

СЕКЦИЯ 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Н.С. Астафьева

Самарский государственный технический университет

Аннотация. Корпоративная культура рассматривается как деятельность по формированию, поддержанию и развитию компетентного персонала, создания коллектива, обладающего высоким профессионализмом для налаживания коммуникаций с внешним миром. Разработан функционально-полный состав задач менеджера по развитию корпоративной культуры. Определены должностные функции и параметры менеджера по развитию корпоративной культуры. Приведен пример аттестации менеджера.

Ключевые слова: организация, корпоративная культура, задачи управления, функции управления, менеджер по развитию, аттестация.

В отличие от организационной культуры, которая формируется стихийно на самом начальном этапе зарождения организации и которую почти невозможно в процессе её функционирования фундаментально реформировать без видимого и невидимого сопротивления, как со стороны персонала, так и всей системы управления в целом, корпоративная культура может претерпевать изменения и служить эффективным инструментом управления движением организации к достижению поставленных целей.

На сегодняшний день рассмотрение проблемы создания программы эффективной корпоративной культуры является актуальным и популярным направлением [1]. Основные сложности при этом заключаются в том, что менеджеры российских организаций ещё не до конца осознали, что компетентно построенная корпоративная культура может стать одним из ведущих конкурентных преимуществ организации в условиях рынка.

Корпоративную культуру в организациях нельзя начать строить «с нуля» и управлять ею по заранее заданному алгоритму. Само понятие «корпоративная культура» не является принципиально новым в условиях современной жизни общества, так как любой организации присуща своя персональная социальная, психологическая атмосфера и свой набор ценностных ориентаций и норм.

В свою очередь, к управлению программой эффективной корпоративной культуры необходимо подходить с ситуационной точки зрения, так как феномен культуры ориентирован на поддержку и лояльность к заданным ценностям персонала организации и требует внесения постоянных оперативных корректировок. Также необходимо учитывать, что формирование и поддержание корпоративной культуры во многом зависит от людей и, по сути, служит для людей, работающих в организации.

Эти и многие подобные вопросы входят в компетенцию менеджера по развитию корпоративной культуры. Ведущей задачей деятельности такого специалиста является создание высокопрофессионального, сплоченного и преданного организации коллектива, работа которого должна подчиняться принципу «Один за всех и все за одного».

Процесс управления организацией протекает не в вакууме, а в контексте внутренней и внешней обстановки и ориентирован на создание условий эффективного взаимодействия трёх факторов: *людей, целей и структуры*. К ним можно добавить еще один важный фактор – *менеджмент*. Таким образом, в организации должно осуществляться управление не только всеми процессами, но и её ценностными установками в качестве основных их носителей. Соответственно, управление включает в себя множество важных аспектов.

Выделим наиболее значимые из них: управление внешним видом сотрудников (дресс-код); управление коммуникационными процессами; управление условиями питания сотрудников; управление корпоративным духом; мотивирование сотрудников на развитие своих способностей; управление мотивацией и трудовой этикой; управление корпоративным PR; формированием имиджа организации; управление усвоением сотрудниками ценностных идеалов организации; поддержание благоприятного социально-психологического климата в организации [2]. На базе совокупности подпроцессов управления корпоративной культурой был составлен комплекс задач управления, фрагмент которой представлен в табл. 1.

Таблица 1. Задачи управления, реализуемые менеджером по развитию корпоративной культуры (фрагмент)

Миниобъекты	Функции управления								
	нормирование	прогнозирование	планирование	Организация	учёт	Контроль	анализ	регулирование	координация
Внешний вид сотрудников	+	0	-	+	-	+	-	+	+
Корпоративный PR	0	0	+	+	0	+	+	+	+
Ценностные ориентиры организации	0	+	0	+	0	+	+	-	+

Условные обозначения. «+» – реально существующие задачи, «0» – отсутствие физического смысла данной задачи, «-» – существование задачи возможно только при определенных условиях.

На пересечении миниобъектов и функций управления графически представлена целесообразность существования данной задачи [3]. Далее определяются основные должности менеджеров по развитию корпоративной культуры, находящихся на разных уровнях системы управления организацией.

В большинстве даже крупных организаций отдела управления корпоративной культурой, как такового, не существует. Эту функцию чаще всего совмещают специалисты отделов HR (управления персоналом) и PR (по связям с общественностью). Это обусловлено тем, что PR-отдел следит за стратегической линией проявления и воспитания культуры организации, а HR-отдел на тактическом и процедурном уровнях решает, какие направления укреплять специалистами, откуда их брать и как повышать их компетентность, что переходит в оперативные мероприятия в организации.

Менеджер по развитию корпоративной культуры отвечает за диагностику существующей корпоративной культуры, участие в определении (развитии) миссии, ценностей, корпоративных принципов; разработ-

ку и внедрение постулатов корпоративной этики, стандартов поведения, корпоративного кодекса.

Специалист по внутреннему PR реализует следующие функции: налаживание внутрикорпоративных связей; формирование единых стандартов поведения; построение системы информирования сотрудников; формирование положительного имиджа организации-работодателя.

PR/HR-директор осуществляет следующие функции: определение общей стратегии развития персонала; координирование действий сотрудников по формированию и развитию корпоративной культуры; мониторинг инноваций в области управления корпоративными ценностями и их внедрение.

Комплекс задач управления был распределён по должностям специалистов, ответственных за корпоративную культуру организации (табл. 2).

Таблица 2. Определение должностных функций менеджеров по управлению корпоративной культурой

Задачи управления	Должности			
	Менеджер по развитию культуры	Специалист по внутреннему PR	PR-директор	HR-директор
Нормирование дресс-кода				+
Планирование корпоративного PR		+	+	
Анализ взаимоотношений между сотрудниками	+	+	+	
Координация имиджа компании с целями организации	+	+	+	+

Каждой профессии, имеющей отношение к управлению корпоративной культурой, соответствует определённый набор функциональных обязанностей [4]. Рассмотрим содержание и основные качества должности «менеджер по развитию корпоративной культуры», так как данная профессия выделяется наиболее узконаправленной спецификой по отношению к формированию и продвижению корпоративных ценностей и идеалов в организации.

В результате проведённой аттестации были получены итоговые данные (параметры менеджера), фрагмент которых представлен в табл. 3.

Таблица 3. Фрагмент параметров менеджера по развитию корпоративной культуры

Менеджер по персоналу		
Задачи управления	Личностные качества	Элемент менеджмента
Организация выполнения правил дресс-кода сотрудниками	Высокий уровень внутренней культуры	Эталонная власть
Анализ коммуникационных процессов	Оригинальность мышления, творчество	Коммуникации
Планирование питания сотрудников	Оптимизм, уверенность в себе	Групповая динамика
Анализ осознания работником своего места в организации	Умение планировать и организовывать свою работу	Стиль управления
Организация причастности к ценностям и нормам организации	Гибкость, открытость к преобразованиям	Социальная ответственность
Организация развития имиджа организации	Наблюдательность, аналитическое мастерство	Деловая этика

От организации взаимодействия указанного выше комплекса задач управления напрямую зависит успешность осуществления всех основных управленческих подпроцессов в рамках формирования, поддержания и развития системы управления организацией.

Специалисты, занимающие любые должности в организации, время от времени проходят аттестацию на соответствие требованиям занимаемой должности. В табл. 4 представлен фрагмент аттестационного листа менеджера по развитию корпоративной культуры.

На основе анализа аттестационных оценок менеджера по развитию корпоративной культуры и сопоставления их со значениями нормативов, можно сделать вывод, что данный сотрудник по всем параметрам соответствует занимаемой должности. Но вместе с тем, уровень оценок по некоторым показателям превышает необходимый. Поэтому можно также сделать вывод, что данный сотрудник может претендовать при определенных условиях на продвижение по служебной лестнице [5].

Таблица 4. Аттестационный лист должности «Менеджер по развитию корпоративной культуры» (фрагмент)

Наименование параметров	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Средний балл	Норматив
Личностные качества					
Внутренняя культура	8,1	7,2	7,3	7,5	7,5-8,5
Оригинальность мышления	8,1	8,5	7	7,9	7,5-8,8
Организаторские способности	9,1	8,8	8,9	8,9	7,8-8,8
Умение решать задачи управления					
Организация выполнения правил дресс-кода сотрудниками	7,8	7,9	8,3	8,0	8,0-9,0
Анализ коммуникационных процессов	8,5	7,5	8,0	8,0	7,8-8,8
Организация развития имиджа организации	8,0	7,7	8,2	8,0	7,7-8,7
Умение использовать технологии менеджмента					
Коммуникации	8,5	8,3	8	8,3	7,8-8,8
Групповая динамика	7,3	7,9	8	7,7	7,4-8,3
Стиль управления	7,9	7,5	7,9	7,8	7,8-8,9

Однако при этом ему следует развивать такие важные параметры своей деятельности, как открытость к переменам, обращать более серьёзное внимание не только на процесс разработки и внедрения в практику предприятия корпоративных ценностей и идеалов, но и на обратную связь – уровень усвоения этих идеалов подчинёнными, для которых они, собственно, и разрабатываются.

Корпоративная культура и проводимые в ней изменения должны учитывать мнение большинства сотрудников и соответствовать специфике организации. Необходимо обеспечивать поддержание постоянного уровня информированности сотрудников о проводимых в организации изменениях. Не следует забывать, что проекты изменений в организации, рассчитанные на долгий срок, быстро устаревают.

Корпоративный кодекс должен иметь одинаковую силу действия для всех подразделений организации. Если организация многонацио-

нальная, то необходимо в корпоративной культуре учитывать, по возможности, все особенности и ценности различных культур и верований, без игнорирования или ущемления ценностей какой-либо из национальных культур.

Библиографический список

1. Анисимов О.С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. М.: Экономика, 1991. 352 с.
2. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г. Поведенческий менеджмент организации. Самара: СГАУ, 2003. 376 с.
3. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г. Социальный менеджмент. Самара: СНЦ РАН, МИР, 2004. 218 с.
4. Герасимов Б.Н. Моделирование процесса управления изменениями в организациях // Креативная экономика и социальные инновации. 2011. № 1. С. 10-19.
5. Дафт Р. Организации: учеб. для психологов и экономистов / пер. с англ. СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. 352 с.

DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE OF MODERN ORGANIZATIONS

N.S. Astafeva

Russia, Samara State Technical University

Abstract. Corporate culture is seen as the activity of formation, maintenance and development of competent personnel and the creation of a team with high professionalism to establish and maintain communication with the outside world. The functional-complete set of tasks of the Manager on development of corporate culture is developed. Job functions and parameters of the Manager on development of corporate culture are defined. An example of certification of one Manager is given.

Keywords: organization, corporate culture, management tasks, management functions, development Manager, certification.

References

1. Anisimov O.S. New management thinking: essence and ways of formation. M.: Economics, 1991. 352 p.

2. Gerasimov B.N. Modeling of change management process in organizations // Creative economy and social innovations. 2011. №1. P. 10-19.

3. Gerasimov B.N., Chumak V.G. Behavioral management of the organization. Samara: Samara state aerospace University, 2003. 376 p.

4. Gerasimov B.N., Chumak V.G. Social management. Samara scientific centre of RAS, WORLD, 2004. 218 p.

5. Daft R. Organization: proc. for psychologists and economists / with English. SPb.: prime-EURO SIGN, 2001. 352 p.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ¹

Д.О. Бикинина, А.Д. Меньшикова

Казанский (Приволжский) федеральный университет

Аннотация. В статье рассмотрены особенности управления мотивацией персонала, которые наблюдаются в кризисных ситуациях. Также в работе раскрыты способы проявления материального и нематериального стимулирования, разработаны принципы, на которых должна основываться материальная мотивация, и выделен преобладающий вид стимулирования в системе мотивации сотрудников в кризисный период.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, персонал, кризис, корпоративная культура, руководитель, эффективность.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что кризисная ситуация в экономике влечет за собой не только финансовые проблемы, но и появление смуты, касающейся сомнений работников в выживании предприятия в условиях кризиса, а также в сохранности своего рабочего места. В связи с этим, персонал становится менее активным и лояльным по отношению к производственной деятельности организации, и необходи-

¹ Научный руководитель: доцент кафедры управления человеческими ресурсами Е.А. Карасик.