#

# ОГЛАВЛЕНИЕ

# стр.

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc246753090)

[Глава 1. Понятие культуры организации.](#_Toc246753091)

[1.1. Сущность и функции организационной культуры. 4](#_Toc246753092)

[1.2. Организационная культура и эффективность. 10](#_Toc246753093)

[1.3. Имидж организации. 12](#_Toc246753094)

[1.4. Организационные ценности. 15](#_Toc246753095)

[Глава 2. Организационная культура предприятия и особенности его кадровой политики.](#_Toc246753096)

[2.1. Управление персоналом компании как средство оптимизации усилий по формированию корпоративной культуры. 18](#_Toc246753097)

[2.2. Формирование организационной культуры предприятия. 23](#_Toc246753098)

[2.3. Кадровая политика и миссия организации как части культуры. 29](#_Toc246753099)

[2.4. Кадровая политика в организационной культуре типа «прибыль». 31](#_Toc246753100)

[2.5. Кадровая политика в организационной культуре типа «клиент». 32](#_Toc246753101)

[2.6. Кадровая политика в организационной культуре типа «работник». 33](#_Toc246753102)

[2.7. Кадровая политика в организационной культуре типа «развитие». 34](#_Toc246753103)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 37](#_Toc246753104)

[Список литературы. 38](#_Toc246753105)

# ВВЕДЕНИЕ

Курсовая работа посвящена организационной культуре, её сущности и месту в системе управления.

Новая экономическая формация оценивает знания и информацию как важнейший ресурс, определяющий успех организации. Но знание как ресурс нельзя рассматривать вне его носителей — членов организации, которые это знание производят и применяют. При этом наибольшую ценность представляют не индивидуумы — носители знаний, а группы людей, осуществляющих совместную деятельность.

Поэтому вопросы управления организацией именно как группой людей становятся все более актуальными.

Вопросы управления жизненным циклом относятся к стратегическим задачам.

Понимание организации как системы является аксиомой современной управленческой теории. Организационная культура выступает системой, характеризующейся определённой внутренней структурой, включающей в себя уровни базовых представлений, провозглашаемых ценностей и артефактов. Организация в целом не исчерпывается культурным или (в более широком смысле) социальным измерением, будучи многомерной и мультипространственной системой, одновременно представленной в различных функциональных измерениях.

Цель курсовой работы – рассмотреть организационную культуру, её сущность и место в системе управления.

Задачи работы: 1) рассмотреть понятие «организационная культура», её составляющие элементы, функции, ценности и имидж организации; 2) выявить связь между организационной культурой предприятия и особенностями его кадровой политики, специфику формирования организационной культуры и разные типы организационной культуры.

# Глава 1. Понятие культуры организации.

# 1.1. Сущность и функции организационной культуры.

В настоящее время можно говорить о ряде подходов, целенаправленно исследующих трансформацию отдельных составляющих внутренней среды организации с течением времени. Отметим исследования Г. Минцберга, посвященные организационным структурам; модель эволюции организационных способностей К. Кристенсена; концепцию эволюции культуры и лидерства Э. Шейна.

*Культура организации* в целом формируется как в результате взаимодействия культуры каждого из ее участников, так и под влиянием внешних условий — исторических и национальных традиций, религии, культуры других стран и народов. Считается, что сегодня люди чаще сами формируют культуру, нормы и правила, чем пассивно их воспринимают. Культура организациисостоит из культур отдельных подразделений или направлений и форм деятельности (субкультур). Они могут подчиняться общей культуре; могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить (так называемые контркультуры). Правомерно, например, говорить о культуре предпринимательства, культуре управления и пр. Во-вторых, культуры различаются по своей силе. Сила культуры определяется глубиной ее проникновения, широтой распространения и степенью охвата членов организации, ясностью провозглашаемых ценностей и норм. С этой точки зрения выделяются:

Сегодня признают сложность и неоднородность внутренней среды организации. И различные элементы внутренней среды организации характеризуются не только собственным «содержательным измерением», но и самобытной эволюцией, скорость которой неодинакова и не совпадает со сроками присутствия организации на рынке.

Организационные парадигмы содержат разные точки зрения на проблему внутренней среды организации.

Понятие культуры достаточно размыто. По мнению ряда исследователей, культура есть поведение членов организации, обусловленность которого находится в подсознании членов организации и поэтому не поддается формализации. С другой стороны, существует точка зрения на культуру как на системы ценностей и принимаемых на веру положений.

Воспользуемся определением культуры, данным Шейном: «Организационная культура — это набор коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем».[[1]](#footnote-1)

Согласно этому определению базисом организационной культуры являются групповые представления, выступающие как некие императивы, на которых строится философия компании, ее понимание окружающего мира. Часть групповых представлений заимствуется организацией из внешней среды, часть вырабатывается самостоятельно.

Групповые представления о природе человека, истине, времени, добре и зле в общефилософском понимании являются основой для формирования подлинных ценностей организации, которые не следует путать с провозглашенными. По Шейну, провозглашенные ценности — это надстройка над базисом (групповыми представлениями), в состав которых входят миссия, стратегия, цели организации, а также инструменты их достижения. В отличие от провозглашенных ценностей подлинные ценности большей частью неосознаваемы и относятся к базису организационной культуры.

Организационная культура — совокупность коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации.

Объединяет в одно целое культуры различных подразделений, групп, сфер деятельности.

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций[[2]](#footnote-2).

Функции (основные задачи) организационной культуры:

— охранная — препятствует проникновению в организацию чуждых взглядов, ценностей, норм;

Охранная функция состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, ограничивающие нормы. Люди и организации, неукоснительно их придерживающиеся, могут в самых трудных условиях сохранить свою репутацию, а порой и жизнь, например, отказываясь от употребления спиртного в служебной обстановке.

— интегрирующая — объединяет действия всех членов организации;

Интегрирующая (объединяющая) функция культуры заключается в формировании у людей чувства единства, принадлежности к организации, гордости за нее. В организации с высоким уровнем культуры многие стремятся попасть на работу, что облегчает решение кадровых вопросов.

— регулирующая — обеспечивает поддержание правил и норм поведения;

Регулирующая функция поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношения, контакты с внешним миром. Это является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.

— адаптивная — облегчает вхождение в организацию новичков;

Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Людям, придерживающимся одинаковых норм поведения, участвующим в одних и тех же ритуалах, прошедшим через общие обряды легче понять друг друга и приспособиться к требованиям организации.

— ориентирующая — направляет действия членов организации в необходимое русло;

Ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло, а мотивационная создает для этого необходимые стимулы. Известно, например, что великие цели пробуждают в людях активность, стремление к их достижению, самореализации.

— мотивирующая — побуждает людей активно участвовать в делах организации;

— формирующая имидж — создает благоприятный образ организации в глазах окружающих.

Культура помогает управлять людьми (вежливая просьба руководителя будет быстрее и с большей готовностью выполнена, чем грубый приказ). Фирмы, обладающие высоким уровнем производственной культуры, обычно получают большую прибыль. Понятно, что каждый человек купит прежде всего изящную, добротно сделанную вещь в красивой упаковке или воспользуется услугой тех, кто окружит его вежливостью и вниманием.

Особое место в организационной культуре занимают артефакты: архитектура материального окружения группы, ее язык, технология, видимое поведение и т.д.

Во многих работах, посвященных организационной культуре, внимание исследователей посвящается прежде всего артефактам, как наиболее доступным и открытым для изучения явлениям. По мнению многих, артефакты могут дать информацию о глубинных уровнях культуры. Однако Шейн полагает, что изучение артефактов крайне затруднительно и малоинформативно, по причине неоднозначной трактовки стоящих за ними символов.

Многие артефакты являются символическими выражениями понятий организационной культуры. Но их достоверная трактовка возможна только при знании базисных представлений. С другой же стороны, артефакты (среди которых обычаи, правила, язык) являются инструментом для формирования и передачи культурной традиции новым членам группы.

Двойственность сущностей артефактов порождает неудачи при попытках на практике изменить организационную культуры, так как все усилия направляются на изменение артефактов и частично провозглашенных ценностей. На самом деле попытки изменить только корпоративный стиль, обычаи и т.д. приводят лишь к изменениям инструмента, в то время как все изменения должны быть нацелены на глубинные уровни организационной культуры. Артефакты в данном случае должны выступать как точки воздействия.[[3]](#footnote-3)

Давая определение организационной культуры, Шейн одновременно указывает ее источник: опыт организации, полученный а) в процессах адаптации к изменениям внешней среды и б) внутренней интеграции.

Речь идет об аутентичных групповых представлениях, выработанных или откорректированных внутри организации.

Не менее важным источником идей и представлений являются представления лидера группы, а также внешняя по отношению к организации культура. Но эти источники неравноценны на разных этапах становления организационной культуры.

В исследованиях организаций различного возраста Шейн выделяет организации первого, второго и т.д. поколений, причем возраст определяется числом поколений основателей компании.

На этапе становления организации и, следовательно, организационной культуры основными источниками групповых представлений являются внешняя культура и представления лидера (основателя организации). Однако в дальнейшем, после того как базисные представления становятся достоянием группы, роль этих источников уменьшается и на первый план выдвигается опыт организации.

Нет ни одной организации, которая бы не имела организационной культуры. Она пронизывает любую организацию насквозь, проявляясь в том, как осуществляют свою работу сотрудники организации, как они относятся друг к другу и к организации в целом. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Так как организационная культура не имеет явного проявления, то ее сложно изучать. Однако тем не менее есть несколько устойчивых признаков, которые помогают оценить те слабые и сильные стороны, которые организационная культура порождает в организации. Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Организации с сильной организационной культурой стремятся подчеркнуть важность людей, работающих в ней, уделяют большое внимание разъяснению своей философии, пропаганде своих ценностей. В то же время для организаций со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Представление об организационной культуре дает и то, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они взаимодействуют друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах. Для понимания организационной культуры важно знать, как построена система карьеры в организации и какие критерии служат для продвижения работников. В случае если в организации работников продвигают быстро и по результатам индивидуальных достижений, то можно предположить, что существует слабая организационная культура. Если же карьера сотрудников имеет долгосрочный характер и предпочтение при продвижении отдается умению хорошо трудиться в коллективе, то такая организация имеет явные признаки сильной организационной культуры.

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписаные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и т.п. и насколько об этом осведомлены все сотрудники организации, насколько серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то можно уверенно предположить, что организация обладает сильной организационной культурой.

# 1.2. Организационная культура и эффективность.

В настоящее время предложен достаточно конструктивный подход к анализу организационной культуры, однако пока не существует единой универсальной теории. Культура — это сложный феномен, включающий в себя систему верований и убеждений, воздействующих на реальную структуру и практику управления, поэтому некоторые исследователи ставят под вопрос возможность "измерения" этого феномена в рамках сравнительного анализа. Анализ зависимостей между организационной культурой и эффективностью затрудняется в связи с разногласиями по поводу адекватного способа измерения фактической эффективности.

Т. Дил и А. Кеннеди, Т. Питерс и Р. Уотерман в 1980-е гг. обратили внимание на стратегическую важность организационной культуры и тем самым пробудили интерес к этой проблеме. Дж. Коттер и Дж. Хескет продолжили исследования в данном направлении, указывая на первостепенное значение адаптации и необходимость согласования внутренней среды компании с ее внешним окружением.

Для исследования эффективности организационной культуры К. Фея и Д. Денисона была построена целостная модель для оценки организационной культуры и эффективности, использующая достаточно надежный математический инструментарий. Модель включает следующие четыре культурные составляющие эффективной организации.

*Вовлеченность.* Эффективные компании делегируют полномочия, формируют команды и развивают персонал. Руководители, менеджмент и работники проявляют лояльность в отношении компании и обладают чувством собственности. Работники всех уровней ощущают причастность к процессу принятия решений, они привержены целям организации.

*Согласованность.* Эффективные организации, как правило, имеют "сильную" культуру, которая является достаточно прочной, хорошо координируемой и интегрированной. Нормы поведения заложены в базовых ценностях, а лидеры и работники способны достигнуть консенсуса даже при значительных расхождениях во мнениях. Согласованность — источник устойчивости и внутренней целостности, основанный на общем видении.

*Адаптивность.* Интересен тот факт, что хорошо интегрированные компании зачастую являются менее открытыми для изменений. Компании с высокой степенью адаптивности ориентируются на потребителя, идут на риск, учатся на своих же ошибках и имеют способности и возможности для генерирования изменений.

*Миссия.* Эффективным компаниям свойственны четкое понимание своего предназначения и направления развития, определяющих целей и стратегических задач, а также видение будущего. В случае, когда миссия компании меняется, изменения претерпевают и прочие аспекты организационной культуры.

Д. Денисон и А. Мишра показали, как указанные культурные характеристики соотносятся с различными критериями эффективности.[[4]](#footnote-4) Они выявили, что прибыльность в значительной степени коррелирует с миссией и взаимодействием. Инновации, напротив, больше ассоциировались с особенностями участия и адаптивностью, а рост продаж — с показателями адаптивности и миссии.

Конечно, существует противоречия, обусловленные необходимостью одновременного достижения внутренней целостности и внешней адаптивности. Например, компании, ориентированные на рынок и характеризующиеся оппортунистическим поведением, зачастую испытывают трудности с обеспечением внутренней целостности. С другой стороны, хорошо интегрированным и чрезмерно контролируемым компаниям зачастую сложно адаптироваться к изменениям внешней среды. Компании со взглядом "сверху вниз" чаще испытывают затруднения с делегированием полномочий, а компании, для которых характерно видение "снизу вверх", нуждаются в лучшей координации. В то же время компаниям, широко практикующим вовлеченность персонала, нелегко определить направление развития. Эффективная компания должна быть способна снять данное противоречие без каких-либо уступок.

# 1.3. Имидж организации.

Одной из форм проявления культуры организации является имидж, т. е. ее репутация, доброе имя, психологическая модель, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности. Понятие имиджа предложено американским экономистом К. Болдингом в 1961 г.

Имидж нельзя купить, его нужно создавать. Имидж, разработанный в первые дни существования фирмы, в значительной степени определяет ее репутацию на перспективу., Создать имидж значит добиться того, чтобы организацию и ее продукт отличали от других, правильно воспринимали, снять предубежденность окружающих (если она есть), внушить доверие к ней.

Имидж является сегодня одной из важнейших характеристик организации. Его цель — добиться не столько известности, сколько доверия к ней и продукту ее деятельности, а, следовательно, создать условие ее процветания или упадка.

Он символизирует стандарты совершенства, которым все должно соответствовать, в то же время необязательно должен быть элитным. Благоприятный имидж особенно необходим небольшим компаниям, а также тем, кто только открывает свое дело.

Имидж формируется под воздействием результатов деятельности, успехов или неуспехов организации и управляет отношением к ней.

Имидж бывает внешним и внутренним. Внешний — отражает восприятие организации окружением. На него влияют: качество продукта; политика в области цен, обслуживания, рекламы, стимулирования продаж, социальной ответственности; стиль деловых и личных отношений и отношений с партнерами и клиентами; официальная атрибутика — название, эмблема, товарный знак, корпоративный брэнд (корпоративное клеймо), оформление офисов, производственных помещений, место их расположения, планировка, внешний вид и поведение сотрудников (по ним судят и о руководителе).

Перечисленные факторы преломляются через личный опыт и общественное мнение, в результате чего у людей и формируется окончательное представление об организации.

Внутренний имидж неосязаем. Это — ощущения, впечатления, которые остаются у клиентов организации от общения с ее персоналом, администрацией, из наблюдений за их действиями, взаимоотношениями, общей атмосферой. Если такие впечатления оказываются негативными, клиенты порывают с организацией отношения, что становится известно окружающим. Это ухудшает и внешний имидж.

Внутренний имидж обеспечивают разумная кадровая политика, тренинги и ориентация сотрудников, программы их поощрения.

Имидж динамичен, может меняться под воздействием обстоятельств, новой информации, и зависит от каждого работника. Любой аспект деятельности фирмы влияет на ее имидж. Поэтому к нему нужно относиться бережно и внимательно и никогда не жертвовать им ради текущей выгоды, ибо успех фирмы зависит от того, что думают о ней окружающие. Отсюда экономически и политически невыгодно строить имидж на лжи и обмане.

Едва ли не самыми важными элементами имиджа являются название организации и ее девиз. Вопрос о наименовании настолько серьезен, что он специально рассматривается законодательством, правда, только в отношении отражения в нем организационно-правовых форм.

Так, наименование полного товарищества (товарищества на вере) должно содержать либо имена (наименования — если речь идет о юридических лицах) всех его участников и слова «полное товарищество», либо имя (наименование) одного или нескольких из них с добавлением слов «и компания» и «полное товарищество» («товарищество на вере»). Например: «Иванов и компания» — «полное товарищество».

В наименование обществ помимо собственного названия включаются слова «с ограниченной ответственностью», «с дополнительной ответственностью», «акционерное общество». Аналогичное требование предъявляется законодательством к наименованию кооперативов, которое должно содержать слова «производственный кооператив» или «артель».[[5]](#footnote-5)

Наименование государственных и муниципальных предприятий обязательно включает ссылку на собственника их имущества, например «государственное предприятие», «муниципальное предприятие», «казенное предприятие».

С содержательной точки зрения название может быть именным, предметным или комбинированным. Конечно, выбор наименования организации — дело вкуса ее владельца, но теория и практика управления выработали в данной области определенные принципы, которые целесообразно учитывать.

На формирование имиджа работают благотворительность, паблик рилейшнз и пр.

Благотворительность касается как отдельных лиц, так и целых групп населения. Организации обычно осуществляют мероприятия в этой области в виде достаточно крупных социальных проектов. Проекты должны быть понятными для людей, приносить им пользу, вызывать эмоциональный отклик, широко освещаться в средствах массовой информации.

# 1.4. Организационные ценности.

Культура складывается из субъективных элементов, проявляющихся в поведении людей, и объективных, накладывающих отпечаток на материальные условия деятельности организации.

К объективным элементам культуры можно отнести символику организации, товарную марку, товарный знак, оформление интерьеров, окраску стен, мебель, внешний вид сотрудников. С этим все сталкивались на практике, поэтому их понимание трудности не представляет,

Гораздо более сложны субъективные элементы, поэтому рассмотрим их подробнее.

К ним, прежде всего, относятся *организационные ценности,* то есть «свойства тех или иных предметов, процессов или явлений, позволяющие им служить образцами, ориентирами поведения участников организации, признаваемые большинством из них».[[6]](#footnote-6)

Ценностями являются, например, цели, характер внутренних отношений, дисциплина, исполнительность, новаторство, инициатива, профессиональная этика и пр. Согласно исследованиям, проводимым в западных фирмах, сегодня все большую роль играют такие ценности, как коллективизм, ориентация на потребителя, личное творчество, служение обществу.

Ключевые ценности, будучи объединенными в систему, образуют *философию организации,* отвечающую на вопрос, что является для нее самым важным. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, задает главные направления ее деятельности, формирует подходы к управлению и создают основу имиджа.

Элементом организационной культуры являются обряды и ритуалы. *Обряд* — это стандартное мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу. Во многих организациях, например, существуют обряды, связанные с принятием в трудовой коллектив новичка, проводами на пенсию ветеранов и пр.

*Ритуал* представляет собой совокупность регулярно проводимых мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, затушевывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, привития организационных ценностей и формирования необходимых убеждений. Работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения их гимнов.

*Образы, легенды и мифы* отражают в нужном свете историю организации, унаследованные ценности, портреты ее известных деятелей. Они информируют (каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и пр.), снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, их заботливом, отеческом отношении к подчиненным.

Обычай, как элемент культуры, есть форма отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений. Всем знакомы обычаи гостеприимства, уважительного отношения к старшим по возрасту и пр.

В качестве элемента культуры могут рассматриваться принятые в организации нормы и стиль поведения ее членов — их отношение друг к другу, внешним партнерам, осуществления управленческих действий, решение проблем.

Ценности, обряды, ритуалы, нормы поведения, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название традиций. В отличие от обычаев, традиции, во-первых, могут касаться не только отдельных конкретных действий, но практически всех сторон жизни организации, а, во-вторых, они учитывают современное положение вещей.

Субъективным элементом организационной культуры являются также лозунги, то есть призывы, в краткой форме отражающие руководящие задачи фирмы, например «Догнать и перегнать»!

Образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры, сознанием называется менталитетом. Он имеет огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим рабочим или служебным обязанностям.

Объективные и субъективные элементы культуры, воздействуя на окружающих (клиентов, партнеров, представителей общественности), формируют в их сознании имидж организации, то есть ее образ. Он является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных проявлений культуры (а также достижений и неудач фирмы) в некое неуловимое целое.

Важным методом формировании имиджа является паблик рилейшнз — работа по связи с общественностью. В ее рамках происходит исследование общественного мнения, статистических данных, документов и публикаций; подготовка аналитических записок, информационных и рекламных материалов; работа с журналистами, проведение пресс-конференций; налаживание отношений с потребителями, органами власти и управления.

# Глава 2. Организационная культура предприятия и особенности его кадровой политики.

## 2.1. Управление персоналом компании как средство оптимизации усилий по формированию корпоративной культуры.

Важной областью управления корпоративной культурой является кадровая система.[[7]](#footnote-7) Обширной информацией о специфике подходов к отбору кадров, системе требований к профессиональным, личностным качествам персонала обладают сотрудники рекрутинговых агентств. Материалы интервью с ними, а также с руководителями отделов персонала крупных иностранных компаний, работающих на российском рынке, представляются очень полезными для понимания роли корпоративной культуры в современных организациях. Эти специалисты единодушно отмечают, что в настоящее время наряду с профессиональными навыками требования работодателей к психологическим, имиджевым, поведенческим характеристикам претендента продиктованы спецификой корпоративной культуры компании, ее ценностными ориентациями, этическ Британские, немецкие и американские фирмы предпочитают подбирать персонал через рекрутинговые агентства, объявления о вакансиях в газетах или проводят отбор сами на основе присылаемых резюме. Устроиться на работу через знакомых или родственников практически невозможно. К самой процедуре собеседования все иностранцы без исключения подходят очень тщательно. Так, в немецкой компании «Крафт» претендент проходит три, а в американской фирме «ЗМ» — шесть собеседований. Требования к кандидатам стандартны: высшее образование, иностранный язык, как правило, опыт работы. Иностранные компании предъявляют вполне определенные требования к психологическому типу сотрудника. Большинству американских компаний свойственна агрессивная политика в завоевании рынка, поэтому они отбирают работоспособных и решительных кандидатов. Кроме того, для них очень важно желание человека работать именно в их компании.

Немцы к подобному энтузиазму относятся прохладно, для них предпочтительнее серьезный, педантичный профессионал. Французы и итальянцы отличаются общительностью и мягкостью. Например, в «Лореаль» главное, чтобы человек был динамичный и умел работать в коллективе. Японские и другие восточные компании в дополнение к профессионализму ценят преданность фирме, управляемость, бесконфликтность, коллективизм.

Конкретные требования к психологическому типу будущего сотрудника — не прихоть фирм. От склада личности, соответствия его стандартам в области коммуникации, сложившимся в фирме, зависит, сможет ли адаптироваться к этой корпоративной культуре новый сотрудник, как будут складываться его взаимоотношения в коллективе и с руководством, насколько эффективно в конечном счете он будет работать.

Так, например, в американских компаниях очень развит дух командности. Дистанция между начальником и подчиненным минимальна; они работают, как правило, в одних помещениях, за соседними столами («Кока-Кола», «Хьюлет-Паккард»). Не знающие особенностей корпоративной культуры американцев полагают, что они поощряют любую инициативу. При всей внешней демократичности здесь не принято решать вопросы через голову непосредственного начальника. Кроме того, недостаточно выступать с предложениями и идеями, необходимо быть готовым реализовывать их. Такая же практика существует и в английских компаниях.

В немецких компаниях на прием к руководству необходимо записываться заранее, а обращаться к шефу-немцу нередко следует не только по имени и фамилии, но и с названием его должности.

Традиционно фирмы культивируют уважительное отношение не только к начальству, но и ко всем коллегам. Вот комментарий директора по персоналу «ПепсиКо»: «Мы учим сотрудников позитивному отношению к делу и людям. Отношения между людьми внутри компании строятся по принципу "чем я могу Вам помочь?". Фразы типа "у меня много работы, отстаньте от меня" здесь никогда не произносятся. Мы все клиенты по отношению друг к другу внутри компании».[[8]](#footnote-8)

В этом отношении интересен опыт некоторых наших банков, в которых сейчас внедряется так называемая «программа адаптации сотрудников». Подбирается группа из 5 — 7 человек, предполагаемых к работе в разных подразделениях. В течение недели эта группа проходит курс адаптации, в ходе которого сотрудников знакомят с банком, его идеологией, принципами работы, людьми, с которыми им предстоит взаимодействовать в работе, информацией о структуре банка, показателями работы, в том числе и по тем направлениям, с которыми на первых порах сотруднику не придется работать. В роли учителей выступают лучшие сотрудники, не обязательно руководители. В результате такого интенсивного «ввода» новый сотрудник с первых дней чувствует себя членом коллектива, время до начала его продуктивной работы сокращается с нескольких месяцев до 2 — 3 недель.[[9]](#footnote-9)

В настоящее время существует два вида аттестации, в разных компаниях они имеют свою специфику. Первая форма представляет собой процедуру оценки непосредственным начальником результатов трудовой деятельности сотрудника по разнообразным параметрам, предусмотренным аттестационным листом. Результаты аттестации сообщаются сотруднику на собеседовании. Например, в компании «Хьюлет-Паккард» вышестоящий менеджер выставляет сотруднику оценку от единицы («сотруднику необходимо корректировать свою деятельность») до пятерки («особо выдающийся сотрудник»). Затем оценки обсуждаются на аттестационной комиссии. Все аттестованные получают конверт, где находится благодарственное письмо от руководства с оценкой, и принимают напутственные слова. Чем выше балл, тем больше возможность для роста карьеры и оплаты труда.

Другая форма носит название «Управление посредством постановки целей». В этом случае руководитель с сотрудником заранее разрабатывают его индивидуальный план работы, ставят конкретные задачи, определяют сроки их выполнения. Во время аттестации проверяется, что из намеченных целей достигнуто. Подобного рода оценки требуют от сотрудников максимума усилий, и процесс аттестации порой превращается в своеобразный марафон.

Размеры и формы оплаты труда и внезарплатного стимулирования тоже имеют свою специфику в разных фирмах. Если в российских фирмах основную часть дохода сотрудников составляет заработная плата, то в иностранных — различные бонусы и специальные льготы. Например, зарплаты «Рэнк Ксерокс» корректируются два раза в год в соответствии с индексом инфляции. Кроме того, сотрудники раз в год получают деньги из фонда социального страхования и одну тысячу долларов в случае рождения в семье ребенка.

Вот так оценивают подходы к оплате труда французов: они галантны и обходительны как гусары, но когда дело доходит до денег, гусары превращаются в полковников, которые жмутся из-за каждой копейки.

Японская система оплаты труда идеальна для тех, кто ценит постоянство и уверенность в завтрашнем дне. Каждый месяц можно знать наверняка, что получите стабильную заработную плату и неизменную премию, даже если этот месяц работали не очень успешно.[[10]](#footnote-10)

Любопытные тенденции в этой сфере кадровой политики иностранных фирм наблюдаются на российском рынке. В большинстве иностранных компаний идет процесс замены иностранных сотрудников на россиян, которые лучше знают местный рынок и обходятся вдвое дешевле (им не оплачивают некоторые статьи расходов и нет необходимости снимать жилье). Многие иностранные компании вкладывают деньги в обучение российского персонала. Например, в «Джонсон и Джонсон» заработная плата ниже, чем у конкурентов, но сотрудники проходят 4 — 5 серьезных обучающих тренингов в год, а также имеют возможность за счет фирмы получить образование по системе МВА. Такую же политику проводят в отношении талантливых российских студентов «Проктэр энд Гэмбл» и «Эрнст и Янг»: обучают их и всячески поощряют карьерный рост.

Критично относятся к японской системе продвижения по службе в зависимости от стажа работы российские менеджеры, они считают ее «демотивирующей» и несправедливой.

Кадровая политика является базисным компонентом для корпоративной культуры. Однако он должен быть «одухотворен», «оживлен» корпоративной культурой, стать частью эмоционального мира всех сотрудников компании. Только тогда, когда и служащие, и руководители четко представляют себе неслучайность, полезность того или иного положения кадровой политики, мы можем сказать, что превратили кадровую политику в часть корпоративной культуры.

Практическую работу по созданию, поддержанию и развитию корпоративной культуры осуществляют три категории специалистов. Прежде всего это руководители компаний — именно они являются основными носителями, создателями культуры, на их личном примере, энтузиазме и каждодневной деятельности чаще всего культура и держится. Кроме них, особенно в крупных компаниях, работы, связанные с корпоративной культурой, осуществляют специалисты-профессионалы — как сотрудники внутренних отделов кадров, так и представители внешних консалтинговых компаний.

Приступая к работе с практическими аспектами корпоративной культуры, прежде всего необходимо оценить ее реальное состояние в компании. Нужно в простой и системной форме показать, что представляет собой корпоративная культура, создать ее модель. Наиболее эффективный способ для начала такой работы — процедура анкетирования или опроса, через которую можно провести как руководителей компании, так и различных сотрудников.

Неуверенность, стресс, недовольство зарплатой и системой морального стимулирования имеет свои особенности в каждом коллективе. Всё это зависит и от возраста, и от времени функционирования организации, от того, как умело руководство поддерживание уровень психического здоровья.[[11]](#footnote-11)

## 2.2. Формирование организационной культуры предприятия.

Управление организационной культурой осуществляется с помощью таких мер, как контроль за ее состоянием со стороны менеджеров; пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам; подбор кадров, соответствующих данной культуре и избавление от тех, кто в нее не вписывается; широкое использование символики, обрядов, ритуалов.[[12]](#footnote-12)

Организационную культуру менеджеры должны учитывать в повседневной работе.

Во-первых, они могут действовать строго в рамках. Если культура прогрессивна, то действия будут успешны. Но отсталость культуры приведет к тому, что эффективность процесса управления окажется низкой. Дело в том, что охранительная функция культуры поставит заслон на пути понимания необходимости изменений, и они будут игнорированы или заблокированы.

Во-вторых, менеджеры могут идти «напролом», не обращая внимания на сложившуюся культуру. Даже если эти действия будут осуществляться в правильном направлении, они вызовут сопротивление людей, имеющих определенные привычки и традиции, а поэтому вряд ли будут особо успешными.

В-третьих, можно действовать частично в рамках культуры, но в необходимых случаях — наперекор ей. Здесь нужно учитывать совместимость изменений и культуры и по возможности, не «перегибать палку».

В-четвертых, если необходимые управленческие шаги полностью с культурой несовместимы, но являются настоятельными, встает вопрос о преобразовании сложившейся культуры. Для этого менеджерам необходима ясная стратегия и хорошее понимание возможных препятствий и трудностей на этом пути.

Культура современных западных организаций возлагает на менеджмент определенную социальную ответственность. Управление фирмами ориентируется на принесение пользы обществу с помощью использования части прибыли и решения широкого спектра социальных проблем.[[13]](#footnote-13)

До 30-х гг. XX века считалось, что управляющие фирмы вправе принимать во внимание только ее собственные интересы. Это оправдывало их стремление к максимизации доходов. Затем, под давлением профсоюзов, они стали заниматься проблемами своих работников: заработной платой; условиями труда; пенсионным обеспечением; социальными выплатами. С 1960-х гг. при принятии крупных управленческих решений возникла необходимость учитывать их последствия с точки зрения интересов всего общества.

В современное понятие социальной ответственности входит: ориентировка организации на перспективные социальные интересы; возмещение издержек общества в долгосрочном периоде (например, экологических) и оптимизация перспективной прибыли; вовлечение персонала в разработку крупных решений; сохранение капитала фирмы как элемента общественного богатства. Выделяются следующие виды социальной ответственности менеджеров:

Во-первых, экономическая, заключающаяся в максимизации доходов (а следовательно, и налогов, поступающих в бюджет), предоставлении обществу по разумным ценам товаров и услуг и хорошо оплачиваемых рабочих мест.

Во-вторых, правовая ответственность, выражающая обязательства фирмы по соблюдению законодательства, что служит ее долгосрочным интересам.

В-третьих, этическая ответственность, проявляющаяся в достойном поведении компании, соблюдении ею принятых норм, которые могут соответствовать имеющимся официальным правовым стандартам, а могут и превышать их.

В лице собственного персонала очень важно найти союзника, а не противника. Этому способствует формирование и развитие оргкультуры предприятий. Формирование и передача организационной культуры и её ценностей происходит через систему ритуалов организации. Современные управленческие технологии выделяют 4 типа организационных ритуалов:

♦ ритуалы при поступлении на работу;

♦ организационные ритуалы (собрания, обучение);

♦ интегрирующие ритуалы;

♦ ритуалы отдыха и восстановления.

Один из ритуалов организационной культуры — обучение (тренинги-семинары). Его можно отнести к организационным, а также интегрирующим ритуалам. Тренинг — это набор средств, с помощью которых знания, процедуры и мысли преобразуются в практические действия. Сам тренинг относят к методикам активного обучения. Иногда данную методику называют «проблемное обучение», «обучение через опыт».[[14]](#footnote-14)

Тренинг подразумевает планомерный подход, предусматривающий отработку определённых навыков в сочетании с усилением мотивации работника относительно совершенствования работы; процесс, в ходе которого один тренирует другого путём интенсивного обучения, демонстрации и практической работы; ежедневное обучение и руководство трудом, чтобы повысить эффективность исполнительской деятельности; повышение эффективности адаптации новых работников.

Уникальность тренинга как метода при формировании оргкультуры заключается в том, что через него можно ненавязчиво и мягко проводить в жизнь политику компании, внедрять в сознание её ценности. Этим тренинг отличен от кодексов, сводов правил, устава и прочих документов, которые работники обязываются соблюдать принудительно.

Через проведение обучающих тренингов происходит сплочение коллектива компании. Тренинг позволяет объединить людей вокруг реальной или смоделированной проблемы, вводит группу в «дискомфортное состояние», так как через «зону дискомфорта» происходит обучение. Группа людей, переживая совместный дискомфорт, сплачивается, в ней укрепляются неформальные отношения, которые могут принести пользу организации. Через неформальные отношения происходит интенсификация работы. Это российская специфика: пока не налажены личностные отношения, делового взаимодействия ждать не приходится.

Совместное обучение формирует открытое информационное пространство. В результате этого предотвращается конкурентная борьба внутри коллектива за информационный ресурс, то есть за знание, как работать с той или иной проблемой. Это предотвращает конфликты.[[15]](#footnote-15)

Команды для тренинга могут формироваться по разным признакам. Ими могут быть «сборные специалистов» и целые отделы компании. Главное — не допустить ситуации взаимодействия руководителя и его непосредственных подчинённых. Хотим мы того или нет, но нам не удастся снять субординационно-статусные барьеры.

Другой вид тренингов — «создание команды» — позволяет разрушить на определённое время в игровой форме статусные барьеры, даёт возможность людям раскрепоститься. Работа на данном тренинге предполагает использование большого числа кинестетических приемов (тактильно-мышечное общение). Это позволяет сформировать чувство доверия, защищённости и чувство безопасности в коллективе, принадлежности именно к этой группе.

Выделяют два основных вида тренингов: профессионально-информационные ориентированы на передачу профессиональной информации, формирование профессиональных навыков. Психолого-коммуникативные ставят целью формирование и сплочение коллектива, группы; формирование доверительных и открытых отношений; адаптацию персонала; диагностику личностных качеств персонала и проявляемых моделей поведения в стандартных, стрессовых и конфликтных ситуациях.[[16]](#footnote-16) Крупные российские компании применяют метод тренинга не только в целях формирования оргкультуры предприятия и развития персонала, но и в качестве средства отбора персонала в компанию (менеджеры по рекламе, торговые представители).

Тренинг относят к методикам активных форм обучения, поэтому на тренинге обязательно задействуется опыт его участников. Основная задача тренера заключается в формировании благоприятного и безопасного пространства, которое способствовало бы возникновению у участников желания обмениваться опытом, а также получать новые знания.

Пространство на тренинге — уникальная ситуация, где можно внедрять самые смелые идеи, пробовать различные модели и подходы к решению проблем, примерять на себя новые модели поведения и, что самое главное, — моментально получать от остальных участников обратную связь (рефлексия участников). Технология тренинга предполагает значительную долю демократизма, участники учатся не только у тренера, но и друг у друга.

Основная суть в обучении через опыт заключается в пяти ключевых моментах: проблема, человек, группа, действие и обучение. Все эти пять структурных элементов обязательно прорабатываются на тренинге. Тренинг можно сравнить с игрой. Уникальность игровой технологии в том, что она позволяет через игровые формы взаимодействия открыть в человеке новые творческие потенциалы; играющий получает позитивный заряд энергии. Это способствует возникновению в организации феномена «раскрытие потенциала группы», что позволяет формировать креативные подходы к решению различных проблем. Таким образом, можно открывать и развивать творческие силы, находить им применение на практике. Другое дело, хочет ли этого сам человек? Опыт работы в группах показывает, что технология тренинга предполагает работу с заинтересованными людьми, способными взять на себя ответственность и риск решения проблемы, желающими личностного развития. В этом состоит одно из ключевых отличий тренинга от традиционных форм обучения.

Применение тренингов возможно для адаптации новых работников. Тренинг позволяет уменьшить стресс, приобщить новичка к корпоративной культуре, познакомить его с делами компании, развить профессиональные навыки и познакомить с персоналом компании. Возможно даже говорить о сокращении сроков адаптационного периода новых работников.

Проведение тренингов позволяет успешно решать следующие задачи[[17]](#footnote-17):

♦ формирование открытых и доверительных отношений среди персонала;

♦ внедрение определённого типа корпоративной культуры, её ценностей;

♦ формирование лояльности и приверженности персонала;

♦ выработка у персонала необходимых моделей поведения в отношении компании, внешних клиентов;

♦ быстрое формирование определённых поведенческих навыков, умений;

♦ повышение уровня знаний персонала и качества выполняемой им работы;

♦ творческое отношение к труду и обязанностям;

♦ проведение необходимых организационных изменений и предварительная подготовка базы для внедрения изменений;

♦ проведение качественной диагностики персонала и получение немедленной обратной связи.

Технология тренинга позволяет создавать сильную и гибкую внутреннюю среду. Именно сила и гибкость организации являются факторами устойчивости, которые предотвращают распад организации в моменты крайней нестабильности экономики.

# 2.3. Кадровая политика и миссия организации как части культуры.

*Кадровая политика*— система взглядов и позиций в руководстве организацией определяет логику ее развития. Ее эффективность зависит от согласованности и степени единства с организационной культурой. Существование этой очевидной зависимости делает важным и актуальным вопрос о месте кадровой политики предприятия в системе его организационной культуры. Очевидно, что по своей роли в организации и по степени влияния друг на друга организационная культура и кадровая политика неравнозначны, что позволяет их рассматривать как часть и целое единой системы.

Кадровая политика — часть организационной культуры — занимает в ней особое место. Включаясь в структуру и содержание организационной культуры, кадровая политика оказывается связанной со всеми ее сторонами. Организационная культура как бы «пронизывает» все составляющие кадровой политики, существенно корректируя ее, обозначая ее специфику и особенности.

В отечественной практике даже в 80-е - 90-е годы XX века среди менеджеров предприятий еще не было принято говорить об организованной культуре прямо и конкретно. Но когда приходилось обсуждать с руководителями компаний, какого человека они хотели бы видеть на том или ином месте, то после перечисления обязательных профессиональных качеств следовали требования к психологическим, поведенческим особенностям, имиджу предполагаемого претендента, без которых (как это потом становилось очевидно) ни один самый квалифицированный кандидат не был бы принят в организацию.

Специалисты в области кадрового менеджмента, профессионально занимающиеся подбором персонала для различных предприятий, отмечают, что один и тот же работник производит очень разное впечатление в разных фирмах. С чем это связано?

Совершенно очевидно, не с тем, что человек вдруг теряет или приобретает профессиональные навыки. Дело в разных корпоративных культурах разных организаций.

Уже по тем критериям и требованиям, которые предъявляются к предполагаемым работникам фирмы ее менеджментом, можно составить общее представление об организационной культуре данной компании.

Если исходить из того, что культура — это объединяющее понятие, отражающее, с одной стороны, социальное единство и сплоченность организации, с другой — эффективность ее деятельности, становится очевидным, что содержание и характеристики корпоративной культуры определяются миссией организации.

*Миссия организации*— система основных целей, которые ставит перед собой организация на определенный этап (период) ее деятельности и развития.

Анализ основных целей деятельности западных и отечественных бизнес-организаций, действующих в разных секторах рынка в 1994-1999 гг., показал, что цели этих организаций могут быть сведены к шести основным компонентам: прибыль, клиенты, дело, работники, развитие, территория.

Все они в различных сочетаниях и составляют миссию той или иной компании. В составе миссии они могут обозначаться одновременно, сосуществовать, но при доминирующей роли одного из них. Основная цель, доминирующая в организации, выступает системообразующим ключевым элементом организационной культуры. *Цель-доминанта* накладывает отпечаток на организационную культуру в целом, определяет все ее составляющие, в том числе и кадровую политику как ее часть.

Основная цель организации лежит как в основе формирования определенного типа ее культуры, так и в основе концепции принятой в этой организации кадровой политики.

Иорганизационная культура, и кадровая политика оказываются в прямой зависимости от основной стратегической цели организации, в контексте которой они появляются и реализуются.

Вот почему в основу типологии организационных культур положена основная цель как доминирующая компонента миссии организации. В зависимости от этого признака выделяют четыре типа организационных культур:

- «прибыль» (культура, ориентированная на прибыль);

- «клиент» (культура, ориентированная на потребителей);

- «работник» (культура, ориентированная на персонал);

- «развитие» (культура, ориентированная на инновации и качественное совершенствование).

Рассмотрим эти типы организационных культур и особенности существующей в каждом из них кадровой политики.

# 2.4. Кадровая политика в организационной культуре типа «прибыль».

Организация такого типа обычно находится в стадии первоначального накопления капитала и ориентирована на краткосрочные цели.

Интегрирующим началом в организации выступает решение текущих производственных задач, выполнение производственной программы.

Особенности организационной культуры типа «прибыль»:

- поведение работников определяется формальными процедурами;

- жесткая иерархия структуры воспринимается ее членами как норма;

чрезмерно высокая степень конкуренции между сотрудниками;

- для менеджмента предприятия важнее всего рентабельность производства. Именно с ней у персонала ассоциируется успех предприятия.

Эти особенности обусловили *специфику кадровой политики: она строится на отношении к работникам как к одному из видов ресурсов.* В пятидесятых — шестидесятых годах прошлого века, когда происходило становление управления персоналом как особой управленческой функции, эта новая функция получила название «human resource management», чем подчеркивалась «ресурсная» природа работников. В этот период максимизация прибыли была главной целью многих западно-европейских и американских компаний. И хотя за прошедшие годы стратегия многих фирм кардинально изменилась, этот термин широко употребляется в англоязычной литературе и сегодня. Это выражается в следующих *закономерностях кадровой политики:*

- соблюдается строжайшая экономия на всех затратах, связанных с человеческими ресурсами (наем, обучение, оплата труда и др.);

- прием новых работников ведется преимущественно взамен увольняющимся;

- оплата труда невысока и во многом зависит от субъективных представлений руководителя;

- мотивация не имеет сколько-нибудь значимой роли;

- широко используется наказание как мера воздействия на работников;

- обучение персонала не проводится. Определенные средства выделяются лишь на оплату семинаров руководящего состава и «особо ценных» специалистов;

- информация о деятельности и перспективах развития предприятия для персонала закрыта;

- обратная связь с работниками отсутствует;

- профсоюза или другого органа консолидации и защиты интересов работников предприятия нет;

- все вопросы управления персоналом — прерогатива высшего руководства фирмы.

# 2.5. Кадровая политика в организационной культуре типа «клиент».

Организация типа «клиент» имеет долговременную стратегию выживания на рынке, ищет ответы на вопросы: кто наши клиенты? и какие потребности клиентов мы можем удовлетворять?

Особенности организационной культуры таких предприятий:

- убеждение, что за выпускаемой продукцией стоят потребители, во имя удовлетворения интересов которых организация создана и существует;

- поощряются индивидуальная инициатива и дух соперничества;

- акцентируется внимание на конкурентных действиях и достижениях;

- преобладает целевое напряжение сил и стремление к конкурентоспособности;

- персонал уверен, что ключевой критерий успеха предприятия — конкурентное лидерство на рынке. Для кадровой политики таких предприятий характерно основное требование, предъявляемое к работникам — способность и умение реализовать принцип: «Клиент превыше всего».

*В кадровой политике формулируется модель работника,* предполагающая:

- высокий уровень образования; коммуникабельность и умение расположить к себе клиента; хорошее знание сегментов рынка, на которых работает фирма; для вновь принятых на предприятие проводятся адаптационные тренинги;

- оплата труда работников, занимающихся продажами, достаточно высока и зависит от состояния клиентской базы (рост числа клиентов, сохранение новых клиентов и т.п.). Широко используются неденежные стимулы;

- обучение всех категорий работников предусматривает: проведение и анализ результатов маркетинговых исследований, психологические аспекты работы с клиентами, достоинства выпускаемой фирмой продукции (предлагаемых услуг).

# 2.6. Кадровая политика в организационной культуре типа «работник».

Организация имеет свою историю, стабильный коллектив, надежных работников (и по квалификации, и по отношению к компании). Обладает развитой внутренней неформальной структурой.

Организационная культура основана на следующих принципах[[18]](#footnote-18):

- убеждение, что организация подобна большой семье;

- обеспечивается участие персонала в принятии решений;

- существует гарантия занятости;

- целостность организационной культуры базируется на преданности предприятию и взаимном доверии сотрудников;

- высоко ценятся неизменность и стабильность;

- в сознании менеджмента организации и рядовых работников успех традиционно связывается со слаженно работающим коллективом, увлеченностью делом и заботой о людях.

В концепции кадровой политики персонал рассматривается как фундамент для дальнейшего роста и процветания организации. Работники — не просто один из видов ресурсов. Это основной источник эффективной деятельности компании. Кадровая политика ориентирована на максимальное раскрытие трудового потенциала работника.

*Основные постулаты кадровой политики* подобных предприятий:

- приверженность работника предприятию важнее, чем его квалификация. Поэтому при появлении вакансий их прежде всего предлагают уже работающим в организации сотрудникам, а вновь принимаемых кандидатов отбирают не только по профессиональным характеристикам, но и личностным качествам, что предполагает использование психологических методик;

- оплата труда характеризуется относительно высокой постоянной частью заработка. Применяются различные формы стимулирования;

- требование систематического обучения распространяется на все категории персонала;

- информация о деятельности предприятия, планируемых нововведениях максимально открыта для работников. Регулярно изучаются и учитываются мнения и предложения сотрудников;

- кадровая политика предприятия реализуется под руководством одного из представителей топ-менеджмента (дирекции) предприятия.

# 2.7. Кадровая политика в организационной культуре типа «развитие».

Организация с культурой типа «Развитие» уже имеет достаточно прочные позиции на рынке и нацелена на дальнейшее совершенствование (повышение качества продукции, снижение затрат и т.д.).

Одна из основных базовых ценностей ее организационной культуры — профессионализм персонала. Отсюда особенности организационной культуры:

- формула успеха предприятия — достижение передовых позиций по общим качественным показателям его деятельности;

- основная корпоративная ценность — развитие (как на уровне предприятия, так и на уровне работника);

- особенности организационного поведения — динамичность, инновационная активность, поиск новых возможностей в выполнении работы;

- поощряется стремление и умение работать в команде;

- поощряется активность работников в рамках их обязанностей;

- все элементы организационной культуры связываются воедино общим стремлением к совершенствованию производства, продукции (услуг);

- моральные поощрения очень значимы, к ним стремятся, их добиваются;

- очень важно признание индивидуальных успехов со стороны коллектива. Личный успех воспринимается как часть успешной деятельности организации;

- принята эмоциональная поддержка работников руководством, взаимная поддержка сотрудников, стремление научить чему-то новому другого;

- среди руководителей и рядовых работников распространена установка на новаторство, профессиональное и карьерное развитие. Успех для членов организации типа «Развитие» — это выпуск новой продукции, отвечающей лучшим мировым образцам *на существующей технологической базе.* Организация нацелена на освоение новых видов продукции и освоение новых сегментов рынка.

В сфере кадровой политики повышенное внимание к квалификации работников как системный принцип проявляется во всех функциях управления персоналом.

*Особенности кадровой политики:*

- уровень оплаты труда позволяет предприятию иметь в своем составе высококвалифицированных специалистов;

- обучению персонала придается первостепенное значение;

- стимулируется профессионализм работников;

- при найме предпочтение отдается кандидатам, уже имеющим опыт работы в данной сфере бизнеса. Поэтому найм нередко осуществляется по личным отраслевым связям;

- поддерживается общая карьерная динамика;

- преобладает внутрифирменный найм при ограниченности внешнего приема;

- предъявляются повышенные требования к разностороннему опыту работы; ценятся работники, которые готовы, даже достигнув больших успехов в одном виде деятельности, заняться чем-нибудь новым;

- считается нормой перемещение сотрудников между подразделениями фирмы;

- увольнения редки, от работников ожидается и поощряется идентификация с предприятием;

- преобладает внутрифирменное обучение всех групп персонала;

- в программах повышения квалификации предусмотрены инновационные методы обучения.

- в структуре заработной платы высока доля постоянной части заработка;

- информирование персонала по всем основным аспектам деятельности и перспективному развитию организации является нормой. Организационная культура влияет на кадровую политику в целом и различные ее компоненты в частности. При этом ее роль неоднозначна. Позитивное или негативное влияние организационной культуры на кадровую политику определяется не только характеристиками этой культуры, но и ситуацией и целями организации, в контексте которых это влияние проявляется.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, организации необходима культура, способная помочь ей адаптироваться к меняющейся рыночной конъюнктуре. Из-за постоянных изменений, требующих столь же оперативных корректировок или смены стратегии, невозможно в течение сколько-нибудь длительного времени сохранять конкурентные преимущества, если организация не располагает адаптирующейся корпоративной культурой. Такая культура предполагает максимально возможное удовлетворение потребностей всех участников деятельности (сотрудников, потребителей, поставщиков, акционеров). При слабо адаптирующейся культуре в организации доминирует консервативный стиль поведения, неизбежно сопротивление переменам, решение проблем с точки зрения интересов отдельных подразделений.

Развитая корпоративная культура определяет моральный дух коллектива благодаря создаваемым возможностям поощрения сотрудничества и укрепления дисциплины, воспитания в людях корпоративной гордости и лояльности по отношению к организации, становится стимулом на пути к стратегическому успеху. На формирование корпоративной культуры организации определяющее влияние оказывает личность руководителя, его профессионализм в широком смысле слова, социально-психологические качества, степень владения инструментарием стратегического менеджмента.

Сегодня в нашей стране, к сожалению, организационная культура заимствовала с Запада лишь внешние формы: рекламу, оформление офисов, новые названия должностей (различного рода менеджеры вместо руководителей и т.д.), в то время как стиль управления и делового общения остались такими же, как в условиях административно-командной системы.

Целенаправленная работа по реализации кадровой политики в системе сознательно сформированной, сильной и развивающейся организационной культуры позволяет компаниям достигать прочных позиций на рынке, стабильного и длительного процветания.

# Список литературы.

1. Бахур А.Б. Особенности национального менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 5. С. 23-35.
2. Веснин В.Р. Организационная культура // Социально-гуманитарные знания. 2001. № 3. С. 185-200.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: "ГНОМ-пресс" при сод.Т.Д."Элит-2000", 1999.
4. Волгина О. Что не устраивает банковских служащих // Человек и труд. 2006. №. 1. С. 68-70.
5. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации: учебное пособие. СПб.: Авалон, Азбука-классика, 2006.
6. Ирхип Ю.В. Особенности японской культуры управления: сравнительный анализ // Социально-гуманитарные знания. 2006. № 2. С. 192-210.
7. Кошелев А.Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления. М.: Альфа-алюс, 2007.
8. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система // Менеджмента в России и за рубежом. 2003. № 5. С. 47-60.
9. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологическое описание. Уч.пос. Кострома: Изд-во КГУ им Некрасова, 2003.
10. Морозова Г.Б. Психологическое сопровождение организации и персонала. СПб.: Речь, 2006.
11. Никулин Д.В. Тренинг – ритуал и технология формирования организационной культуры предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 4. С. 141-143.
12. Организационная культура: учебник. М.: Издательство «Экзамен», 2006.
13. Организационная психология. Под ред. Г.В. Суходольского. Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2004.
14. Семёнов Ю.Г., Важенина Е.В. Эффективность руководителя среднего звена в интерьере организационной культуры: от теоретической модели к корпоративной реальности железнодорожников //Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 1.С.104-110.
15. Уколов В.Ф. Теория управления: Учеб.для вузов. М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2007.
16. Фей К., Денисон Д. Организационная культура и эффективность: российский контекст // Вопросы экономики. 2005. № 4. С. 58-74.
17. Хмелькова Н.В., Попов Е.В. О жизненном цикле внутренней среды организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 1. С. 119-126.
18. Шарков Ф.И. Имидж фирмы: технологии управления: Учебное пособие для вузов. М.: Академический Проект, 2006.
19. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб: Питер, 2002.
1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб: Питер, 2002. С. 31-32. [↑](#footnote-ref-1)
2. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологическое описание. Уч.пос. Кострома: Изд-во КГУ им Некрасова, 2003. С. 26. [↑](#footnote-ref-2)
3. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система // Менеджмента в России и за рубежом. 2003. № 5. С. 50. [↑](#footnote-ref-3)
4. Фей К., Денисон Д. Организационная культура и эффективность: российский контекст // Вопросы экономики. 2005. № 4. С. 63. [↑](#footnote-ref-4)
5. Веснин В.Р. Организационная культура // Социально-гуманитарные знания. 2001. № 3. С. 198. [↑](#footnote-ref-5)
6. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: "ГНОМ-пресс" при сод.Т.Д."Элит-2000", 1999. С. 87. [↑](#footnote-ref-6)
7. Уколов В.Ф. Теория управления: Учеб.для вузов. М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2007. С. 318. [↑](#footnote-ref-7)
8. Шарков Ф.И. Имидж фирмы: технологии управления: Учебное пособие для вузов. М.: Академический Проект, 2006. С. 100. [↑](#footnote-ref-8)
9. Бахур А.Б. Особенности национального менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 5. С. 23. [↑](#footnote-ref-9)
10. Ирхип Ю.В. Особенности японской культуры управления: сравнительный анализ // Социально-гуманитарные знания. 2006. № 2. С. 192. [↑](#footnote-ref-10)
11. Волгина О. Что не устраивает банковских служащих // Человек и труд. 2006. №. 1. С. 69. [↑](#footnote-ref-11)
12. Семёнов Ю.Г., Важенина Е.В. Эффективность руководителя среднего звена в интерьере организационной культуры: от теоретической модели к корпоративной реальности железнодорожников // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 1. С. 104. [↑](#footnote-ref-12)
13. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система // Менеджмента в России и за рубежом. 2003. № 5. С. 47; Хмелькова Н.В., Попов Е.В. О жизненном цикле внутренней среды организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 1. С. 119. [↑](#footnote-ref-13)
14. Никулин Д.В. Тренинг – ритуал и технология формирования организационной культуры предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 4. С. 141. -143. [↑](#footnote-ref-14)
15. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации: учебное пособие. СПб.: Авалон, Азбука-классика, 2006. С. 42; Кошелев А.Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления. М.: Альфа-алюс, 2007. С. 72. [↑](#footnote-ref-15)
16. Организационная психология. Под ред. Г.В. Суходольского. Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2004. С. 127. [↑](#footnote-ref-16)
17. Морозова Г.Б. Психологическое сопровождение организации и персонала. СПб.: Речь, 2006. С. 214. [↑](#footnote-ref-17)
18. Организационная культура: учебник. М.: Издательство «Экзамен», 2006. С. 70. [↑](#footnote-ref-18)