудачи на плечи других сотрудников.

Коммуникативное взаимодействие в организации делится на ***деловое и эмоциональное.*** Для начальника важно не поддаться всплеску эмоций, а переключить свое внимание исключительно на деятельность служащих и ее результаты (их позитивный или негативный характер). У каждого подчиненного должна быть своя планка, к которой ему необходимо тянуться. В этом случае сотрудники станут думать о своем уровне жизни и методах его достижения, вместо того, чтобы «перемывать друг другу косточки». Пословица гласит: «Свято место пусто не бывает». Это действует и в рамках организационной культуры. Когда отсутствует рабочая активность, начинает действовать правило взаимозаменяемости и появляется разговорная активность.

Начальнику необходимо ***научиться избавляться от доносчиков и кляузников в коллективе***, причем совсем не обязательно, чтобы это были радикальные меры наподобие увольнения. Такие люди могут заразить руководителя недоверчивостью и мнительностью, когда ко всем служащим в компании он станет относиться как к «наушникам» его личной жизни и рабочей деятельности, станет напряженно вглядываться в каждого сотрудника, пытаясь разглядеть в нем саботажника, вора, предателя. Такого нельзя допускать, ведь доносчик может передать недостоверные сведения, а начальник примет соответствующие меры по отношению к совершенно не виноватому человеку. Кроме того, прислушиваясь к сплетням, босс может потерять чувствительность к рыночной сфере, к которой принадлежит его предприятие. Рай для сплетен и интриг начинается тогда, когда, как уже говорилось выше, у руководителя имеются проблемы на личном фронте. В такие моменты начальник становится более чутким как к мнениям окружающих, так и к их проблемам. Тогда босс начинает понимать, чувствовать и жалеть сотрудников. Начальник прислушивается к

разговорам людей и сопереживает. Он перестает понимать, что сотрудники являются всего лишь инструментом для достижения намеченных им целей. При таком развитии событий руководитель начинает ощущать чувства страха, вины и сомнения. Именно они губят его и созданную организацию. По этой причине нельзя допускать их возникновения, как бы ни сложились обстоятельства.

Существуют сотрудники, которые спокойно трудятся даже в самых экстремальных обстоятельствах. Они не создают сплетни и слухи и не передают дальше по цепочке то, что услышали от других служащих. Однако имеются также служащие, которые считают интриги естественными для деловых отношений. Такие личности сплетничают страстно. Для них существование без интриг скучно и бесцветно, причем данный коммуникативный механизм в их вариации – многоуровневая система с большим количеством ходов и контрходов, а также подстав и манипуляций. Настоящие сплетники отлично знают, где у человека больное место. Туда они и направляют жало своего слова.

Чтобы вычислить «поклонника» богини Сплетни, необходимо проверить человека на интерес или его отсутствие по отношению к чьей-либо личной или деловой жизни. Как только речь заходит об этих вещах, интригана выдают нездоровый блеск в глазах и желание знать все до мельчайших подробностей. Особенно это должно насторожить, когда мало знакомый человек интересуется личной жизнью других людей, возвращаясь к выяснению новых деталей снова и снова.

Когда сплетни пошли в адрес начальника, то ***необходимо проигнорировать такую информацию***. Это наилучший выход в данной ситуации, так как любая реакция на такие провокации приведет к затягиванию руководства в омут организационных дрязг и не позволит ему удержать нейтралитет, который здесь является путем к спасению. Если, к примеру, один служащий хочет «подвести под монастырь» другого сотрудника, то в разговоре с последним постарается при помощи лжи настроить человека на всплеск негативных эмоций по отношению к начальнику. Потом интриган как-нибудь тонко донесет об этом руководителю или спровоцирует ситуацию, когда шеф сам услышит то, что ему предназначалось слышать, конечно, в искаженной форме. Это вполне может привести к тому, что недальновидный начальник под воздействием эмоций примет непродуманное кадровое решение, основываясь только на непроверенных и необъективных данных, полученных от сплетника.

Конечно, понятно желание большинства руководителей ***иметь в организации своих информаторов.*** Это необходимо для того, чтобы всегда быть в курсе происходящих в компании дел как формального, так и неформального характера. Информаторы в таком случае должны быть людьми честными и порядочными, а начальник - им доверять. Многих

руководителей подкупает такая идея, однако потом она же начинает «вставлять им палки в колеса». Причина этого такова, что иногда «свои» сотрудники, «обласканные» вниманием начальства, зазнаются и начинают выдавать искаженную информацию. Чтобы подобная ситуация не произошла на предприятии, руководитель периодически должен менять круг своих источников. Данные от старых информаторов также принимаются, однако теперь их необходимо перепроверять на достоверность. Когда сплетника вычисляют, то нужно сразу же его нейтрализовать. Это нужно сделать, проведя с интриганом беседу и выяснив, чем на самом деле недоволен данный сотрудник, материально наказав его на некоторую сумму или, если случай совсем безнадежный, уволив служащего. Можно также устроить небольшую «выволочку» для всех разом (для интригана, жертвы, передатчиков сплетни). Тогда у них вообще надолго отпадет желание общаться на запретные темы.

### 6.2. На благо организации

Как уже говорилось выше, сплетни, слухи, пересуды и интриги в российском менталитете считаются исключительно ***негативными коммуникативными механизмами.*** Бостонские же ученые выяснили, что они могут принести организации благо. Они узнали, что использование слухов ***увеличивает сплоченность в рабочих коллективах, производительность и эффективность труда***. Благодаря исследованию механизма сплетен стало понятно, что данные коммуникативные практики имеют положительные характеристики. Часто люди не только «перемывают друг другу косточки», но также говорят на более приятные темы, например, о рождении детей, делятся опытом по их воспитанию, обсуждают повышение по службе одного из своих коллег, узнают, какая мебель и фирма, ее производящая, лучше и т.д., и т.п. Все эти пересуды сближают сотрудников и мотивируют их к более эффективному выполнению своих служебных обязанностей. К примеру, когда до какого-нибудь сотрудника доходят слухи, что начальство почему-то перестало устраивать качество выполняемой им работы. Конечно, служащий активируется и постарается выполнять свои трудовые задачи более тщательно, ведь ему захочется доказать, что обвинения беспочвенны. Американцы в таком случае начинают ***наверстывать «упущенное»*** путем увеличения числа рабочих часов. Они ходят на работу в выходные и остаются после окончаний рабочего дня по будням, чтобы выполнить как можно больше поставленных перед ними трудовых задач.

Согласно исследованиям психологов и социальных антропологов, подтвердилась также гипотеза, что сплетни положительным образом влияют на психологический климат в коллективе. ***Новички***, послушавшие свежие слухи и пересуды, ***становятся «своими»***,

узнают, как с кем себя нужно вести, чего опасаться. Для них это ценнейшая информация, необходимая для выживания в пока что неизвестных и временами непонятных, таинственных джунглях новой организационной культуры, где предстоит еще прижиться.

Пока новички не могут позволить себе полноценного участия в пересудах. Говорят: «Не зная броду, не суйся в воду». Вот и с новыми сотрудниками так же. Не дай Бог оказаться не в той «группировке»: уйти-то уже не получится – сочтут за предателя, а оппоненты не примут – подумают, что лазутчик. Так и будет бегать новый сотрудник от одного лагеря к другому. По этой причине такому служащему пока лучше наблюдать со стороны, заняв нейтральную позицию. Это и безопаснее, и информации он получит гораздо больше, причем она будет более качественной и правдоподобной (ведь у новичка есть отличная возможность сравнить несколько точек зрения противоборствующих сторон). Далее он может выбрать наиболее оптимальный для себя вариант: примкнуть к какой-то одной «группировке» или остаться при своем нейтралитете.

В дальнейшем новичок привыкает к организации, а она – в лице других сотрудников – привыкает к нему. Человек становится своим и уже вполне полноценно может участвовать в пересудах. Конечно, это его свободный выбор и его право – сплетничать со всеми или нет. Некоторые ученые считают, что совсем не участвовать во взаимодействиях других служащих – не совсем нормально. Однако есть люди, которые имеют плохие коммуникативные навыки и не приспособлены к этому миру. Они выглядят достаточно замкнуто, да и общаться им непросто. Сплетни для данных сотрудников – единственный источник информации о своих коллегах.

Интересно, что именно пересуды и слухи могут ***исправить самооценку человека.*** Если она слишком занижена, то, слушая сплетни о недостатках других людях, данный индивид проводит сравнительный анализ и понимает, что у него нет такого-то недостатка (например, кривого ногтя на мизинце левой ноги). Самооценка такого человека начинает расти, а значит, повышается уровень общительности, и автоматически улучшаются коммуникативные навыки. Таким образом, сплетни позволяют людям сблизиться, иногда даже сдружиться. В любом случае пересуды будут носить позитивный характер, что хорошо скажется и на качестве коммуникативных взаимодействий в коллективе.

***Положительными сплетнями руководитель может управлять***, применяя их во благо своей организации. Слухи являются отличным способом для распространения разного рода данных. Хороший начальник видит в них средство для ***реализации технологий внутреннего PR-а***. Слухи применяются для достижения общеорганизационных целей.

Благодаря системе сплетен можно провести своеобразное социологическое исследование. Например, руководитель аккуратно распространяет какую-либо интересную

для сотрудников информацию, относящуюся к важным изменениям в структуре организации или ее жизни. После этого нужно только также тактично «собрать» мнения людей по данному вопросу. Если запустить данный процесс правильно, то можно узнать много интересного об организации и ее руководстве. Хорошо «запускать» слухи так, чтобы никто не понимал, откуда они идут. Благодаря такой тактике руководителю удастся создать соответствующий имидж для своего фирменного детища как внутри компании, так и во внешнем мире. Некоторые мифы и легенды о прогрессивности организации, ее гуманности и развитости именно так и распространяются.

Павел Сергеевич не верил в удачу собственной идеи, но все-таки решил попробовать и провел над своими подчиненными, своего рода эксперимент. Он шепнул по секрету секретарше Лидочке – известной в организации сплетнице - что вскоре собирается уволить больше половины сотрудников (на самом деле Павел Сергеевич собирался увольнять лишь четверть служащих). Конечно, причины своего поступка он не объяснил и стал ожидать результатов. Спустя неделю Павел Сергеевич стал замечать, что служащие, что-то громко обсуждающие, разом замолкают при его появлении и довольно настороженно смотрят. Когда же время подошло, и он как руководитель дал распоряжение о сокращении четверти подчиненных, то от той же Лидочки узнал, что сотрудники счастливы.

Стоит отметить, что ***при управлении слухами надо знать и технику безопасности.*** Например, руководитель ни в коем случае не должен запускать механизм сплетен, если в компании намечаются большие перемены. Это и так будет обсуждаться всеми служащими, зачем же подогревать и раздувать их интерес до необыкновенных размеров? Перенасыщение сплетнями настолько же опасно, как и их недостаток или отсутствие. Большое количество переплетенных между собой пересудов может превратиться в клубок, который иногда легче разрубить, чем распутать, а тем более управлять им.

Механизм сплетен может использовать в своих интересах каждый. Обычному сотруднику, грамотно применяющему сплетни и интриги, можно достаточно легко и быстро продвинуться вверх по служебной лестнице. Ученые из Германии исследовали слухи и поняли, что когда индивид становится их объектом, то он делает блестящую карьеру скорее, чем трудоголики и работяги. Этого можно достичь, создав себе соответствующий имидж в коллективе, своего рода имя. Необходимо так развернуть ситуацию, чтобы у других сотрудников, и особенно у руководства, создался положительный образ о данном работнике. Таким образом, запустится механизм позитивных сплетен. Исходя из этого руководство гораздо быстрее примет решение о продвижении объекта сплетен по карьерной лестнице, а данная реакция – это как раз то, чего хотел карьерист(-ка). Этот совет применим также для менеджеров среднего звена, которые хотят получить повышение в должности.

Кроме всего прочего сплетни позволяют сотрудникам понять, что считается хорошим в данной корпоративной культуре, а что плохим, т.е. они обучают основным принципам морального кодекса организации. Это напоминает первый день малыша в детском садике. Когда мать приводит его туда, то выслушивает от воспитателя интересные и поучительные как для нее, так и для ребенка истории. Их могут напугать, например, сплетнями о маленьком мальчике, который перекусал всех детей в своей группе, и по этой причине пришлось его исключить. Мать и ее ребенок понимают теперь, что кусаться маленьким посетителям в садике запрещено, соответственно, они усвоили неписанное правило из морального кодекса данного учреждения. В каждом организационном фольклоре есть своя история-сплетня, способная обучить всех новых сотрудников правилам и нормам поведения в данной конкретной компании.

Женька пришла на свое первое место работы. Ей самой только-только исполнилось восемнадцать лет. Оказалось, что начальница ее не намного старше – ей всего 23 года. Женька сразу перешла с ней на «ты». Ну, не зря же она, в конце концов, учится на психолога! Переход на «ты» сближает. Почти с первых дней Женька начала бунтовать против организационных правил: ужасная униформа, ошейники-бейджики, дурацкие двухчасовые психологические тесты при приеме на работу, и зачем вообще оставаться после трудового дня? Все свои мысли девушка не стала скрывать и от начальницы, споря с ней по каждому подходящему поводу.

Спустя месяц Женька начала удивляться, почему ее официально не оформляют на работу. Она несколько раз напомнила об этом начальнице и, наконец, получила желаемое. Девушка продолжала выражать недовольство по поводу организационных правил, попутно вспоминая о слишком низкой заработной плате и подвергая сомнению вообще возможность ее выплаты.

Через два месяца начальница вызвала Женьку для индивидуальной беседы. Девушка вернулась молчаливая, и в отделе сразу почувствовали, что что-то не так. Когда начальница на время отлучилась, Женька рассказала, что ее заставили написать заявление на увольнение по собственному желанию.

В сплетне проявляются также интересы того или иного индивида. Она словно тестирует рассказывающего ее сотрудника. Когда секретарша постоянно обсуждает пассий своего красавчика-шефа, то невозможно ошибиться, предположив, что девушка сама не прочь оказаться на их месте. Таким образом, исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод, что сплетни, слухи и интриги могут носить еще и позитивный характер.

## Глава 7. Внутренний PR

### 7.1. Определение внутреннего PR-а

В современном мире каждая маломальская организация старается получить лояльных и преданных ей служащих. При этом они должны быть также хорошо мотивированы на достижение поставленных перед ними задач. Чтобы добиться этого, необходимо задействовать ***механизмы внутреннего PR-а***. Они наладят организационные связи, позволят сотрудникам вовремя получать необходимую информацию, действовать более эффективно при выполнении поставленных перед ними задач, сформируют у служащих позитивное отношение к компании, ее корпоративной культуре и сделают работников более лояльными.

Средние по величине и большие компании испытывают необходимость в развитии механизмов внутреннего PR-а. Особенно актуально это для организаций, имеющих несколько офисов и подразделений разного рода. Чтобы объединить их все, а также показать, что сотрудники организации – единый коллектив, имеющий свой командный дух, необходимо избавиться от пробелов в общении, сформировать общие для всех нормы поведения, научиться правильно применять систему информирования служащих и представлять позитивный образ компании. При этом само по себе объединение нужно провести максимально красиво. Это должно вызывать у сотрудников гордость за свою компанию и чувство единения с ней.

**Внутренний PR** в данном случае – это некое воздействие информационного характера на сотрудников какой-либо организации, имеющее свою цель, структуру и укрепляющее имидж компании в лице его служащих. Данный тип PR-а является элементом политики управления кадрами, имеющей свои цели – задачи компании – и концепцию. Система внутреннего PR-а имеет ***четыре этапа формирования***:

- ✓ подготовительный этап;
- ✓ этап, на котором выбирают инструменты для достижения заявленных целей;
- ✓ этап реализации;
- ✓ этап оценки конечных результатов.

На этапе ***подготовительных*** действий менеджер по работе с персоналом только обдумывает идею формирования внутреннего PR-а. Здесь важно отметить несколько основных моментов. Вначале необходимо ***проанализировать реальное положение вещей*** в компании. Нужно проверить степень информированности служащих о грядущих в организации изменениях и перспективах ее развития, каким образом происходит коммуникативное взаимодействие между коллегами, есть ли связующие звенья между

разными отделами, офисами, подразделениями, имеются ли недовольные. На данном этапе хорошо помогают индивидуальные беседы с сотрудниками и менеджерами, анонимное анкетирование и наблюдение за поведением работников. Последнее актуально даже при неформальном общении.

Потом нужно измерить ***масштаб предполагаемых действий.*** Для этого можно, воспользовавшись помощью системного администратора, создать внутрикорпоративный сайт, где будет осуществляться своевременное информирование служащих обо всех возможных переменах и уже проделанных изменениях. Иногда требуется создать всю структуру целиком, чтобы выполнить программу, по действию рассчитанную на длительный промежуток времени. Здесь может понадобиться описание всей системы изменений целиком, начиная с организационного кодекса и кончая распределением мероприятий в компании. Перемены нужно планировать таким образом, чтобы эффективность всей системы была выше, нежели объединение некоторых ее частей.

После определения масштабов возможных перемен, нужно понять, какие ***инструменты*** могут помочь в достижении заявленных целей. Средствами организационных изменений в данном контексте будут считаться группы мероприятий, составляющих механизм внутреннего PR-а. В него входят формировка общих стандартов поведения и позитивного имиджа фирмы-работодателя, налаживание контактов внутри организации и построение хорошей информационной системы для служащих. Все это ведет к увеличению уровня лояльности сотрудников и эффективности их производственной деятельности.

В данном контексте разного рода ***имиджевые мероприятия*** – это набор различных составляющих организационной культуры. В него входят разработки миссии-девиза компании, организационной символики и кодекса (см. также Глава 2. Реалистичная сказка организации и Глава 4. Этические принципы как составляющие культуры). В задачи имиджевых мероприятий входят формировка у служащих приверженности базисным ценностям предприятия и общих стандартов поведения.

Чтобы ***реализовать*** намеченные изменения, нужно поддержать уже начатые мероприятия. Обязательным является доведение их до своего логического конца. Избранная политика должна быть последовательной. Кроме того, необходимо учитывать мнение сотрудников касательно некоторых проектных решений. Чтобы изменения были позитивными, необходимо участие каждого, кто заинтересован в этом процессе. Для этого можно на разных этапах проекта создавать инициативные группы. Участие руководства и одобрение им происходящей модернизации – также очень важно для успешности производимых изменений. ***Отсутствие информационного голода*** позволит избежать лишних кривотолков и пересудов вокруг проекта. Все данные о проводимых мероприятиях

необходимо донести до каждого члена организации. Информацию можно разослать через внутреннюю сеть – для тех служащих, у которых есть компьютер на рабочем столе. Если же его нет, то для остальных сотрудников можно развесить объявления на выделенной специально для этих целей доске. Когда работник имеет возможность внести свой вклад в общеорганизационное дело, то он начинает осознавать собственную важность для компании. Это развивает позитивный настрой по отношению к фирме у ее сотрудников, что делает участие в имиджевых мероприятиях довольно эффективной частью внутреннего PR-а. Когда же начальство как-то отмечает работу, принесшую большое благо организации, и поощряет лояльное отношение служащих к компании и руководству, то впредь работники стараются трудиться еще лучше.

Чтобы ***оценить***, насколько качественно работает запущенная система внутреннего PR-а, необходимо обозначить пару-тройку важных показателей. Это можно сделать при помощи сравнительного анализа, например, былого уровня «кадровой текучки» с теперешним. Если сравнение в пользу последних показателей, значит, система внутреннего PR-а работает хорошо. Когда все наоборот, то, соответственно, функционирование нововведений оставляет желать лучшего.

После того, как оценка завершена, нельзя останавливаться на достигнутом. Если это сделать, то можно, наоборот, привести организацию к деградации и упаднническим настроениям среди сотрудников. Правильным решением будет сделать определенные выводы и ***продолжить реформирование компании***. Даже после полного налаживания механизмов внутреннего PR-а необходимо постоянно их поддерживать, подкреплять, совершенствовать и обновлять. Однако стоит запомнить, что заменять существующие правила нужно равноценными, только тогда они смогут эффективно работать.

Во многих компаниях уверенно отвечают, что в их организации внутреннего PR-а не существует. Это происходит потому, что пока данное понятие, так же, как и термин «корпоративная культура», является новым для российского делового мира. Организационная культура, например, автоматически есть в любой фирме, однако признают это только тогда, когда уже написан некий программный корпоративный документ.

Сейчас пока в российских компаниях существует ***неосознанный внутренний PR***. В офисах держат, например, доску объявлений. Как правило, обычно ее используют для вывешивания новых указаний руководства, объявляют о каких-то событиях. В некоторых компаниях это «мертвая» доска. Она висит просто так «для вида», как часть обстановки офиса. В других же организациях можно наблюдать довольно активную деятельность в этом плане. Пара-тройка добровольных активистов оформляют доску объявлений, узнают, какие изменения происходят в организации и также помещают их на заветное место, поздравляют

сотрудников с грядущими праздниками (как общероссийскими, внутриорганизационными, так и с индивидуальными – Днем Рождения какого-то отдельного служащего, например) при помощи стихов или в прозе, предупреждают о корпоративных мероприятиях и церемониях, форме одежды на них и т.д., и т.п.

Еще одним вариантом проявления неосознанного внутреннего PR-а является момент, когда руководитель просит специалистов из службы персонала или PR-менеджеров создать текст, где будет в краткой форме приведен девиз организации и ее философия. Делаться это может по причине подражания другим фирмам, однако когда внутренний PR уже существует, то декларирование на бумаге станет официальной датой его рождения. Если раздать созданные листовки всем сотрудникам, то получится грандиозная PR-акция.

На сайте фирмы, ориентированном, по сути, на реализацию стратегии внешнего PR-а, некоторые организации помещают информацию, относящуюся к механизмам PR-а внутреннего. Это позволяет воздействовать соответствующим образом не только на потенциальных клиентов компании, но также на ее сотрудников. Благодаря такому внутреннему PR-у руководство фирмы «убивает» сразу двух зайцев одним ударом.

Кроме всего вышеперечисленного, существуют еще и праздники, справляемые всем коллективом. Даже те компании, руководство которых говорит, что внутренний PR их не волнует, отмечают День Рождения организации и Новый Год. Небольшие компании проводят корпоративные вечеринки в ночном клубе рядом со своим офисом. Корпорации гиганты снимают для этой цели кафе и рестораны.

### 7.2. В чем ошибка?

Итак, мы выяснили, что создание системы внутреннего PR-а вполне реально. Однако часто менеджеры по персоналу, да и сами руководители начинают замечать, что почему-то разработанные ими механизмы частично либо совсем не действуют. Чтобы избежать этого, необходимо знать, какие «подводные камни» при создании системы внутреннего PR-а существуют.

***Первой ошибкой*** в данной ситуации является отсутствие активной работы со слухами и мифами в организации. Особенно это касается негативных пересудов и легенд. В них компания предстает перед служащими в плохом свете, что наносит непоправимый урон репутации, брэндам и руководителю организации.

Большое количество информации доходит до служащих в искаженном виде. По этой причине начальству необходимо научиться управлять слухами себе на пользу (см. также Глава 6. Испорченный телефон). Такие меры стимулируют создание доброжелательной

атмосферы в компании, избавят сотрудников от страхов за свое будущее, вернут или укрепят доверие к высшему руководству.

Максим Анатольевич прослыл в своем коллективе железным человеком. Подчиненные видели в нем жестокого и властного руководителя, который совершает подлые поступки в отношении своих сотрудников. Для того чтобы исправить ситуацию, Максим Анатольевич попросил PR-менеджера сформировать ему новый имидж. Сотрудник службы PR-а не стал разубеждать служащий, а всего лишь решил «привязать» к образу железного человека новые позитивные характеристики. Скоро в средствах массовой информации и организационной газете появились заметки о трудовой деятельности руководителя данной компании. Особый акцент был сделан на причинах появления такого прозвища у начальника. По мнению автора статьи, руководителя так называют, так как он достаточно твердо отстаивает интересы фирмы и железно отвечает за свои слова.

***Чтобы необходимые слухи лучше распространялись,*** можно использовать приближенных к начальству сотрудников, например, секретарей. Вторым важным фактором при распространении нужных сплетен является знание человека, который чаще всего занимается пересудами. Дальнейшее развитие событий – дело практики. Нужно только дать необходимую информацию секретарям, потом вызвать к себе сплетника(-цу) якобы для важных переговоров и оставить этого индивида ждать, пока его примут. В это время секретари, переполненные новой важной информацией, как правило, начинают обсуждать ее между собой. Что и требовалось доказать. Сплетня готова. Секретари же при этом явились наилучшими проводниками для выгодных компании и руководителю слухов.

Нужно обратить внимание также на то, что рассказывают служащие о компании и есть у них общее представление об этом вопросе. Данной проблемой лучше всего заниматься отделу по подбору персонала или службе PR-а. Они должны разработать соответствующую памятку. В ней должно повествоваться о том, каким образом рассказывать о компании, в которой они работают. Хорошо, если служащие знают о том, чем занимается именно их отдел, но нужно знать также и о деятельности всего предприятия в целом. После представления вниманию сотрудников созданной памятки, служащие перестают совершать оплошности при повествовании о компании, сферах ее деятельности и начальстве.

***Важно вовремя знакомить своих работников с происходящими в организации изменениями.*** В частности с теми, которые выходят за рамки компании. Плохо, когда служащие узнают всю необходимую информацию из средств массовой информации, к примеру, о появлении нового организационного брэнда, о сокращении штата, появлении нового руководителя и владельца.

Одно из ведущих российских предприятий, чтобы поднять качество своей продукции, закупило новое дорогостоящее оборудование. Однако никто не потрудился предупредить сотрудников организации о грядущих переменах. В результате качество продукции осталось на прежнем уровне, ведь работники как нарушали до этого технологический процесс во время перемешивания фарша, так и продолжали это делать. Все это произошло по причине низкого уровня информированности сотрудников о жизни предприятия.

***Вторая ошибка*** внутреннего PR-а - распространение ненужной и неинтересной для служащих информации или данных, которые вовсе не предназначаются для ушей работников. Часто можно видеть следующую картину: в организации появляется новый PR-менеджер и начинает рассылать электронной почтой новости рекламы всем сотрудникам. Причем он не думает о том, нужна ли бухгалтеру, к примеру, такая информация. Загруженность служащих ненужной информацией, другими словами, спамом, отнимает у них время, которое они могли бы потратить на выполнение своей работы. Чтобы выяснить, какие данные будут полезными для служащих и заинтересуют их, необходимо провести так называемый внутренний аудит коммуникаций. Технологии проведения таких исследований могут иметь в своем составе методы наблюдения, опроса и, конечно, анализа полученных данных. Как правило, людям интересны: информация о социальной сфере организации (льготы, зарплаты, изменения в данной области); выигрыши в корпоративных конкурсах, их победители и соответствующие случаю награды; данные о том, как быстро подняться по служебной лестнице, кого куда назначили, повысили по службе (знание методов дает ощущение достижимости своей цели, что как нельзя лучше мотивирует служащих на трудовые свершения); планы по развитию и совершенствованию компании в ближайшее время и долгосрочный период, по величине равный году.

На ***третьем месте*** стоит ***ошибка***, связанная с количеством контактов между работниками и начальством. Большинство представителей высшего руководства идет на прямое взаимодействие со своими сотрудниками только во время критических для организации моментов. Такие начальники выступают перед своими работниками, если появилась утечка важной для компании информации (чаще негативного плана), произошло чрезвычайное происшествие во время производственного процесса, фирма продана или у нее появился новый руководитель.

Конечно, такое взаимодействие должно проводиться хотя бы один раз в квартал. Однако многое зависит от того, какой это бизнес, и насколько он оперативен. Если речь идет о банке, консалтинговой или производственной организациях, то встречи служащих и начальства нужно проводить раз в две недели, а по необходимости и чаще. Совсем не

обязательно, чтобы это были личные встречи. Взаимодействие может быть налажено и через другие средства связи: селекторы, телевизионную, сетевую и видеоаппаратуру.

***Четвертой ошибкой*** внутреннего PR-а считается выбор технологий, которые не учитывают разницу в размерах и сфере бизнеса организации. Если, например, в маленькой фирме каждую неделю выпускается красочная корпоративная газета на глянцевой бумаге, то сотрудники начинают думать, что средства организации, которые могли бы пойти им на премии или подарочные путевки в летние лагеря для их детей, беззастенчиво транжирятся на ненужные вещи. Когда такая ситуация действительно имеет место, то уровень лояльности по отношению к руководству и компании в целом начинает снижаться. По этой причине в небольших фирмах масштабные акции по внутреннему PR-у стоит проводить два-три раза в течение года.

## Глава 8. Внешний PR

### 8.1. Что такое внешний PR?

**Внешний PR** – система мер, позволяющая работать с внешней средой организации. В нее входят клиентская база, конкуренты, инвесторы, партнеры, покупатели, т.е. все, кто не являются служащими данной организации. Внешний и внутренний PR (см. также Глава 7. Внутренний PR) взаимосвязаны и взаимозависимы. Чтобы достигнуть хороших результатов, руководство компании должно уделять внимание и первому, и второму виду PR-а.

Внешний PR является одним из видов коммуникативных взаимодействий, производимых компанией со СМИ. В данном контексте необходимо ***наладить слежение за разного рода публикациями***, поступающими из различных каналов. Кроме того, сотрудники, ответственные за имидж компании (это могут быть PR-менеджеры, менеджеры по персоналу и корпоративной культуре, пресс-секретарь), должны научиться своевременно реагировать на появление негативных высказываний и статей в прессе. Данным служащим необходимо иметь хорошо развитую социальную сеть среди профессионалов, где они чувствовали бы себя в «своей тарелке». Особенно таким сотрудникам нужно обращать внимание на свое профессиональное развитие, ведь для того, чтобы быть компетентным специалистом, надо много и хорошо учиться, а также познавать на практике все рабочие моменты.

Особенно важным для системы внешнего PR-а является ***создание имиджа той или иной компании***. Современные PR-специалисты подразумевают под этим термином искусственно созданный образ организации и/или ее руководителя. При этом признаки имиджа могут совершенно по-разному проявляться, да и ступеньки в иерархии также иметь различные. Это можно заметить, когда с компанией или ее руководством происходят необычные, а иногда и непредсказуемые, ситуации, которые невозможно записать под какой-то единый стандарт.

Довольно часто имидж представляется как результат восприятия образа фирмы другими людьми. Он может меняться в зависимости от того, кто акцентирует на нем свое внимание, ведь нет в мире двух совершенно идентичных в физическом и психологическом планах людей. По этой причине каждый человек один образ может видеть по-разному.

Имидж меняется со временем, и об этом нельзя забывать. Кроме того, он зависит и от обстоятельств. Уровень имиджа достаточно подвижен: он может повышаться и снижаться, а иногда стабилизируется. Во втором случае сотрудники по PR-у будут вынуждены поднимать репутацию фирмы до нужной ступеньки.

Образ создается не только для организации, но также (довольно часто) для производимых ею товаров или услуг. Здесь важно провести соответствующую подготовку, выяснить, какие ожидания есть у целевой аудитории. Благодаря изучению данных параметров, разрабатываются соответствующие стандарты для товаров.

В практике службы PR-а особое место отводится ***проблемам меценатства и спонсорства.*** Когда руководство организации от ее лица занимается благотворительной деятельностью, то автоматически создает для своей компании позитивный имидж. Потребители услуг или товаров фирмы, видя бескорыстную помощь ее начальства обездоленным, открываются для рекламных и PR-акций со стороны данной компании. Лояльность клиентов по отношению к организации повышается, а все идеи и новшества гораздо легче принимаются, нежели до применения благотворительных мероприятий. Все акции компании освещаются в прессе не по одному разу, что усиливает воздействие таких мероприятий на мнение потребителей.

Термин «паблик рилешнз» чаще всего встречается в литературе рядом с такими типами коммуникационного взаимодействия как агитация и пропаганда, реклама, журналистика и лоббирование. В основе всех этих дисциплин лежат похожие практики взаимодействия. По этой причине можно будет сравнить их, чтобы показать многогранность системы внешнего PR-а.

***Рекламу*** и ***внешний PR*** сложно развести. Кажется, что они настолько близки друг к другу, что практически являются родственниками. Хорошая реклама может создать положительный образ для фирмы, товары или услуги которой она представляет. PR-менеджеры, тем временем, подготавливают почву для позитивных реакций на новый товар или услугу в целях лучшей их продаваемости. Правда принцип бесплатности, присущий PR-акциям, не является ведущим для рекламы. За хороший ролик обычно платят, а за PR – нет. Однако презентации при установке связей с общественностью иногда являются достаточно дорогостоящими.

Есть существенные различия между рекламой и системой внешнего PR-а. Паблик рилейшнз призваны воздействовать на широкую аудиторию. Реклама направлена на узкий сегмент публики, она адресована конкретному покупателю или клиенту.

***Пропаганда и агитация*** по сравнению с системой внешнего PR-а имеет достаточно жесткий характер. Они всегда имеют четкую цель. Агитация и пропаганда являются принудительными мерами, призванными манипулировать сознанием народных масс. PR-акции же мягко направляют потребителя в нужном направлении, предоставляя ему выбор. Часто данные мероприятия называют «окучиванием» клиента. Это имеет свой позитивный аналог в сельском хозяйстве, когда с землей делают все возможное, чтобы растение принесло

свои плоды. Во время применения технологий агитации и пропаганды их приверженцы постоянно ищут и находят врагов для системы, своих стандартов и правил. Агитаторы и пропагандисты везде видят неполную информацию, оскорбления, клевету, делают вывод, что это происки их недругов и считают необходимым поступать точно также со своими оппонентами.

Когда механизмы управления и экономики начинают зависеть друг от друга, то возникает явление, носящее название «***лоббизм***». Это меры, воздействующие на структуры власти для замены общественно-экономических установок в пользу каких-либо организаций. К примеру, это может касаться изменений в налоговом законодательстве.

Лоббизм имеет ***две стадии*** своего развития. ***На первом этапе*** общественность информируют о соответствующих проектах. Эти действия относятся к методам естественного мониторинга, который отлично соотносится с практикой PR-акций. По-другому они еще называются ***мягким лоббизмом***. Во время ***второй стадии*** лоббисты стараются продвинуть интересы своего предприятия, идя по головам своих конкурентов. Это создает предпосылки для коррумпированности в организации.

В современности лоббизм обрел государственные масштабы. Теперь он имеет два направления для своих действий. Это могут быть вертикальное и горизонтальное лоббирование. Первое относится к высшим кругам власти, например, премьер-министрам и президентам. Второе направление лоббирования воздействует на лидерский круг общественного мнения. Данный тип применяет некоторый постоянный набор форм для воздействия на социум – это могут быть разного рода петиции, письма и т.д., и т.п. Лоббисты могут иметь в своих рядах представителей профсоюзов, личностей, обладающих большим авторитетом и ассоциации.

Взаимодействие системы внешнего PR-а и журналистских практик является самым тесным. Большинство внешних коммуникаций строятся именно на этой связи. Журналистика и PR – близнецы-братья.

Благодаря отношениям между этими двумя коммуникативными практиками появился такой термин как «***паблисити***». Он используется тогда, когда рассказывают о получении позитивных презентаций в СМИ так, что спонсор не заплатил за это ни копейки. Паблисити может сделать человека или организацию известными после рассказа о них в средствах массовой информации.

Однако стоит отметить, что данные, передаваемые через СМИ, могут оказаться не совсем объективными, ведь выбор и анализ информации содержит человеческий фактор. Люди же не всегда могут подавить в себе приверженность той или иной идее, а иногда, наоборот, ее неприятие. Один и тот же факт может быть передан совершенно по-разному в

нескольких различных масс-медиа. Например, в одной газете парочку преступников, ограбивших банк, назовут бездомными, безработными, оголодавшими людьми, которые поступили так от безысходности. В другом печатном издании тех же людей превратят в негодяев, убийц и насильников. Ну, а третье издание как бы невзначай упомянет о том, что среди бандитов была замечена женщина, которая совершала ограбление вместе со своим парнем, подобно Бони и Клайду. Таким образом, становится понятно, что один и тот же факт может принимать совершенно разные формы. Благодаря этому и формируется общественное мнение - отношение к происшествию и его участникам. Большое значение имеют те технические средства, по которым передадут информацию. Это могут быть телевидение, радио, печатные издания, интернет, но каждый раз данные будут восприниматься совершенно по-разному.

Уже давно была предложена формула, исходя из которой ученые понимали, ***как СМИ воздействуют на публику.*** Необходимо было всего лишь выяснить, кто говорит и что, какие средства использует при этом, кто его оппонент или слушатель, каков конечный результат речи данного индивида. В Германии ученые сделали данную формулу длиннее, добавив туда еще и временные характеристики (когда и где обращается СМИ к своей публике). Эта формула обеспечивает работу как журналистской братии, так и PR-менеджеров.

Однако существует также общая черта, характерная и для СМИ, и для паблик рилейшнз: те и другие передают информацию. Журналистика в этом плане «всеядна», а вот механизму внешнего PR-а приходится выбирать и фильтровать информацию. Это связано с целью последнего, ведь она рассчитана на отсеивание негатива и формировку позитивного имиджа для компании и ее руководства. По этой причине PR-акции должны быть направлены исключительно на поиск положительной для своей организации информации.

### 8.2. Как показать себя перед партнерами?

Демонстрация себя и своей организации перед партнерами - сложная, но интересная задача. Как правило, механизм внешнего PR-а в большинстве случаев настроен на взаимодействие со своим внешним окружением, т.е. на средства массовой информации. Как выяснилось, это формирует соответствующий имидж компании. Однако на этом цепочка не прерывается, ведь образ организации – важное звено в оценке этой фирмы ее партнерами. Когда имидж оставляет желать лучшего, то и отношение партнеров будет таким же (другими словами, негативным – кто захочет работать с неудачниками?), однако стоит только образу организации стать чуточку позитивнее, как и остальные взаимодействия очень быстро налаживаются.

Выступая перед СМИ, руководитель компании в символической форме общается со своими будущими и настоящими партнерами, инвесторами, сотрудниками (служащие же идут работать на то или иное предприятие, также опираясь на его образ, созданный для общественности), заключает с ними договора. Имидж фирмы – долгострой, который приносит свои плоды не сразу. Чтобы сделать его качественным и позитивным, необходимо долго работать над своими задумками.

По этим причинам ***к пресс-конференциям, дням открытых дверей и разного рода брифингам начальство организации должно очень тщательно готовиться***. Необходимо составить список участников мероприятия, попробовать предугадать, какие вопросы появятся (в том числе и провокационные), обдумать ответы на них. Особенно стоит проконтролировать наличие в речи информации, которая может нанести вред компании. Если она имеет место, то лучше избавиться от нежелательных данных либо дозировать информацию.

Именно сейчас вступает в свои права организационный пресс-секретарь или PR-менеджер со своими сотрудниками. Они являются лицом фирмы. По этой причине данным служащим противопоказано отвечать эмоционально, несдержанно и некорректно. Они обязаны быть компетентными, способными «держать удар», устойчивыми в психологическом плане. Пресс-секретарь или PR-менеджер должны уметь найти выход из любого даже самого непростого положения. В Японии это называют «сохранением собственного лица», под которым в данном контексте подразумевается, конечно, лицо компании.

Плохим вариантом будет, если оратор, на котором лежит вся ответственность за выступление, начнет волноваться, путаться в ответах или же вообще скажет, что ничего не знает по данному вопросу и прессе лучше поговорить с более компетентным сотрудником. Нельзя проявлять также злость и растерянность – будет истолковано превратно и не в лучшем для компании контексте. Уходить от вопроса, говорить что-то неопределенное – негативная тактика поведения. Достаточно представить, что могут подумать потенциальные партнеры, сидя перед телевизором: «Он юлит, не отвечает прямо на поставленные вопросы – темная лошадка. Мы бы в жизни не стали сотрудничать с такой организацией». Кроме того, нужно понять – источников информации в наше время технологий и социальных сетей существует огромное количество, поэтому лучше рассказать о своей компании нечто позитивное, чем узнать потом о ней негативные сплетни (это проигрыш для пресс-секретаря или PR-менеджера).

Эти правила особенно важно иметь в виду во время кризисных для организации моментов. Тогда как раз удачно прошедшая пресс-конференция может спасти компанию от

скандала и помочь в ее дальнейшем развитии. Чтобы выступление перед СМИ прошло хорошо, необходимо соблюдать несколько основных правил, характерных для данной ситуации. Нельзя, чтобы пресс-конференции проходили часто. Пусть это происходит по заданному плану или (в случае каких-либо происшествий) по мере необходимости.

Помещение для пресс-конференции должно готовиться специально. Необходимо решить все мелкие вопросы касательно количества стульев, освежающих напитков, величины, комфорта приемного зала и др. Выбор времени для пресс-конференции также должен продумываться. Чтобы всем ее участникам было удобно, лучше, если это будут рабочие послеобеденные часы. Само по себе время проведения конференции также нужно ограничить, к примеру, тридцатью минутами. Отклоняться от проложенного «курса» не рекомендуется.

Следующим условием для хорошей пресс-конференции является ее ***эмоциональная составляющая***. Здесь необходимо избегать конфронтаций и дебатов. Ни в коем случае нельзя произносить реплики негативного характера в отношении публики или возможного противника. Оратору важно научиться контролировать свое эмоциональное состояние. Хорошо уметь даже в конфронтационной ситуации сохранять выдержку и доброжелательной отношение к аудитории. Люди будут уважать оратора за эти способности. Если среди журналистов присутствуют друзья или знакомые выступающего, то он все равно не имеет права оказывать им предпочтение. Это может негативно сказаться на отношениях оратора с другими репортерами, которые напишут, что информация о данной организации является сфальсифицированной, ведь пресс-секретарь дружит с таким-то репортером.

Сейчас особенно актуальным стало ***коммуникативное взаимодействие через международную сеть Интернет.*** Другими словами, отношения между людьми постепенно приняли облик киберкультуры, существующей в своем киберпространстве. Необыкновенно широкого размаха в разных странах мира достигла эта форма коммуникаций. Однако одни государства приняли ее безоговорочно, когда другие лишь начали осторожно прощупывать новую технологию, выискивая ее плюсы и минусы. PR-менеджеры также могут использовать киберпространство в своих целях, ведь сейчас почти у всех фирм есть своя страничка в Интернете, что позволяет адресно воздействовать на потенциальных клиентов и партнеров, спонсоров и инвесторов. Оформление по своему усмотрению данного типа киберпространства может привнести в массы информацию о миссии и целях компании, презентовать фирму и ее сотрудников, руководство с лучшей стороны, что станет еще одной отправной точкой для новых партнерских контактов.

Чтобы наилучшим образом поддерживать систему внешних коммуникаций, PR-менеджерам необходимо поддерживать обратную связь с сообществом, которому

сообщается та или иная информация. Нужно знать мнение даже совсем молодого поколения. В данном случае показателен опыт религиозных служителей, которые стараются донести свои идеи до каждого члена социума, стараясь использовать все современные технические средства для этой цели.

Чтобы узнать, какова реакция общества на продвигаемую политику, необходимо проводить опросы и анкетирования, изучать свою почту (там могут быть открытки и письма, требующие обязательных ответов на них). Сотрудникам PR-службы рекомендуется участвовать в разного рода собраниях с активной общественностью, где все желающие могут узнать о компании много интересной информации. Хорошо действует введение «горячей линии» - телефона, по которому любой индивид совершенно бесплатно может обратиться к знающим и эрудированным специалистам соответствующей организации за помощью, советом или просто высказать свое мнение по какому-нибудь вопросу.

Стоит отметить также, что действия руководства также имеют большое значение при формировании положительной репутации компании в обществе. Вся система внешнего PR-а изначально строится на поведении начальства. То, что говорят управленцы, и как они это делают, формирует восприятие их имиджа и образа представляемой компании в средствах массовой информации, а значит, перед партнерами и клиентурой. Таким образом, можно сделать вывод, что природа системы внешнего PR-а имеет непосредственное отношение к стратегическому менеджменту.

На что же, в первую очередь, стоит обратить внимание руководителю компании? На ***три главных фактора*** формирующих имидж организации:

- ✓ поведение сотрудников, качество производимой продукции и уровень обслуживания;
- ✓ определение девиза или миссии организации, философию деловой деятельности данной фирмы;
- ✓ оценку компании общественным мнением и средствами массовой информации, государственными структурами.

Важнейшей задачей системы внешнего PR-а является запуск механизма, состоящего из комплекса позитивной информации. В него входят корпоративная культура организации, схемы управления, принятые в ней, действенность торговой марки, уровни лояльности и мотивации служащих на трудовую деятельность, потенциал партнеров и конкурентов, размеры финансовых оборотов и рынка, на котором работает данная компания. Весь этот массив данных необходимо «завести» так, чтобы он работал и приносил свои позитивные плоды. Этот комплекс информации нужно умело довести до целевой аудитории, которая состоит из служащих данной компании, кредитно-финансовых организаций, партнеров,

клиентов, покупателей, акционеров, средств массовой информации и работников государственных структур.

## Глава 9. Изменения в корпоративной культуре

### 9.1. Диагностика

Основной характеристикой корпоративной культуры является ***изменчивость***. Как видно из практики, потребность в реформах появляется, как только меняется численность сотрудников в организации (она может как увеличиваться, так и уменьшаться). Когда компании объединяются сами или проводят эту операцию со своими активами, поглощаются друг другом, производят сокращения персонала, тогда как раз и наступает «золотая пора» для изменений в организационной культуре. Кроме того, стоит учесть, что потребность в таких переменах наступает также во время появления в фирме нового персонала, который является носителем другого типа культуры. Это может повлечь за собой столкновение двух разных полюсов, что приведет либо к серьезным проблемам для компании либо, наоборот, благодаря использованию отработанных для таких случаев методик, к позитивным результатам как для отдельных личностей, так и для организации в целом.

Однако слишком часто руководство принимает одно единственное верное, как оно считает, решение – уволить нарушителя спокойствия. Известно, что реформирование компании и ее культуры возможно именно благодаря замене персонала. Такие меры являются одной из технологий рыночной экономики. Начальство почему-то забывает, что есть и другие не настолько радикальные варианты решения возникающих проблем. Они могут быть связаны с частичным изменением методологии и стратегии ведения деловой деятельности. Кроме того, всегда есть возможность переобучить давних сотрудников и усовершенствовать технологии управления.

Нужно также отметить, что для качественных изменений сначала требуется ***произвести диагностическое исследование***, т.е. ответить на вопросы о том, какой была культура раньше, какая она сейчас и какие элементы хотелось бы видеть в ней в будущем. Важно выявить негативные и объединяющие факторы, имеющиеся в той или иной корпоративной культуре, понять, кто здесь является лидером. Чтобы сделать это, нужно использовать разные виды психологических тестов. Количество их должно быть не слишком большим, а объемы такими, чтобы не отнимать у служащих слишком много времени, отведенного на работу.

Перед началом диагностики, в первую очередь, нужно ***определить, какие предпочтения имеют разные по профессиональным и возрастным характеристикам сотрудники данной компании.*** Такой тип анкетирования нужно проводить только в условиях анонимности. Это связано со свободой выражения своих мыслей, которую будут

ощущать служащие, если учесть данное правило. Кроме того, при таком виде сбора информации она получается гораздо достовернее, чем при отсутствии анонимности в анкетировании.

Катя задумчиво почесала ручкой в затылке. Вопрос, напечатанный на маленьком листочке бумаги, вызвал бурю эмоций: «Кем вы представляете своего начальника?». Следом шли варианты ответов: «а) Деспотом; б) Добрым и отзывчивым человеком; в) Равнодушным ко всему человеком; г) Умным и демократичным руководителем; д) Другое». Катя вспомнила, как после корпоративной вечеринки шеф настойчиво напрашивался к ней домой. Девушка отказала ему – не в ее правилах было заводить «шашни» на работе. На следующее утро руководитель сделал выговор за опоздание и теперь каждый день придирался к какой-нибудь мелочи в работе Кати. Девушка трудилась секретарем, поэтому возможности не видеться с начальником у нее не было. У Кати не было нового подходящего места для работы, а время на поиски отсутствовало вообще – руководитель загружал ее по полной программе. Девушка снимала квартиру, соответственно, каждый месяц ей нужно было платить за свою жилплощадь. Это место работы нельзя было терять.

Теперь Катя переживала, как ответить на, казалось бы, простой анкетный вопрос. Проглядев опросный лист до конца, девушка увидела пунктик, от которого у нее волосы на голове зашевелились. Нужно было указать свои фамилию и имя. Теперь Катя поняла, что ответить. В нужной графе девушка обвела кружком ответ «б) Добрым и отзывчивым человеком».

Так как организационная культура влияет на эффективность работы компании в целом, то для каждой организации должны быть созданы свои виды первичной и текущей диагностики. Чаще всего «на повестке дня» стоят темы, связанные с удовлетворением потребностей служащих, эффективностью деловой деятельности организации, скоростью принятия в ней решений, методами развития коммуникативных взаимодействий, проблемами планирования и расширения компании. Конечно, существует огромное количество и других интересных для диагностики предприятия тем.

### 9.2. Как изменить, не испортив?

Необходимо помнить, что эффективность изменений в организации зависит самым прямым образом от того, насколько осознали необходимость этих перемен топ-менеджеры, специализирующиеся на краткосрочном или стратегическом уровнях управления. Чтобы достигнуть консенсуса среди управленцев касательно характера и типа перемен, стараются обычно делить эту сферу на ***несколько этапов***:

- ✓ организация «размораживается»;
- ✓ продумываются главные варианты целевых моделей компании;
- ✓ обеспечивается безопасность всех, кто задействован в процессе изменений;
- ✓ изменения внедряются в жизнь компании;
- ✓ фирма снова «замораживается».

Во время ***первого этапа*** до главных менеджеров компании доводится вся информация о происходящих в организации негативных бизнес-процессах. Это должно вызвать у них чувство возрастающей тревоги, которое со временем преобразуется в желание и осознание того, что в корпоративной культуре данного учреждения требуются кардинальные (или не очень) перемены. Когда менеджеры, наконец, будут готовы к изменениям, наступит ***второй этап*** - продумывания основных вариантов целевых моделей компании.

К сожалению, первых двух этапов для позитивного изменения корпоративной культуры явно недостаточно. Организационные структуры должны еще стать сторонниками, проводниками и организаторами перемен. Для этого им совершенно необходимо обеспечить место в будущей компании и экономическую безопасность, что является ***третьим этапом*** во внедрении изменений в корпоративную культуру.

Большинство людей на Земле, чтобы сохранить свои ценностные ориентиры, стремится избавиться от затянувшихся социальных изменений. Это вполне естественно, так как стабильность – одна из базисных потребностей. По этой причине большое количество организаций, уже внедривших в свою корпоративную структуру какие-либо изменения и проверившие их на практике, вступают на ***четвертый этап*** – когда компанию снова «замораживают». Это делается для закрепления изменений в организационной культуре.

Когда корпоративные ценности игнорируются в процессе модернизации компании, значит, реформаторы пытаются достигнуть невозможного. Например, в организации среднего уровня управленцы считают, что планирование в них просто невозможно и, более того, вредно. Если такое происходит, то необходимо начать распределение ресурсов с точки зрения политических оснований.

В современности при помощи особых способов дешифровки можно понять, что из себя представляет модель позитивного решения проблем как внутри компании, так и с внешней ее стороны. Это можно сделать посредством анализа артефактов, базовых ценностных ориентаций, реальных и провозглашаемых целей. Такое исследование могут провести специалисты по PR, менеджеры по персоналу, социологи и социальные антропологи.

Главными целями для лидера организации обычно являются сотворение и развитие позитивной корпоративной культуры, которая способна выжить даже в самых тяжелых для бизнеса условиях. Для этого компания должна обладать определенной гибкостью. Однако часто модели, которые до сих пор хорошо работали, начинают давать серьезные сбои, когда обстоятельства меняются. В старых культурных рамках уже невозможно повернуть давно «накатанную дорожку», или это будет слишком дорого стоить для организации. Другими словами, лидеру приходится разрушить созданную собственными руками организационную культуру и построить новую, чтобы компания могла продолжить свое существование.

В связи с этим специалистам по корпоративной культуре и ее изменениям необходимо достаточно четко представлять каков тип исследуемой ими организации, на какой стадии развития она находится, каковы базисные ценностные ориентации у ее руководителей. Если знания на этот счет будут недостаточно полными, то повышается степень совершения ошибки при постановке целей. Они могут оказаться малоактуальными, недостижимыми или, что еще хуже, разрушительными для эффективных организационных механизмов.

**Заключение: обобщаем**

Вот и подошла к концу книга «Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом». В каждую главу данного пособия мы постарались вложить как можно больше полезной информации, перемежая ее с примерами реально произошедших ситуаций, связанных с организационной культурой или ее структурными элементами. При необходимости расшифровывались все используемые термины, что должно было способствовать лучшему их пониманию и усвоению в контексте работы.

Изначально «Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом» была разделена на девять глав. В первой главе находилась информация о составных частях корпоративной культуры, о том, как она появляется, ее типах и управлении персоналом согласно организационным ценностям. Благодаря этой части должна была стать понятнее идея, заявленная в названии данной 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 определили 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 было рассказано во второй главе этого издания.

Важность коммуникативного взаимодействия была отмечена выше (см. **Введение**), однако конфликты и отношение к ним в деловом сообществе – тоже особая деталь корпоративной культуры. В третьей главе об этом было рассказано более полно. Четвертая глава посвящалась организационному этикету и соответствующим ему принципам. Здесь же было рассказано об актуальности затрагиваемой темы, необходимости этики в мире бизнеса.

Лояльность персонала – клей, сцепляющий корпоративную культуру. Здесь не поспоришь, ведь если сотрудники в приватных разговорах отзываются о компании самым нелестным образом, то значит, что корпоративная культура дала трещину. Последняя 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 давно проработавшие в компании, доносят до новичков только негативные сведения о ней, то рано или поздно последние покинут данное учреждение, хотя бы для того, чтобы найти более престижное место. Если же слова других сотрудников находят себе подтверждение, то бывший сотрудник уйдет еще и с негативными эмоциями. Рассказы такого человека могут повредить внешней репутации или имиджу

фирмы, повлечь за собой потерю партнеров, а значит, прибыли. В пятой главе книги «Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом» было рассказано о том, как избегать таких ошибок.

Шестая глава называется «Испорченный телефон». Сейчас сложно найти людей, которые не знакомы с этой детской игрой, применяемой сейчас для того, чтобы показать какое количество достоверной информации доходит до человека, которому она предназначалась. В контексте данной книги «испорченным телефоном» были названы разного рода сплетни, слухи и интриги, не обошедшие стороной почти ни один рабочий коллектив. В шестой главе рассказывалось о том, как лучше всего использовать такие механизмы для наилучшего развития организации.

Седьмая глава была посвящена внутреннему пиару или, другими словами, имиджу компании среди своих сотрудников. Здесь рассказывалось об ошибках, которые может допустить менеджер по развитию или корпоративной культуре, пытаясь «пропиарить» компанию для персонала.

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

Девятая глава повествовала об изменениях в корпоративной культуре. Эта часть книги необходима, если руководитель чувствует, что наступило время что-то менять. Как это сделать с наименьшими потерями и наивысшей выгодой, подскажет «Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом». Важно ведь изменить, не испортив, то есть заменить на равноценное, а не оставлять вакуум после удаления «ненужной» составляющей корпоративной культуры. В заключении мы провели анализ проделанной работы, кратко обозначили основные моменты изо всех девяти глав, обобщили полученные результаты.

Таким образом, можно считать, что заявленные ранее обязательства были выполнены. Конечно, хотелось бы еще более полно рассказать о таком интересном явлении как корпоративная культура. Однако объемные рамки данного издания не позволяют сделать это. По этой причине остается только попрощаться с дорогим читателем. Успехов Вам в нелегком труде делового человека!

**Литература**


1. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента. – Мн.: БГЭУ, 1996.
2. *Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г.* Этика деловых отношений. – М.: ИНФРА-М, 2002.
3. *Коротков Э. М.* Концепция менеджмента. – М.: Изд-во Консалтинговая Компания ДеКА, 1997.
4. *Курбыла Т. И.* Конфликты и сотрудничество в американской демократии // Вестник. Серия 3. № 2, 1997.
5. *Сухорукова М.* Ценности как ключевой элемент организационной культуры // Управление персоналом. 2000. № 11.