ТЕМА «Корпоративные ценности и корпоративная культура предприятия: разработка, внедрение, эффект повышения производительности труда».

Введение ……. 3
1. Корпоративная культура и корпоративные ценности.
Понятие и содержание……..… 8
1.1. Понятие корпоративной культуры и корпоративных ценностей..…….. 8
1.2. Функции, задачи и виды корпоративной культуры
и корпоративных ценностей..... 18
1.3. Основные этапы становления корпоративной культуры. …….. 31
2. Корпоративные ценности и корпоративная культура Федерального государственного унитарного предприятия «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» (РТРС)……... 36
2.1. Общая характеристика РТРС……. 36
2.2. Организационная структура РТРС…… 46
2.3. Анализ корпоративной культуры и корпоративных ценностей РТРС…….. 51
3. Мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры
РТРС. Формализация корпоративных ценностей…… 68
Заключение …….…… 99
Список использованных источников……..…… 104
Приложения…… 106

Мне хочется, чтобы все наши сотрудники считали, что работают в лучшем агентстве в мире. Чувство гордости творит чудеса. Лучший способ превратить работника в «генератора идей» - это возложить на него самую высокую ответственность. Важно поощрять беспрепятственную коммуникацию снизу вверх. Поощрять людей быть совершенно открытыми с вами. Спрашивайте их совета – и прислушивайтесь к нему»

Д. Огилви[1]

ВВЕДЕНИЕ

Еще не так давно никто не знал понятия «корпоративная культура», но в реальности она была всегда.

Корпоративную культуру возможно увидеть, как относительно новое явление для российского экономического простора, в то время как в западном мире её система была определена больше двадцати лет назад. Роль корпоративной культуры для предприятия связана с повышением роли человеческого капитала как главного субъекта производственных связей, непосредственно воздействующего на экономическую производительность предприятия.

Внимание к корпоративной культуре выросло по причине привлечения России в процессы глобализации, разработку международных объединений, выходом на конкурентные рынки, увеличением связей, динамизации темпов коммуникации.

По степени развития и укрепления рыночных связей, а также приобретения зарубежной практики для большинства российских предприятий корпоративная культура стала результативным средством управления и большим источником конкурентных преимуществ. На сегодняшний день одной из экономических трудностей в управлении представляется верное подтверждение признаков эффективности корпоративной культуры с целью её положительного действия на окончательный финансовый итог.

Интеграция, процесс информационных и коммуникационных технологий и рост вариантов продукции и услуг в соответствии спросу потребителей являются движущими силами в данной экономике. От конкурентного преимущества предприятия обуславливается преимущество его экономических степеней в аналогии с конкурентными предприятиями. В то же время не секрет, что подражание стратегий других предприятий не представляется единственным средством конкурентного преимущества, потому что стратегия должна основываться на конкретных уникальных ценностях самого

[1] Репьев А. «Маркетинговое мышление», с.54

предприятия.

В наше время, в период острой конкуренции всё больше оказывается ясно, что главным обстоятельством удачного функционирования и развития любого предприятия, и его уникальной ценностью есть корпоративная культура организации. Создание работы и условий труда необходимы содействовать тому, чтобы собственные интересы работников соответствовали целям самого предприятия и возникали в наибольшей степени нужные, редкие, необходимые и незаменимые возможности организации.

Множество удачных зарубежных предприятий обладают развитой корпоративной культурой, играющей высокую роль в повышении капитала, они построили и поддерживают у себя отчетливо проявившие корпоративные культуры, более всего подходящие их смыслу и ценностям, и точно отличающие конкурентные фирмы.

Замедление роста корпоративной культуры во многих российских предприятиях связано с её инстинктивным формированием. Не редко руководители в погоне за увеличением доходов не уделяют надлежащего внимания внутрикорпоративным настроениям. Поэтому работоспособность коллектива падает, появляется текучесть кадров, нарушение трудовой дисциплины, а также часто приводит к другим отрицательным последствиям в работе предприятий.

На предприятиях, где корпоративная культура имеет одно из главных значений, иерархия волокиты и система контроля сокращается, когда рабочие имеют единые значение и нормы поведения. Начальство будет уверено, что коллектив сможет принимать самостоятельные и верные решения, отталкиваясь от культурных норм и ценностей, главных на данном предприятии.

Корпоративная культура представляет собой главную составляющую успешного функционирования предприятия, позитивного отношения к работе и эффективности труда. Она оказывает влияние на отношение сотрудников к предприятию, результаты работы коллег. Корпоративная культура также предоставляет предприятию возможность быстро приспосабливаться в изменяющихся условиях.

Сегодня корпоративная культура превращается в основной элемент, нужный для грамотного управления предприятием, объединения сотрудников предприятия для результата общей цели – увеличения прибыли предприятия и зарплат сотрудников, повышения качества и культуры обслуживания потребителей, повышения объёмов производства, а, следовательно, развития финансового благосостояния нашей страны.

Значительность выбранной темы определяется тем, что со временем изменяются мотивационные причины и личные потребности работников, которые поднимаются на новую, более высокую высоту; проявляются интересы в сопричастности, в

принадлежности к коллективу, в самореализации, больше того, корпоративная культура – сильный внутренний конкурентный момент, который повышает управляемость предприятия, помогает развиваться бизнесу, дает расти личностно и материально каждому сотруднику.

Растущее движение и изменчивость деловой среды создают для предприятий надобность постоянных коммуникаций с компаньонами, потребителями, сотрудниками. Повышение образованности, квалификации, информированности работников и общественности в целом требует от менеджмента использования более сложных и тонких методов управления.

Для того, чтобы управлять фактами, уже недостаточно управлять поступками людей. На сегодняшний день нужно управлять тем, что работники думают и чувствуют, формировать общественные взгляды и настроение. Такое управление предполагает установление ведение целенаправленных систематических коммуникаций с различными группами общественности – с компаньонами, с широкой общественностью и средствами массовой информации, с местной общественностью и госструктурами и, конечно же, с сотрудниками. В деятельности с работниками возникает необходимость в создании единой системы ценностей, норм и правил, т.е. корпоративной культуры, позволяющей достичь эффективной работы, сосредоточиться на результативности целей компании, и самовыражаться самим работникам.

Менеджмент и корпоративная культура взаимосвязаны. При этом управление не только соответствует культуре предприятия, сильно зависит от неё, но и оказывает влияние на развитие и приспособление культуры к новой стратеги. Поэтому менеджеры должны уметь управлять культурой своего предприятия.

Целью этой работы является рассмотрение корпоративной культуры и корпоративных ценностей и их влияние на деятельность предприятия.

Для достижения поставленной цели были обозначены следующие задачи:

- изучить теоретические основы исследования: дать характеристику корпоративным ценностям и корпоративной культуре, раскрыть их содержание, обозначить функции и виды корпоративных ценностей и корпоративной культуры;
- выявить факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры;
- влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия.
- дать общую характеристику и сделать анализ и оценку корпоративных ценностей и корпоративной культуры Федерального унитарного государственного предприятия «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» (РТРС).

- предложить мероприятия по развитию корпоративных ценностей и корпоративной культуры РТРС.

Предметом исследования данной работы является корпоративные ценности и корпоративная культура предприятия.

Объектом исследования – корпоративные ценности и корпоративная культура на примере РТРС.

Методы исследования: в работе использовались метод анализа, стандартизированное наблюдение, анкетирование, интервью.

Значение исследования корпоративных ценностей и корпоративной культуры:

Человеческий капитал является не только одной из важнейших статей расходов, но и ключевым фактором любой реструктуризации предприятия.

Практическая значимость исследования корпоративных ценностей и корпоративной культуры, заключается в том, что проведенные исследования являются источником информации, который помогает принимать решения о проведении изменений на предприятии. Такие исследования являются простым и эффективным способом получить представление о персональных ценностях работников и существующей культуре предприятия, а также понимание желаемой корпоративной культуры. Помимо этого, они могут быть использованы для анализа представлений клиентов и партнеров компании о ее ценностях.

Кроме того, исследования корпоративной культуры позволяют:

проанализировать текущую ситуацию на предприятии и предсказать реакцию персонала в случае изменения отдельных элементов корпоративной культуры;

выявить различия в ожиданиях руководства и работников предприятия;

определить оптимальную последовательность проведения изменений.

Исследования могут служить основой для принятия решений в области управления персоналом, таких как:

подбор персонала;

разработка системы мотивации и поощрения персонала;

выявление причин ухода сотрудников из компании.

Инновации в исследовании корпоративных ценностей и корпоративной культуры:

Основу развития любого успешного предприятия составляет корпоративная культура и корпоративные ценности. Формирование корпоративной культуры всегда связано с рядом инноваций, направленных на достижение бизнес-целей и тем самым сохранения конкурентоспособности компании на рынке.

Непосредственно умение создавать и развивать корпоративные ценности и корпоративную культуру, которые стимулируют инновации и управление изменениями, можно отнести к числу первых трех приоритетов развития бизнеса и, соответственно, профессиональных навыков лидера большинства топ-менеджеров российских предприятий.

«Именно ценности упорядочивают людей,
И побуждают их действовать сообща,
Во имя общих интересов».
К. Бланшар. «Ценностное управление» [2]

1. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ. ПОНЯТИЕ И СОДЕРЖАНИЕ

1.1. ПОНЯТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ

По одной из версий словосочетание «корпоративная культура» впервые применил в XIX веке в военной терминологии немецкий фельдмаршал и военный теоретик Мольтке, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде.[3] По другой версии понятие «организационная культура» было введено в 20-е гг. прошлого века выдающимся советским ученым, руководителем Центрального института труда при ВЦСПС СССР, А. Гастевым.[4]

Во второй половине XX столетия начали появляться первые более-менее чёткие определения культуры предприятия. Понятие корпоративная культура охватывает явления духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нём моральные нормы и ценности, кодекс поведения, ритуалы и другое.

Так как существует большое количество интерпретаций понятия «корпоративная культура» как в иностранной, так и в отечественной литературе, предлагаю пять основных подходов для их систематизации:

Функциональные определения корпоративной культуры описывают функции корпоративной культуры на предприятии: роль культуры как комплексного механизма регуляции поведения и передачи ценностей между работниками предприятия, а также её социальную роль.

Психологические определения корпоративной культуры описывают особенности адаптации работника к организационной среды, формирование привычек и обучение

---

[2] Бланшар К., О`Коннор М, «Ценностное управления», 2014, с.138

[3] Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс/ О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 1995, с. 75

[4] http://www.hr-portal.ru/pages/okk/iftok.php

работника.

Описательные определения корпоративной культуры включает перечисление всех элементов корпоративной культуры – исчерпывающий список всего, что охватывает корпоративная культура.

Историко-генетические определения корпоративной культуры – процессы социального и культурного наследования, традиции, способность корпоративной культуры к развитию и участие работников в её преобразовании и изменении.

Нормативные определения корпоративной культуры – данный тип определяет в себе те интерпретации культуры, которые ориентированы на нормы и образцы поведения, общепринятые или ожидаемые схемы поступков и действий работников предприятия.

В соответствии с предложенным подходом, мной были систематизированы определения корпоративной культуры как иностранных, так и отечественных авторов, которые можно посмотреть в Приложении 1.

Обобщая приведённые определения, можно сделать вывод, что ***корпоративная культура*** – это система ценностей, убеждений, верований, представлений, ожиданий, символов, а также действующих принципов, норм поведения, традиций, ритуалов и так далее, которые сложились на предприятии или в его подразделениях за время деятельности и которые принимаются большинством сотрудников.

Общая категория определение корпоративной культуры – это система личных и коллективных ценностей, которые воспринимаются и разделяются членами предприятия, а также набор приёмов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем.

Множественность существующих определений корпоративной культуры отчасти объясняется тем, что различные уровни её проявления чаще всего не выделяются. Эти уровни охватывают как вполне осязаемые внешние проявления, доступные органам чувств, так и глубинные подсознательные базовые представления, так называемая сущность культуры. Между этими двумя полюсами находятся разного рода коллективные ценности, нормы и правила поведения, используемые носителями данной культуры для её представления.

Артефакты являются самым поверхностным уровнем, включающим все те феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую группу с незнакомой культурой. Артефакты включают в себя зримые группы, такие как: архитектура материального окружения предприятия; его язык; технология и продукты деятельности; его стиль, воплощаемый в манере общения, эмоциональной атмосфере,

мифах и историях, связанных с предприятием; описание принятых ценностей; внешние ритуалы; корпоративные праздники и церемонии, и так далее. Для целей анализа культуры в этот уровень включаются также видимое поведение группы и соответствующие организационные процессы. Характерная особенность данного уровня в том, что артефакты просто наблюдать и достаточно легко подметить, но сложно растолковать, распознать их истинное значение без более глубокого анализа. И египтяне, и индейцы племени майя возводили огромные пирамиды, однако в каждой из этих культур они имели разный смысл: если в одной они были храмами, то в другой – не только храмами, но и надгробиями. Иными словами, наблюдатель может описать увиденное и услышанное им, однако не способен понять ни подлинного значения изучаемых внешних феноменов, ни важности связанных с ними представлений. Основная проблема всегда состоит в неоднозначности символов. Понять смысл любого подобного явления можно лишь при одновременном изучении культуры на уровнях ее ценностей и базовых представлений.

Каждый аспект жизни группы связан с определенными артефактами, вследствие чего возникает проблема классификации. Читая описания той или иной корпоративной культуры, можно заметить, что различные наблюдатели обращают внимание на неодинаковые артефакты, и потому эти описания весьма сложно сравнить друг с другом. Если наблюдатель достаточно долго живёт в группе, значение артефактов со временем становится ему более ясным. Если же он хочет достичь того же уровня понимания за непродолжительное время, ему необходимо подвергнуть анализу провозглашаемые ценности, нормы и правила, лежащие в основе обыденных инструментальных принципов, которыми руководствуются члены группы. Такого рода исследование приводит к следующему уровню корпоративной культуры – провозглашаемые ценности.

Провозглашаемые ценности

Весь опыт группы, в конечном счете, является отражением чьих-то оригинальных понятий относительно того, чем именно то, что, должно быть, отличается от того, что есть на самом деле. При создании группы или при обращении её к решению новой задачи, вопроса или проблемы первый её шаг является отражением чьих-то индивидуальных представлений о правильном и ложном, эффективном и неэффективном. Индивиды, владеющие инициативой и способные оказывать определенное влияние на принятие группой того или иного подхода к решению проблемы, в дальнейшем могут стать лидерами, однако группа как таковая на этом этапе ещё не обладает коллективным опытом, поскольку ещё не выработала механизма выхода из новой для неё ситуации. По

этой причине любое предложение обладает в глазах группы лишь условной ценностью, пусть даже лицо, высказывающее его, и уверенно в его истинности. Пока группа не предпримет совместных действий, и её участники не увидят их результатов, она не будет обладать общим базисом для понимания истинного положения дел. Если менеджер убедит группу действовать в соответствии с его предположением, а последнее оправдает себя и группа убедится в успехе его применения, тогда воспринятое предложение, подвергнется познавательной трансформации. Сначала оно превратится в групповое понятие или убеждение, а затем станет групповым представлением (если основывающееся на нём действие по-прежнему будет успешным). Таким образом, поддерживаемые ценности – это ценности и нормы поведения, декларируемые и исповедуемые группой. К поддерживаемым ценностям относят: философию и декларируемые принципы работы; корпоративные цели, которые она перед собой ставит, стратегии достижения поставленных целей.

Провозглашаемые ценности не всегда согласуются с базовыми предположениями. Следует ясно различать ценности, которые соответствуют основополагающим представлениям. И ценности, противоречащие им и являющиеся следствием неких умозаключений или претензий. Например, внедрение принципов командной работы в какой-либо компании может натолкнуться на базовые предположения работников, что для того чтобы добиться успеха и двигаться вверх по карьерной лестнице, важны в первую очередь результаты индивидуальной работы.

Поддерживаемые ценности, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в корпорации, несомненно, являются ядром корпоративной культуры. Ценности, разделяемые и декларируемые отцами-основателями и наиболее авторитетными членами предприятия, зачастую становятся тем основным фактором, от которого зависит сплоченность работников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей предприятия.

Ценности, как трактует это понятие аксиологии (учения о ценностях), представляют собой свойства общественного предмета удовлетворять определенным потребностям отдельного человека или группы.

Распределение ценностей среди людей происходит неравномерно по причине социального неравенства, существующего как в обществе, так и в любой организации.

Корпоративные ценности, по мнению консультантов по управлению и формированию корпоративной культуры, могут включать в себя следующее:

- миссия корпорации и ее статус (профессионализм, уровень технологии; лидерство в своей отрасли; новаторство и другие);
- иерархия и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение власти; старшинство как критерий власти и т.д.);
- стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться)
- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служб);
- организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; использование новых форм организации работы и другое);
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и повышение квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т.д.);
- процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т.д.);
- распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);
- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);
- характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);
- пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т.д.);
- оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты).

Конечно, очень сложно привести какой-либо обобщенный перечень корпоративных

ценностей, поскольку корпоративная культура почти всегда уникальна и является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, традиций, форм поведения, ритуалов, присущих только данному предприятию. Стремление к общим ценностям способно объединить людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей, а, следовательно, и повышении эффективности деятельности данного предприятия.

Для того, чтобы перейти на еще более глубокий уровень осознания культуры, расшифровать корпоративную культуру предприятия и научиться правильно предсказывать поведение ее участников, необходимо рассмотреть последний уровень культуры – базовые представления.

Базовые представления (предположения)

К базовым представлениям относят суждения, верования, установки, которые воспринимаются группой на подсознательном уровне, как само собой разумеющиеся, верные и не подлежащие сомнению.

На деле, если группа придерживается какого-то базового представления, то поведение, которое базируется на любых иных представлениях, будет казаться группе чуждым.

Базовые предположения являются источником возникновения ценностей и действий предприятия. Они устанавливаются индивидуумами или группами в процессе воспитания и познания, на них в большей степени влияют культурные и национальные особенности, общество, семья и т.д. Базовые представления не вызывают у нас возражений или сомнений, и поэтому изменение их крайне затруднительно, так как это затрагивает основы личности и весь накопленный жизненный опыт.

Культура как набор базовых представлений определяет, на что мы должны обращать внимание, в чем состоит смысл тех или иных предметов и явлений, какой должна быть эмоциональная реакция на происходящее, какие действия следует предпринимать в той или иной ситуации. Разработав систему таких представлений, мы будем испытывать комфорт рядом с людьми, разделяющими наше представления мира, и явный дискомфорт в тех ситуациях, когда будет действовать иная система представлений, поскольку мы не будем понимать происходящее или же, что еще хуже, будем искаженно воспринимать действия других людей и давать им ложную интерпретацию.

Культура любой группы может изучаться на трех вышеуказанных уровнях: уровне артефактов, уровне ценностей и уровне базовых представлений. Если же исследователь не сумеет расшифровать базовые представления компании, он не сможет ни правильно

истолковать и артефакты, ни дать реальную оценку принятым группой ценностям. Иными словами, сущность корпоративной культуры можно установить лишь на уровне базовых представлений, лежащих в основе деятельности предприятия. Установив их, можно понять смысл более поверхностных проявлений данной культуры и дать им соответствующую оценку.

Структуру элементов корпоративной культуры можно отразить в виде «двуглавой» пирамиды, которая включает в себя элементы внутренней и внешней культуры; а также материальную и духовную культуру.

Такое отображение, конечно, не может претендовать на универсальность, применимость к каждому конкретному предприятию. Именно неповторимость всех элементов культуры и путей их развития говорит об уникальности каждого отдельно взятого предприятия. Однако в общем случае, при рассмотрении элементов культуры и их взаиморасположения, для формирования отношения к материальным элементам как базисным, в значительной степени определяющим высшие духовные элементы, эта схема представляется полезной.

В дальнейшем взаимоотношения субъектов предприятия можно и полезно рассматривать как взаимоотношения культур: элементы культуры личности влияют на ожидания личности и представление об элементах культуры будущего места работы. Разные уровни культур различных субъектов предприятий могут служить источником конфликта. То же самое можно сказать и об отношениях между различными структурными подразделениями предприятия, между партнерами по бизнесу, предприятием и клиентами, и другими участниками корпоративных отношений, о которых говорилось раньше.

На многих предприятиях корпоративные ценности как теория относительности: об их существовании знают все, а о том, что это такое, - лишь немногие. На мой взгляд, подобное положение вещей – одна из самых непростительных ошибок, которую может допустить руководитель.

Корпоративные ценности выполняют на предприятии ту же задачу, что и мораль в обществе: позволяют ему существовать и развиваться. Таким образом, предприятие, на котором корпоративные ценности существуют лишь формально, неизбежно окажется нежизнеспособным в долгосрочной перспективе.

Формирование корпоративных ценностей осуществляется на основании образных представлений о смысле и будущих планах деятельности предприятия. Их основное предназначение заключается в том, чтобы помочь предприятию и его членам

сосредоточить свои силы на реализации миссии и достижении цели, с которой оно было создано.

В отличие от стратегических планов и формирования структуры правления, корпоративные ценности предприятия носят постоянный характер и являются неизменными. Они создаются на неограниченный период времени. Это подтверждается тем, что отказ от своей миссии и ценностей в ряде случаев ведёт к гибели или полному преобразованию предприятия.

Ценности предприятия являются ядром корпоративной культуры, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения на предприятии. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами предприятия, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплочённость работников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей предприятия.

Вряд ли возможно привести какой-либо обобщённый перечень корпоративных ценностей, так как корпоративная культура почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, присущих только данному предприятию.

Ценности предприятия описывают его уникальные особенности и ту специфику работы, которая отличает данное предприятие от других и позволяет ему на протяжении многих лет оставаться лидером динамичного и высококонкурентного рынка.

Набор корпоративных ценностей определяет культуру и характер самого предприятия. Сложившаяся корпоративная культура позволяет подходящим для неё работникам сразу почувствовать себя как дома, «в своей тарелке», в группе увлечённых единомышленников. И напротив, каким бы ценным специалистом работник не был, если ему не близки или не нравятся существующие ценности и принципы предприятия, то он будет мучиться внутренними противоречиями, и не сможет реализовать свой талант на данном предприятии на все сто процентов.

Ценности и идеология уже сейчас выходят на первый план.

Как показывают проведённые исследования, современный высококвалифицированный работник хочет получить от предприятия нечто большее, чем только заработную плату. Работники хотят участвовать в создании чего-то Великого! И при этом, хотят работать на таком предприятии, которое привлекло бы их своими корпоративными ценностями, под которыми они готовы подписаться, как под своими. Либо предприятие предлагает людям достойные корпоративные ценности, либо оно обрекает себя на угасание, текучку лучших кадров, и в конечном счёте на гибель. Таков

будет мир будущего. Его признаки уже начинают проявляться сейчас.

Каждое предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с теми ценностями, которые имеют существенное значение для её работников. Создавая корпоративные культуры, необходимо учитывать общественные идеалы и культурные традиции страны. Кроме того, для более полного понимания и усвоения ценностей работниками предприятия, важно обеспечить различное проявление корпоративных ценностей в рамках предприятия. Постепенное принятие этих ценностей членами предприятия позволит добиться стабильности и больших успехов в развитии предприятия.

Тем не менее, не все корпоративные ценности, осознаваемые и даже принимаемые сотрудником в качестве таковых, действительно становятся личностными ценностями. Осознания той или иной ценности и положительного отношения к ней явно недостаточно. Более того, это даже не всегда необходимо. Действительно необходимым условием этой трансформации является практическое включение работника в деятельность предприятия, направленную на реализацию этой ценности. Только ежедневно действуя в соответствии с корпоративными ценностями, соблюдая установленные нормы и правила поведения, работник может стать представителем предприятия, соответствующим внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым требованиям.

Полная идентификация работника с предприятием означает, что он не только осознаёт идеалы предприятия, чётко соблюдает правила и нормы поведения на предприятии, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности предприятия становятся индивидуальными ценностями работника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Со временем работник продолжает разделять эти ценности уже вне зависимости от того, находится ли он в рамках данного предприятия или трудиться в другом месте. Более того, такой работник становится мощным источником данных ценностей и идеалов, как в рамках сформировавшего его предприятия, так и в любой другой организации, фирме и т.д.

Корпоративная культура имеет два условных организационных уровня. На верхнем уровне представлены такие элементы культуры, имеющие внешнее видимое представление, как одежда, символы, организационные церемонии, рабочая обстановка. На более глубоком уровне располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в организации.

Видимые элементы с первого уровня (слоганы, ритуалы, стиль деловой одежды и т.п.) тесно связаны и как бы вытекают из ценностей, находящихся на более глубоком уровне и обозначающих их внутреннюю философию. Необходимо, чтобы ценности

поддерживались сотрудниками организации: каждый должен разделять их или хотя бы проявлять лояльность по отношению к принятым корпоративным ценностям.

В связи с этим в корпоративной культуре можно выделить отражающие ее субъективные и объективные элементы.

К субъективным элементам корпоративной культуры относят:

- организационные ценности;
- философию (идеологию);
- внутренние символы;
- обряды;
- процедуры, ритуалы и церемонии;
- истории, легенды, мифы о героях;
- обычаи (обыкновения);
- нормы поведения;
-лозунги, слоганы и девизы

К объективным элементам корпоративной культуры относят:

- эмблему организации;
- символику;
- товарные знаки;
- цвета;
- униформу персонала;
- внешний вид производственных помещений, офисов и т.д.

Описание субъективных элементов корпоративной культуры представлено в Приложении 2.

Основополагающие ценности современного предприятия воспринимаются через видимое воплощение в виде символов, рассказов, героев, девизов и церемоний. Культура любого предприятия может быть объяснена с помощью этих факторов, которые воспринимаются людьми на подсознательном уровне как правильные и им свойственные.

В идеале нужно, хотя и не всегда возможно, подбирать людей так, чтобы они были схожи именно по этим базовым характеристикам. Именно поэтому одним из важнейших требований к кандидатам является возможность влиться в существующую корпоративную культуру компании.

Что может определять и закреплять желаемую корпоративную культуру предприятия:

- миссия и принципы работы;
- корпоративный кодекс или иной аналогичный документ;

- стандарты работы;

- корпоративная газета;

- внерабочие мероприятия по сплочению коллектива и т.д.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих культуру того или иного предприятия. Так, С.П. Роббинс предлагает рассмотреть корпоративную культуру на основе следующих 10 критериев:

- личная инициатива, т.е. степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;

- степень риска, т.е. готовность работника пойти на риск;

- направленность действий, т.е. установление предприятием чётких целей и ожидаемых результатов выполнения;

- согласованность действий, т.е. положение, при котором подразделения и работники внутри предприятия координированно взаимодействуют;

- управленческая поддержка, т.е. обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчинённых со стороны управленческих служб;

- контроль, т.е. перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением работников;

- идентичность, т.е. степень отождествления каждого работника с предприятием;

- система вознаграждений, т.е. степень учёта исполнения работ, организация системы поощрения;

- конфликтность, т.е. готовность работника открыто выражать своё мнение и пойти на конфликт;

- модели взаимодействия, т.е. степень взаимодействия внутри предприятия, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчинённости.

Оценивая любое предприятие по этим критериям, можно составить полную картину корпоративной культуры, на фоне которой формируется общее представление работников о предприятии.

1.2. ФУНКЦИИ, ЗАДАЧИ И ВИДЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ

Корпоративная культура представляет собой систему отношений между работниками предприятия, которая отличает данное предприятие от других и проявляется:

- в коллективных ценностях (жизненно значимых ориентирах);

- в убеждениях (устойчивом понимании того, как правильно поступать в тех или иных обстоятельствах);

- в поведенческих нормах (повседневном деловом поведении работников).

Иными словами, корпоративная культура – это то, как работники действуют, исходя из чего они это делают, как они общаются, как принимают решения, как отдают приказы, как осуществляют контроль, как веселятся, как приходят на работу, все те мифы, легенды, истории, которые передаются работниками предприятия из поколения в поколение и т. д.

Культура служит выражением индивидуальности предприятия, носителем ее традиций, обеспечивает деятельность, развитие и воспроизводство предприятия в новых поколениях, приходящих с рынка труда работников, то есть является культурно-психологическим гарантом стабильности существования предприятия.

Стратегия предприятия может стать по-настоящему эффективной только в том случае, если работники будут знать и разделять цели и задачи предприятия.[5]

Функции корпоративной культуры:

1) воспроизводство лучших элементов и ценностей культуры;

2) оценочно-нормативная функция;

3) регламентирование и регулирование поведения;

4) познавательная функция (познание и усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника);

5) смыслообразующая функция – влияние на мировоззрение работника;

6) коммуникационная функция;

7) функция общественной памяти;

8) рекреативная функция - восстановление духовных сил работника в процессе восприятия элементов культурной деятельности корпорации.[6]

Задачи корпоративной культуры:

1) Создание ценностей;

2) Обучение и развитие персонала;

3) Укрепление командного духа коллектива;

4) Преодоление конфликтов;

5) Определение роли каждого члена команды в жизни коллектива;

6) Налаживание и баланс различных типов коммуникаций;

7) Согласование представления каждого члена управленческой команды о

[5] http://www.hr-portal.ru/2/node/828

[6] Спивак, В.А. Корпоративная культура: теория и практика./В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001, с. 52

компании и тренинг личной эффективности;

8) Обеспечение положительного внешнего и внутреннего имиджа;

9) Создание правил и норм поведения.[7]

Будучи усвоенной и принятой персоналом, корпоративная культура трансформируется в совесть, долг и ответственность, которые управляют людьми изнутри. Носителем и транслятором корпоративной культуры является в первую очередь высший менеджмент компании. Ведь миссия и цели компании — это, прежде всего, миссия и цели ее владельцев.

По отношению к предприятию корпоративная культура выполняет ряд важных функций:

Функция	Описание
Духовная	Отражает коллективный дух, атмосферу предприятия, его корпоративное лицо, образ, уникальность
Стратегическая	Означает, что предприятие имеет серьёзный, стратегический бизнес (всерьёз и надолго), заботится о своём имидже на рынке, а следовательно, строит своё будущее
Маркетинговая	Помогает предприятию строить маркетинговую и рекламную стратегию, определенным образом позиционируя себя на рынке в благоприятных и кризисных условиях
Инструментальная или технологическая	Обеспечивает ускорение и оптимизацию адаптации новых сотрудников, консолидацию персонала, повышение корпоративной приверженности и лояльности работников
Охранная	Создаёт барьер от нежелательных внешних воздействий за счёт соблюдения сотрудниками предприятия различных правил, запретов, ограничивающих норм. Работники, неукоснительно придерживающиеся данных запретов и норм, могут в самых трудных условиях сохранить свою репутацию
Интегрирующая (объединяющая)	Формирует у работников чувство единства, принадлежности к предприятию, гордости за него
Регулирующая	Поддерживает необходимый социально-психологический климат, правила и нормы поведения членов предприятия, их взаимоотношения, контакты с внешним миром
Адаптивная	Создаёт условия для лёгкого взаимного приспособления работников друг к другу и к предприятию. Работникам, придерживающимся одинаковых норм поведения, прошедшим через общие обряды, легче понять друг друга и приспособиться к требованиям предприятия

[7] http://www.hr-portal.ru/2/node/870

Коммуникационная	Помогает устанавливать контакты между работниками, понимать смысл мероприятий и событий на предприятии и связи между ними, облегчает взаимопонимание. Это ускоряет информационный обмен и обеспечивает экономию управленческих усилий
Ориентирующая	Направляет деятельность предприятия и ее сотрудников для выполнения определенных целей. Известно, например, что великие цели пробуждают в людях активность, стремление к их достижению, самореализации
Мотивационная	Создает необходимые стимулы и мотиваторы для более продуктивной работы работников
Воспитательная	Показывает примеры поведения и работы успешных и эффективных работников для подражания им, также показывает виды наказания за неисполнение норм и правил предприятия
Имиджевая	Формирует образ предприятия в глазах окружающих, который является результатом непроизвольного синтеза работниками отдельных элементов культуры в некое неуловимое целое, оказывающее тем не менее огромное воздействие на их эмоции

В связи с осознанием необходимости внедрения корпоративной культуры на предприятии для повышения эффективности деятельности, специалисты в сфере менеджмента рассматривают различные классификации корпоративной культуры.

Например, классифицируют виды корпоративной культуры:

- по стилю управления предприятием, выделяя авторитарную, либеральную и демократическую корпоративную культуру;

- по уровню стабильности (устойчивости) корпоративной культуры, выделяют стабильную и нестабильную корпоративную культуру;

- по степени соответствия личных и общественных интересов предприятия, выделяя интегрированную и дезинтегрированную корпоративную культуру;

- по общей направленности доминирующих на предприятии ценностей, выделяют личностно-ориентированную и функционально-ориентированную корпоративную культуру.

Сравнительная таблица типов корпоративных культур приводится мной в Приложении 3.

В зависимости от характера влияния на конечные результаты деятельности предприятия выделяют позитивные и негативные корпоративные культуры. При этом позитивная корпоративная культура должна способствовать повышению эффективности работы, оптимизации всех производственных процессов, непрерывному развитию самого предприятия и его персонала, формированию комфортных условий и дружелюбной

атмосферы в коллективе, повышению общественной значимости и статуса предприятия в соответствующей сфере деятельности. Негативная же корпоративная культура, наоборот, препятствует нормальному функционированию предприятия и выполнению его миссии.

Признаки позитивной и негативной корпоративной культуры приведены в Приложении 4.

Существует несколько типологий корпоративной культуры.

Типология Р. Акоффа. Р. Акофф анализировал культуру предприятия с точки зрения отношений власти. Он выделил два параметра: степень работников к установлению целей на предприятии и степень привлечения к выбору средств достижения этих целей. На основании сравнения этих параметров было выделено четыре типа организационной структуры с характерными отношениями власти.

1. Корпоративный тип культуры. Он характеризуется низкой степенью привлечения работников к установлению целей и низкой степенью привлечения работников к выбору средств достижения целей. Типичный случай – традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой и единоначалием, отношениями автократии.

2. Консультативный тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей предприятия, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Этот тип культуры распространен в институтах социальных и других услуг, лечебных и образовательных учреждениях.

3. "Партизанский" тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения их к выбору средств. Такой тип культуры аутентичен кооперативам и творческим союзам.

4. Предпринимательский тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств достижения целей. Отношения демократии. Этот тип культуры распространен в группах и организациях, управляемых по результатам и по целям.

Некоторые российские исследователи выделяют следующие типы современной российской организационной культуры: "друзья", "семья", культура "начальника".

Тип "друзья" характерен для фирм, создаваемых в годы перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности. Пробиться в новой сфере в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно, и поэтому они привлекали в свои фирмы друзей и близких. В коммерческой деятельности друзья стремились, прежде всего, сохранить дружбу, но организационные цели рано или поздно входили в противоречие с культурой межличностных отношений и

разрушали их, дружба превращалась в соперничество и даже ненависть.

Организация с типом "семья" характеризуется жёсткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестёр и братьев. Взаимоотношения основаны на чувствах, полное отсутствие каких-либо официальных правил. Руководитель уверен, что подчинённые должны понимать его с полуслова и полунамёка, а подчинённые, не получая чётких указаний, пытаются сами почувствовать, чего руководитель от них хочет. Такая "игра в телепатию" приводит к серьёзным ошибкам и потерям для организации. Как правило, при жёсткой статусной иерархии обязанности и функции не распределены. Каждый "старший" может что-то поручать любому "младшему", иметь с ним секреты, а каждый "младший" стремится проявить себя перед "отцом". Каждый здесь делает не то, что он обязан, а то, что ему кажется наиболее важным, исходя из семейных отношений.

Культура "начальника" характеризует тот факт, что в России существует страх перед начальником, руководителем. В то же время все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руководства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми. Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы всё изменить и сделать лучше. В результате люди на всех уровнях иерархии ругают вышестоящих, при этом ощущая свою реальную беспомощность.

Согласно типологии Джефри Зонненфельда различаются четыре типа корпоративных культур:

- бейсбольная команда;
- клуб
- академия
- крепость

Характеристики данных типов корпоративной культуры приводятся мной в приложении 5.

В зависимости от ориентации предприятия на внутренний фокус и интеграцию или на внешний фокус и дифференциацию в сочетании с гибкостью-дискретностью или стабильностью-контролем различают четыре основных типа корпоративной культуры (типология Камерона и Куинна):

- клановая;
- адхократическая;
- рыночная;
- иерархическая.

Характеристики данных типов корпоративной культуры приводятся в приложении 6.

В зависимости от доминирования тех или иных элементов организационной среды социолог Ч. Хэнди выделяет четыре группы организационной культуры, ассоциированных с греческими богами, характер которых, по мнению учёного, наиболее точно соответствует определённому типу культуры:

- культура власти (Зевса);
- культура роли (Аполлона);
- культура задачи (Афины);
- культура личности (Диониса).

Описание данных типов корпоративной культуры приводятся в приложении 7.

Выбор корпоративной культуры предприятия зависит не только от личных пристрастий руководителя. Не менее важную роль играют конкретные условия деятельности предприятия и этап его развития. Выбор также во многом определяется сферой деятельности предприятия.[8]

По степени общности на предприятии выделяют следующие виды корпоративных культур:

1) **Доминирующая** культура выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов организации.

Доминирующая культура (по Сате) состоит:

• из разделяемых норм поведения;
• единства в толкованиях;
• материальных объектов;
• разговорных выражений;
• образцов поведения;
• разделяемых чувств.[9]

Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения. Они развиваются географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально.

Когда одно производственное отделение какого-то конгломерата имеет уникальную культуру, отличающуюся от других отделений организации, то существует *вертикальная субкультура*.

Когда специфический отдел функциональных специалистов (такой, как бухгалтерский или торговый) имеет набор общепринятых понятий, то формируется

[8] http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_316/
[9] Большаков, А.С. Менеджмент/ А.С. Большаков. – СПб.: «Питер», 2000 стр. 45

горизонтальная субкультура.

Любая группа на предприятии может создать субкультуру, однако большей частью субкультуры определяются департаментской (отдельческой) структурной схемой или географическим разделением. Она будет включать основные ценности доминирующей культуры плюс дополнительные ценности, присущие только членам этого отдела.

На предприятии может существовать и такой тип субкультур, который достаточно упорно отвергают то, чего предприятие в целом хочет достигнуть - **контркультуры**. Контркультуры могут вступать в оппозиции ценностям, власти и/или образцам взаимоотношений доминирующей культуры.

По степени интенсивности поддержания ценностей предприятия различают следующие виды корпоративных культур:

1) Сильная корпоративная культура.

Характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются.

2) Слабая корпоративная культура

Присуща молодым организациям или организациям, характеризующимся постоянной ротацией мнений (понятий) среди своих членов. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей.

«Сила» корпоративной культуры определяется тремя моментами:

1) «глубиной»;

2) той степенью, в какой ее разделяют члены организации;

3) ясностью приоритетов.

«Глубина» корпоративной культуры определяется количеством и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых работниками.

Степень разделения корпоративной культуры членами организации характеризует наличие и соотношение доминирующей культуры и субкультур.

Ясность приоритетов создается высшим руководством (начиная с миссии организации и заканчивая оперативными задачами) посредством информирования работников о задачах предприятия и активного их вовлечения в решение этих задач.

Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для реорганизации, по-видимому, является умеренно сильная корпоративная культура.

В зависимости *от характера влияния корпоративной культуры на общую*

результативность деятельности предприятия выделяется:

Позитивная корпоративная культура - стимулирует результативность деятельности предприятия (ее признаки: личностно-ориентированная: интегративная, стабильная) либо его развития (личностно-ориентированная: интегративная; нестабильная).

Негативная корпоративная культура - препятствует эффективному функционированию предприятия и его развития (ее признаки: функционально-ориентированная; дезинтегратианая; стабильная, либо нестабильная).[10]

Очевидно, что различные субкультуры будут влиять друг на друга и на общую корпоративную культуру в целом, обуславливая ее особенности

Схематично корпоративная культура может быть представлена в виде укруплённой модели, основанной на взаимосвязи состава организационной культуры, её носителей, типов внешнего проявления, а также способов восприятия и усвоения работниками предприятия.

Состав корпоративной культуры	Носители корпоративной культуры	Проявление корпоративной культуры	Восприятие корпоративной культуры работниками
Ценности предприятия Цели предприятия Знания предприятия Внешние и внутренние коммуникации и связи предприятия Культура трудового, производственного и др.материальных процессов	Материальные предметы Знаки, символы	- Здания - Офисы -Упаковка продукции - Внешний вид работников (одежда, причёска, косметика, аксессуары и др.) - Оборудование - Лозунги - Торговые марки - Фирменное наименование - Логотипы -Фирменные буквы, шрифты, музыка -Награды, звания, - Отличительные знаки статуса, ранга - Цели, миссия - Законы -Обряды, ритуалы	Вербальные формы (общение, разговоры) Невербальные формы (участие в праздниках, обрядах, ритуалах) Наблюдение

[10] http://www.hr-portal.ru/pages/okk/pkk.php



Таким образом, структурными составляющими организационной культуры являются: ценности предприятия, знания предприятия, внутренние и внешние коммуникации и связи, цели предприятия, культура трудового, производственного и др. материальных процессов.

Структура и содержание корпоративной культуры

Культура сама определяет климат в организации. В нее входят:

- некие постоянно повторяющиеся характеристики поведения людей, их взаимодействий;
- нормы производственных групп, например, «честная работа за *честную* оплату»;
- философия, которая определяет политику организации по отношению к работникам или заказчикам;
- «правила игры», которые надо соблюдать, чтобы преуспеть в организации.[11]

В число используемых **методов исследования** конкретной корпоративной

[11] Попов, Ю.В. Общий менеджмент/ Ю.В Попов. – Кемерово: «Кузбассвузиздат», 1998 г. Стр. 43-44

культуры входят следующие (по А. Русалиновой):

1) Наблюдение (рекогнисцировочное, моментное, фиксированное в значимых ситуациях);

2) Интервью с руководителем группы и представителями общественных организаций (пилотажное и частично стандартизованное);

3) Сплошной опрос членов производственной группы;

4) Анализ производственной документации.[12]

Принято выделять **три уровня корпоративной культуры** (по Э. Шайну):

1. *Поверхностный* (то, что воспринимается человеческими чувствами).

2. *Подповерхностный* (верования и ценности, сознательно разделяемые членами организации).

3. *Глубинный* (скрытые, бессознательно принимаемые на веру предположения и атрибуты поведения). [13]

Корпоративная культура — понятие многогранное, включающее в себя четыре основных **структурных элемента**:

1) Видение (философия) организации объясняет причину ее существования, общественный статус, характер взаимоотношений.

2) Ценности предопределяют характер целей, которые ставят перед организацией ее руководители, а также их реакцию на изменения.

3) Разделяемые всеми сотрудниками нормы позволяют организации постоянно добиваться целей, а определенный характер взаимоотношений внутри организации формирует ее морально-психологический климат.

4) Процедуры и поведенческие ритуалы связаны с приемом на работу и увольнением, продвижением по службе и т.д.[14] «Ритуальность, обрядовость должностных обязанностей имеет ценное качество: она позволяет людям многократно повторять одни и те же действия, не утомляясь от них психологически».[15]

По отношению к внешнему миру элементы корпоративной культуры разделяются на следующие:

1) Субъективные элементы корпоративной культуры, истории об организации и лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, язык общения, лозунги и т.д.

2) Объективные элементы корпоративной культуры: месторасположение

---

[12] http://www.hr-portal.ru/pages/okk/kp.php

[13] http://ru.wikipedia.org/wiki/Организационная_культура

[14] http://www.hr-portal.ru/2/node/870

[15] Андреев, А. Магия и культура в науке управления./А. Андреев. – СПб.: Тропа Троянова, 2000, с. 152

организации, дизайн помещений, рабочие места, оборудование и мебель, стоянки для автомобилей и т.д.[16]

Корпоративные мероприятия - такие события необходимы для налаживания отношений между сотрудниками их знакомства друг с другом, а также с руководством (пикники, вечера в театрах).[17]

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление о корпоративной культуре.

Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить **десять содержательных характеристик**, свойственных любой корпоративной культуре:

1. Осознание себя и своего места в организации;
2. Коммуникационная система и язык общения;
3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе;
4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи;
5. Осознание времени, отношение к нему и его использование;
6. Взаимоотношения между людьми: влияние на них социально-демографических характеристик (пол, возраст, национальность и т.д.);
7. Ценности и нормы;
8. Мировоззрение: вера справедливость, успех, свои силы, руководство;
9. Развитие и самореализация работника;
10. Трудовая этика и мотивирование.[18]

Некоторые авторы указывают на значимость такого элемента корпоративной культуры, как **адаптационный период**, в котором раскрывается сама сущность корпоративной культуры данного предприятия.[19]

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

Личностно-значимой является деятельность, посредством которой работник:

1) реализует и развивает свои актуальные и потенциальные способности;

2) реализует субъектное отношение к действительности, отражающее специфический человеческий способ жизнедеятельности.[20]

С точки зрения аксиологии (учения о ценностях), **ценности** представляют собой

---

[16] Большаков, А.С. Менеджмент/ А.С. Большаков. – СПб.: «Питер», 2000 стр. 45-47
[17] http://www.hr-portal.ru/2/node/733
[18] Гневко, В.А., Яковлев, В.П. Менеджмент: социально-гуманитарное измерение, 1998 с. 27
[19] Исламова, С. День сурка или день фирмы?// Управление персоналом, 2006 №20 с. 47
[20] http://www.hr-portal.ru/pages/okk/pkk.php

свойства общественного предмета удовлетворять определенным потребностям отдельного человека или группы.[21]

Корпоративные ценности и нормы могут включать в себя:

1) предназначение организации и ее “лицо”;

2) старшинство и власть;

3) значение различных руководящих должностей и функций;

4) обращение с людьми (забота о людях и их нуждах);

5) критерии выбора на руководящие и контролирующие должности;

6) организация работы и дисциплина;

7) стиль руководства и управления;

8) процессы принятия решений;

9) распространение и обмен информацией;

10) характер контактов;

11) характер социализации (барьеры; условия общения);

12) пути разрешения конфликтов;

13) оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты).[22]

Создание системы корпоративных ценностей - это ответы на вопросы:

1) Что мы делаем?

2) На что мы годны?

3) К чему мы способны?

4) Каковы наши жизненные установки?

5) Какой у нас план?

6) Какой интерес наш бизнес представляет для клиентов, сотрудников компании, наших партнеров?

7) Где лично мое место в общем плане развития?[23]

Пример базовых ценностей

- **управляемость** означает «меньше заданий — больше правил», т.е. большое количество приказов заменяется системой упорядоченных бизнес-процедур;
- **достижительность** воплощается в правилах «отчитываемся результатами, а не мероприятиями», «важен не стаж, а достижения».

---

[21] http://www.hrm.ru/db/hrm/89856474C48A7823C3256AAB004273B8/category.html
[22] http://www.hrm.ru/db/hrm/89856474C48A7823C3256AAB004273B8/category.html
[23] http://www.hr-portal.ru/pages/okk/kkap.php

- **командность**: «если кто-то отсутствует, остальные берут его функции на себя», «отношения строим по принципу «Взрослый — Взрослый», а не «Родитель — Ребенок» и т.д.
- **темп**: ценность времени — «нет задач без сроков выполнения».

Высшие ценности направлены на перспективу, это то, к чему стремится компания. Без этих ценностей фирма останавливается в развитии. Это «желательные» ценности.

Например, в только что созданной компании, где все сотрудники — единомышленники и готовы работать день и ночь, такая ценность как «баланс личной жизни и работы» не будет базовой. Она будет «желательной», это то, чего нужно достичь.

Пример высших ценностей:

- **проактивность**, т.е. умение предвидеть и действовать на опережение. Объясните сотрудникам, что проактивность — это именно действия, а не разговоры о будущем. К примеру, подчиненный может каждый день приходить к руководителю с новыми идеями, как быстрее и успешнее выполнить проект, вместо того, чтобы хоть что-то делать. У руководителя это вызовет недовольство. Но подчиненный может заявить, что действует согласно ценности «проактивность»;
- **инновационность** выражается девизом: «Нет ничего, что нельзя улучшить»;
- **клиентность**: «Не говорить клиенту «нет», а предлагать варианты»;
- **конкурентность**: «Уважай, зн
- ай и превосходи конкурента».

1.3. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Изучая учебное пособие Беловодского О.А. и Стадника В.А. "Формирование корпоративной культуры на предприятии", можно выделить следующие этапы становления корпоративной культуры в компании:

1 этап. Диагностика внутренних организационных процессов на предприятии:

— определение проблемных зон в корпоративной культуре предприятия;

— создание почвы для их устранения;

— разработка концепции модели корпоративной культуры.

Формализация результата: оформление отчета "диагностика внутренних организационных процессов на предприятии".

2 этап. Формирование и развитие корпоративной культуры на предприятии.

Основные работы второго этапа:

— формализация целей и задач, определяемых стратегией предприятия.

— формализация философии и миссии предприятия — формализация уже существующих ценностей предприятия и таких, которые вносятся. — разработка стандартов поведения сотрудников в рамках рабочего процесса.

Результат выполнения работ этапа:

— разработка инструментов формирования и внедрения новой корпоративной культуры на предприятии.

Формализация результата: составление стандартов корпоративной культуры на предприятии, разработка и оформление кодекса корпоративной культуры предприятия. Данный кодекс будет влиять на формирование дальнейшей культуры общение персонала с клиентами, организацию маркетинговых кампаний и даже проведение коммуникационной политики.

3 этап. Внедрение корпоративной маркетинговой культуры и разработка рекомендаций по поддержке ее развития на предприятии.

Основные работы третьего этапа:

— информирование каждого работника предприятия о новых корпоративные правилах, миссии и философии предприятия, их осознание и принятие как своих собственных.

— разработка, подготовка и проведение мероприятий для адаптации работников предприятия к новым стандартам корпоративной культуры.

Результат выполнения работ этапа: осознание значимости влияния корпоративной культуры на формирование имиджа предприятия, изменение поведенческих установок сотрудников в рабочем процессе, повышение лояльности сотрудников к предприятию.

Формализация результата: разработка рекомендаций по поддержке корпоративной культуры на предприятии.

Итак, главным результатом успешной работы по формированию и развитию корпоративной культуры по предложенному подходу должна стать оформленная система корпоративной культуры — благоприятная среда, в которой окажутся способности каждого работника предприятия.

Среди ***<u>методов формирования</u>*** желаемых элементов корпоративной культуры следует отметить следующие:

1) Декларируемые менеджментом **лозунги**;

2) Ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными.

3) Внешние символы.

4) Истории, легенды, мифы и обряды.

5) Что (какие задачи, функции, показатели и т. д.) является предметом постоянного внимания менеджмента.

4) Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.

5) Кадровая политика организации. Это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствии с долговременной стратегией фирмы.[24]

6) Обеспечение прямых и обратных информационных потоков. Руководитель должен информировать сотрудников о задачах предприятия, функциях персонала, проводимых мероприятиях и т.д. Использование информации, идущей от исполнителей, коллег, широких масс трудящихся, поможет руководителю лучше ориентироваться в сложившейся ситуации, своевременно принимать меры, касающиеся сферы его деятельности.[25]

Слухи возникают тогда, когда действительные факты, касающиеся деятельности фирмы, не освещены своевременно должным образом. Сотрудники, не осознавая причин тех или иных решений руководства, пытаются самостоятельно разобраться в происходящем. Лучшее средство борьбы со слухами - корпоративная газета, посвященная вопросам политики компании, доведение информации до подчиненных в виде документов, интернет-рассылки или в устной форме.[26]

Особенно важны информационные потоки в организациях, насыщенных инновационными процессами. В этом случае особое внимание уделяется информационным сетям, согласованности знаний, действий и объектов изменения.[27]

7) Регламентация деятельности сотрудников предприятия. Предполагает создание двух документов: корпоративных правил – декларацию принципов взаимоотношений предприятия и сотрудника, подробное описание всех возможных ситуаций. [28]

В рамках корпоративной культуры некоторых предприятий, преимущественно малых, четкая регламентация действий сотрудников отсутствует. Более того, в настоящее время наибольшей конкурентоспособностью отличаются *самообучающиеся организации*. Американский исследователь П. Сенге выделяет следующие дисциплины, необходимые для создания самообучающейся организации: системное мышление, мастерство в

---

[24] http://www.hr-portal.ru/pages/okk/kp.php

[25] Сацков, Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя/ Н.Я. Сацков. – М.: «Сталкер», 1998, с.89

[26] http://treningoff.ru/text/116/28

[27] Скарбро, Г. Управление знанием, управление персоналом и инновационный процесс// Менеджмент дайджест, 2004 №5, с. 2

[28] http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_792/

совершенствовании личности, интеллектуальные модели (что может и не может быть сделано в различных ситуациях), движение к общему видению, групповое обучение.[29]

Б. Брейем выделяет следующие *признаки самообучающейся организации:*

1. Обучение - постоянный процесс;

2. Сотрудничество – фундамент отношений;

3. Обучение работников совершенствует организацию в целом;

4. Обучающаяся структура обладает свойством воссоздаваться;

5. Организация развивается благодаря собственному опыту;

6. Мотивация к обучению свойственна каждому работнику.[30]

8) Применение методов мотивации, включающих экономические (размер зарплаты, надбавок и компенсаций), административные (перевод на другую работу, увольнение) и психологические (одобрении, похвала). [31]

9) Регулирование конфликтов, возникающих в коллективе посредством педагогических (беседы с конфликтующими сторонами) или административных методов (применяются в случае неэффективности педагогических методов). [32]

Возникновение конфликтов возможно вследствие появления *организационно-производственных стрессов* – напряженного состояния работника, выражающегося в совокупности психофизиологических реакций, возникающих под воздействием экстремальных факторов организационно-производственной жизнедеятельности.[33]

Таким образом, понятие «человеческий капитал» гораздо шире, чем фактор производства. Каждый человек в процессе трудовой деятельности нуждается в особой окружающей среде организации, взаимоотношения с которой зависят как от характеристик самого человека, так и от характеристик организационного окружения. В этой связи организационное окружение каждого предприятия предстает как его корпоративная культура – система ценностей, верований, представлений, правил, процедур и норм, принимаемых большинством сотрудников.

Корпоративная культура аккумулирует ценности, способствует развитию персонала, устанавливает правила разрешения конфликтов, определяет роль и место

---

[29] Денисова, А.В., Дудяшева В.П., Нестерова Н.А. Сами должны создавать свое будущее// Управление персоналом, 2006 №20, с. 39

[30] Полякова Ю. Управление знаниями как фактр развития интеллектуального капитала организации// человек и труд, 2006 №8, с. 52

[31] http://www.hr-portal.ru/pages/okk/kpo.php

[32] Ладанов, И.Д. Практический менеджмент/ И.Д. Ладанов. – М.: «Корпоративные стратегии», 2004, с.95

[33] Семенов, Ю.Г. Диагностическая модель и анкетная методика исследования организационно-производственного стресса в контексте анализа корпоративной культуры// Менеджмент в России и за рубежом, №6 с. 92

каждого сотрудника, устанавливает определенные виды коммуникаций, создает внутренний и внешний имидж предприятия, а также регламентирует правила и нормы поведения.

Выводы по главе 1

Подводя итог главы, стоит отметить, что эффективная корпоративная культура предприятия (правильно выбранный ее тип и организация) способна оказать серьезное влияние на достижение поставленных целей, повысить мотивацию работников и сплотить настоящую команду, однако, необходимо уделять особое внимание её формированию на предприятии, так как всё зависит от того, какие именно ценности формируются (или не формируются) на предприятии в соответствии с требованиями среды и направлением деятельности.

Ценности предприятия — свод деловых и нравственных принципов, разделяемых всеми работниками. Ценности делают предприятие привлекательным в глазах потенциальных работников, клиентов и инвесторов и помогают управлять персоналом. Выделяют базовые, высшие, профессиональные и уникальные ценности компании.

В целом эффективную корпоративную культуры отличает следующее:

- слаженность, взаимодействие, то, что называется team spirit (командный дух);
- удовлетворение работой и гордость за её результаты;
- преданность предприятию и готовность соответствовать его высоким стандартам;
- высокая требовательность к качеству труда;
- готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности и бюрократические препоны.

2. КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИТАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «РОССИЙСКАЯ ТЕЛЕВИЗИОННАЯ И РАДИОВЕЩАТЕЛЬНАЯ СЕТЬ» (РТРС)

2.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РТРС

Для проведения исследования было выбрано Федеральное государственное унитарное предприятие «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» (РТРС).

Федеральное государственное унитарное предприятие «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» было образовано Указом Президента Российской Федерации от 13 августа 2001 года №1031 «О создании федерального государственного унитарного предприятия «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» путем слияния федеральных государственных унитарных предприятий «Главный центр телевидения и радиовещания» (ГЦРТ) и «Главный центр управления сетями радиовещания и магистральной радиосвязи» (ГЦУРС) и выделения из федерального государственного унитарного предприятия «Всероссийская государственная телевизионная и радиовещательная компания» (ВГТРК) региональных организаций, осуществляющих распространение и трансляцию телерадиосигнала. Учредителем предприятия является Правительство Российской Федерации.

Предприятие создано в целях совершенствования функционирования сети распространения телерадиопрограмм в Российской Федерации и формирования единого производственно-технологического комплекса на базе государственных телевизионных и радиовещательных сетей.

Федеральное государственное унитарное предприятие «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» - российский федеральный оператор телерадиовещания, единственное предприятие в Российской Федерации, в ведении которого находится производственно-технический комплекс, обеспечивающий трансляцию телевизионных и радиопрограмм на всей территории страны. Действующая сеть телерадиовещания России не имеет аналогов по площади покрытия территории, характеризующейся различными природными условиями, одиннадцатью часовыми зонами и плотностью населения,

варьирующейся от 0,1 до 318 человек на 1 кв.км. В настоящее время, вещание по территории России осуществляется со сдвигом во времени по пяти зонам вещания. В целях создания максимально комфортных условий для населения, РТРС совместно с вещателями первого мультиплекса проводит работу по формированию трансляции телевизионного сигнала для каждой из 11 часовых зон.

Сеть охватывает сигналом всю Россию – от суровой Арктики до Кавказских гор. Из 5040 телебашен и мачт 734 имеют высоту более 75 метров. Их суммарная высота – 260 км. Среди них немало чемпионов, уникальных по конструкции и расположению.

Краткое наименование федерального государственного унитарного предприятия «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» – РТРС.

Место нахождения РТРС: Российская Федерация, 129515, г. Москва, ул. Академика Королева, д.13, стр.1.

Телефон: +7-495-648-01-11

Факс: +7-495-692-72-79

e-mail: rtrn@rtrn.ru

Предприятие имеет адрес интернет-сайта: www.rtrs.ru

Логотип РТРС:

Корпоративная форма: для технических работников существует единая форма с символикой «РТРС», синего цвета.

РТРС имеет аккаунты в социальных сетях:

- ✓ Живой журнал: www.rtrs.livejournal.com
- ✓ Youtube: www.youtube.com/user/RTRSvideo
- ✓ Facebook: www.facebook.com/rtrs.info
- ✓ ВКонтакте: www.vk.com/rtrs_info
- ✓ Twitter: https://twitter.com/RTRS_info
- ✓ Instagram: https://instagram.com/rtrsphoto
- ✓ Одноклассники https://ok.ru/ctv.rtrs

Данные аккаунты были созданы для:

- своевременного и быстрого информирования населения о необходимости и преимуществах цифрового эфирного телевещания и способах его приема. В 2018 году появилась самая главная цель социальных сетей - информирование населения об отключении аналога.
- Для создания позитивного имиджа РТРС, снижение репутационных рисков.
- Организация и поддержка единой системы корпоративных коммуникаций РТРС.

РТРС имеет ведомственную подчиненность Федеральному агентству по печати и массовым коммуникациям (Роспечать).

По Уставу РТРС является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках и иных кредитных организациях на территории Российской Федерации и за ее границами, круглую печать с воспроизведением Государственного герба Российской Федерации, штампы и бланки с фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированные в установленном порядке товарные знаки. Имущество РТРС находится в федеральной собственности и закреплено за предприятием на праве хозяйственного ведения.

РТРС возглавляет Генеральный директор, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Президентом Российской Федерации. Права и обязанности Генерального директора регламентируются трудовым законодательством, а также трудовым договором, заключаемым с Федеральным агентством по печати и массовым коммуникациям.

Предприятие может создавать филиалы и открывать представительства. Согласно Уставу филиалы и представительства РТРС не являются юридическими лицами и действуют в соответствии с положениями о них. Положения о филиалах и представительствах утверждаются приказами генерального директора РТРС. Руководители филиалов и представительств назначаются на должность и освобождаются от должности Генеральным директором РТРС, наделяются полномочиями и осуществляют свою деятельность по доверенности, выданной Генеральным директором РТРС.

В течение 18 лет в целях оптимизации производственного процесса в РТРС происходили процессы реорганизации филиалов в форме слияния, ликвидации или создания, и к 2019 году предприятие имеет 78 республиканских, краевых и областных филиалов в городах Российской Федерации.

Основные цели и задачи, определенные в Уставе РТРС, это: обеспечение передачи и распространения электронных средств массовой информации; развитие, реконструкция и эксплуатация технической базы по распространению телевизионного и радиосигнала;

формирование единого производственно-технологического комплекса государственных телерадиосетей; совершенствование и модернизация сети распространения телерадиопрограмм.

Основной вид деятельности РТРС – деятельность в области передачи (трансляции) и распределения программ телевидения и радиовещания.

В рамках своей основной деятельности РТРС выполняет доставку контента от телерадиовещательных организаций к абонентам, при этом возмездные услуги оказываются указанным организациям; для абонентов просмотр и прослушивание телевизионных и радиоканалов является бесплатным.

Технологические особенности и масштабы наземного эфирного телерадиовещания обусловливают функционирование РТРС как предприятия, осуществляющего эфирную трансляцию телерадиоканалов на всей территории России и выполняющего ряд социальных задач, в форме естественной монополии отрасли связи в отношении общероссийских обязательных общедоступных телерадиоканалов.

Повышение качества, доступности и разнообразия транслируемых РТРС каналов, производится в рамках реализации ФЦП «Развитие телерадиовещания в Российской Федерации на 2009 – 2018 годы». К 2019 году 98,4 % населения России будет охвачено бесплатным эфирным наземным телерадиовещанием в цифровом формате, при этом 98,1 % населения будет иметь свободный доступ не менее чем к 20 телеканалам.

Результатом работы РТРС по созданию сети наземного эфирного телерадиовещания в 2009-2017 гг. стало обеспечение потенциальной технической возможности приёма цифровых эфирных общероссийских обязательных общедоступных телерадиоканалов для 98,3 % населения Российской Федерации.

Доходы РТРС формируются преимущество за счёт реализации компаниям-вещателям услуг связи для целей эфирного наземного вещания и услуг, технологически неразрывно связанных с эфирным вещанием.

В рамках реализации компаниям – вещателям услуг связи для целей эфирного наземного вещания осуществляется трансляция 1-го и 2-го мультиплексов. В перспективе, по мере принятия государственного решения, возможна трансляция дополнительных мультиплексов.

Помимо основной деятельности для РТРС существуют дополнительные потенциальные точки роста коммерческих доходов:

- предоставление сторонним операторам связи мест на антенно-мачтовых сооружениях для размещения оборудования;

- оказания услуг по вставке в сигналы телеканалов первого и второго мультиплексов сигналов регионального и (или) местного наполнения с использованием технологии Multiple PLP в рамках стандарта цифрового вещания DVB-T2 для обеспечения возможности вещания региональных версий каналов "«Россия 1» и «Россия 24) в цифровом формате и размещение вставок местного наполнения и локальной рекламы, актуальной для конкретных городов и регионов.

- в последнее время определённый коммерческий потенциал имеет развитие вещания HDTV-контента с использованием сетей наземного эфирного вещания.

- предоставление в аренду производственных помещений для осуществления деятельности в области телекоммуникаций, в частности, для датацентров;

- выполнение на договорной основе ремонта и обслуживания различного радиооборудования на технической базе филиалов РТРС;

- продажа сувенирной продукции, проведение экскурсий на Останкинской телебашне, развитие предприятий общественного питания на Останкинской телебашне и других телебашнях.

Наряду со своей основной деятельностью по передаче телерадиосигнала, РТРС выполняло работы по строительству, восстановлению и модернизации объектов телерадиовещания, являлось исполнителем нескольких федеральных целевых программ:

1) Федеральной целевой программы «Восстановление экономики и социальной сферы Чеченской Республики (2002 год и последующие годы), утвержденной Постановлением Правительства РФ от 21 декабря 2001 года №889;

2) Федеральной целевой программы «Социально-экономическое развитие Чеченской Республики», утвержденной Постановлением Правительства РФ от 15 июля 2008 года №537;

3) Федеральной целевой программы «Культура России (2006-2011 годы)», утвержденной Постановлением Правительства от 08 декабря 2005 года №740.

Указом Президента Российской Федерации от 24.06.2009 № 715 «Об общероссийских обязательных телевизионных каналах и радиоканалах», а также на основании Указа Президента Российской Федерации от 11 августа 2014 года № 561 РТРС определён оператором связи, осуществляющим на территории Российской Федерации эфирную цифровую наземную трансляцию общероссийских обязательных общедоступных телерадиоканалов, а также телеканалов, получивших право на осуществление эфирного цифрового наземного вещания с использованием позиций в мультиплексах. В соответствии со статьёй 32.1 Закона «О средствах массовой информации» данные телерадиоканалы являются обязательными общедоступными

телерадиоканалами и распространяются на безвозмездной для зрителей основе на всей территории Российской Федерации.

Учитывая тот факт, что РТРС является единым оператором наземного эфирного цифрового телевизионного вещания обязательных общедоступных телерадиоканалов на территории Российской Федерации, можно говорить об отсутствии существенной конкуренции среди операторов связи на рынке услуг связи для целей наземной эфирной трансляции обязательных общедоступных телерадиоканалов.

На текущем этапе развития инфокоммуникационных технологий существенную конкуренцию эфирному наземному вещанию в сфере бесплатной доставки контента составляют сервисы, предоставляющие возможность бесплатного просмотра потокового видео через сеть Интернет.

Таким образом, при оценке перспектив конкурентоспособности технологических платформ следует учитывать следующие факты:

- взрывной рост популярности сервисов видеохостингов (Youtube);

- постоянное снижение стоимости доступа к сети Интернет;

- расширение географии доступа к аудиовизуальному контенту в результате распространения доступа к сети интернет, в том числе в результате развития беспроводных и мобильных технологий доступа;

- реализуется программа по строительству оптоволоконных линий связи в небольших населённых пунктах, в период до 2020 года доминирующим станет доступ к телевещанию посредством кабельных сетей и IPTV;

- растёт спрос на интерактивные сервисы, позволяющие осуществлять просмотр видеоконтента по запросу, управлять воспроизведением программ;

- широкое распространение получили телевизионные приёмники с функционалом SMART-TV, позволяющие просматривать платный и бесплатный контент сети Интернет на большом экране с использованием большинства функций, характерных для доступа с использованием персональных компьютеров, планшетных устройств, смартфонов.

Внутренняя среда РТРС оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование предприятия.

Кадровый срез охватывает такие процессы, как: взаимодействие руководителей и работников; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.д.

Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы; правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

Для того чтобы успешно выжить в долгосрочной перспективе РТРС прогнозирует какие трудности могут возникнуть на его пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для него. Поэтому изучая внешнюю среду, РТРС концентрирует внимание на выяснении какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что может возникнуть во внешней среде по отношению к предприятию, а также сильные и слабые стороны, которыми обладает РТРС. Довольно известный метод – проведение SWOT – анализа, который позволяет провести совместное изучение внешней и внутренней среды предприятия. Применяя метод SWOT – анализа, удаётся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами, и возможностями.

SWOT –анализ – метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие.

Цель: используя SWOT – анализ определить перспективные стратегические направления развития предприятия.

Учитывая приведённые факторы развития рынка телерадиовещания и способов потребления аудиовизуального контента, можно выявить сильные и слабые стороны РТРС, возможности и угрозы, связанные с деятельностью предприятия.

SWOT – анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач РТРС.

Матрица сильных и слабых сторон РТРС, возможностей и угроз приведена мной в SWOT –анализе.

Сильные стороны	**Слабые стороны**
1. РТРС имеет возможность использования имеющейся инфраструктуры для быстрого построения новых сетей (мельтиплексов). 2. Топология сети РТРС позволяет организовать региональное вещание практически для всех жителей региона. 3. Стоимость построения инфраструктуры наземного эфирного вещания (включая региональную вставку и врезку рекламы) в расчёте на домохозяйство ниже, чем в случае кабельного телевидения, IPTV, непосредственно спутникового вещания	1. Значительная географическая протяжённость страны и климатические условия, неравномерное распределение населения на территории России, являются факторами, повышающими стоимость обслуживания, модернизации и развития сети.
Новые возможности	**Угрозы**
1. Предложение широкой аудитории новых специализированных платных и бесплатных телевизионных каналов в хорошем качестве	1. Возможность замещения цифрового эфирного вещания другими технологиями (Интернет-вещание).

(дополнительные мультиплексы). 2. Развитие новых конкурентных сервисов, интересных широкому кругу зрителей, на основе цифровых технологий (например, HbbTV). 3. Развитие новых видов вещания в долгосрочной перспективе (например, телевидение высокой чёткости) 4. Сотрудничество с производителями абонентских устройств, принимающих цифровой сигнал, с целью снижения цены устройств для конечного пользователя 5. Технологии эфирного вещания удобны для применения в районах со средней и низкой плотностью заселения, где проникновение альтернативных каналов и технологий вещания невелико, но население имеет достаточную покупательскую способность для приобретения платного контента и нового оборудования	2. Относительно поздний выход РТРС как оператора связи на рынок цифрового телевидения может привести к перераспределению качественного контента в пользу других вещательных технологий.

РТРС имеет закрытую системную модель организации, которая обладает следующими характеристиками:

1) система имеет жёсткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей её;

2) предприятие имеет разграничение организации на внутренние взаимозависимые и взаимодополняемые системы, формирующие в конечном итоге ее (организации) содержание;

3) главным инструментом, поддерживающим существование предприятия, является не маркетинг, а стратегия;

4) внешняя среда предприятия как правило стабильна.

Уровень организационной структуры РТРС - механистический (бюрократический), который обладает следующими характеристиками:

1) жёсткая иерархическая власть;

2) централизация принятия решений;

3) использование формальных правил и процедур;

4) чёткая иерархическая структура;

5) управление основано на чётком разделении труда и соответствии ответственности работников предоставленным полномочиям.

Ключевой принцип классификации организаций по теории Т. Парсонса – какую функцию организация выполняет в обществе. Выделяются производящие, политические, интегративные, культурные. Целевое назначение РТРС – оказание услуг связи, в связи с

этим по теории Т. Парсонса РТРС является производящей организацией.

Типология Р. Лайкерта основана на теории лидерства. Основные идеи теории Р. Лайкерта заключаются в том, что лидером может быть только тот, кто способен выполнить роль связующего звена между разными уровнями.

По теории Р. Лайкерта РТРС можно отнести к благожелательным авторитарным организациям, поскольку важные решения и политика компании определяется высшим руководством (часто с участием Роспечати и Минсвязи России) и доводятся до сотрудников.

(благожелательные авторитарные организации. Менеджеры и их подчиненные демонстрируют взаимоотношения по принципу «мастер – работник». В большей мере, чем в организациях первого класса, подчиненные посвящены в дела организации. Здесь более развита система поощрений, лучше организован поток информации наверх. Взаимоотношения менеджеров и подчиненных можно назвать патерналистскими).

ЦИФРОВОЕ ЭФИРНОЕ ТЕЛЕВИДЕНИЕ
ФЕДЕРАЛЬНАЯ ЦЕЛЕВАЯ ПРОГРАММА

СМОТРИЦИФРУ.РФ
8 800 220 20 02
звонок по России бесплатный

РТРС сегодня

Топ **500** российских компаний

77 филиалов

85 регионов России

422 000 часов вещания в сутки

— крупнейшая сеть телерадиовещания в мире

— стратегическое предприятие

— естественная монополия в сфере связи

— член международного консорциума отрасли связи Digital Video Broadcasting Project

— исполнитель мероприятий по реализации федеральной целевой программы «Развитие телерадиовещания в Российской Федерации на 2009–2018 годы»



более **8 000** антенно-мачтовых сооружений

более **2 500** радио-передатчиков

более **20 000** телевизионных передатчиков

более **700** телебашен выше 100 м



около **9 000** земельных участков

общей площадью **18 500** гектар



около **1 500** клиентов-вещателей теле- и радиоканалов

Самые высокие телебашни РТРС



Останкинская телебашня
высочайшая в Европе
540 м



Санкт-Петербургская телебашня
313 м



Пермская телебашня
275 м



Новороссийская телебашня
261,45 м

2.2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА РТРС

РТРС является субъектом естественных монополий. Кроме того, в соответствии с Указом Президента России от 04.08.2004 № 1009 «Об утверждении Перечня стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ» РТРС является предприятием, имеющим стратегическое значение для обеспечения обороноспособности и безопасности государства, защиты нравственности, здоровья, прав и законных интересов граждан России.

Организационно-правовая форма РТРС – государственное унитарное предприятие, т.е. коммерческая организация, не наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником.

РТРС находится в ведомственном подчинении Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям.

РТРС имеет закрытую системную модель организации, которая обладает следующими характеристиками:

1) система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей ее;

2) предприятие имеет разграничение организации на внутренние взаимозависимые и взаимодополняемые системы, формирующие в конечном итоге ее (организации) содержание;

3) главным инструментом, поддерживающим существование предприятия, является не маркетинг, а стратегия;

4) внешняя среда предприятия как правило стабильна.

Уровень организационной структуры РТРС - механистический (бюрократический), который обладает следующими характеристиками:

1) жёсткая иерархическая власть;

2) централизация принятия решений;

3) использование формальных правил и процедур;

4) четкая иерархическая структура;

5) управление основано на чётком разделении труда и соответствии ответственности работников предоставленным полномочиям.

Под организационной структурой РТРС понимается её организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед РТРС и его подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений

между руководящими работниками РТРС, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию предприятия.

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление чётких взаимосвязей между отдельными структурными подразделениями РТРС, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

Организационная структура РТРС имеет признаки линейно-функциональной и дивизионной систем управления предприятием. Функциональное управление предприятием осуществляется некоторой совокупностью структурных подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления при этом на предприятии применяется принцип централизованной координации и контроля деятельности с децентрализованным управлением.

Линейно-функциональная структура РТРС обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать линейным руководителям в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Руководители функциональных подразделений осуществляют влияние на производственные подразделения формально – через установление стандартов деятельности (инструкции, положения, расписания и т.п.). И они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения. Роль функциональных служб РТРС зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления РТРС в целом. Функциональные службы РТРС осуществляют всю техническую подготовку, подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства и функционирования в целом.

В структуре управления РТРС выделяются следующие элементы: звенья, уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

Организационная структура РТРС состоит из двух основных звеньев:

1) Совокупность филиалов РТРС составляют собой линейное звено предприятия;

2) Генеральная дирекция РТРС, иными словами головное подразделение, представляет собой единое функциональное звено предприятия.

При этом между перечисленными основными звеньями установлена вертикальная связь.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также специалисты,

выполняющие соответствующие функции управления либо их часть.

К звеньям управления следует отнести и заместителей генерального директора, осуществляющих регулирование и координирование деятельности нескольких подразделений.

В основе образования звена управления лежит выполнение департаментом, отделом определённой функции управления. Устанавливающиеся между департаментами, отделами связи носят горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определённую ступень в системе управления предприятием. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: руководители более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируют и доводят до нижестоящих звеньев.

Вертикальные связи – это связи руководства и подчинения, например, связь между директором филиала и начальником цеха.

Горизонтальные связи – это связи кооперацій равноправных элементов, например, связи между директорами департаментов.

Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Структура управления РТРС состоит из: первых заместителей генерального директора, заместителей генерального директора, руководителей структурных подразделений, руководителей филиалов.

Высшие руководители РТРС определяют его миссию, цели и политику, ценности, структуру и систему управления, представительствуют на встречах с государственными органами и главными контрагентами.

Являясь государственной, РТРС обладает высокой степенью бюрократии. Бюрократическая концепция РТРС в соответствии с теорией «рациональной бюрократии» Макса Вебера строится на следующих принципах:

- иерархическое построение организации;

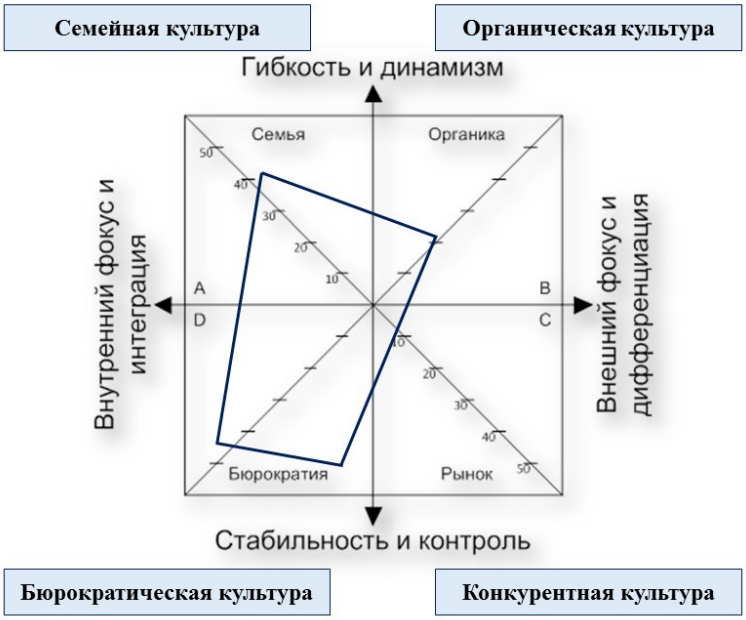
- иерархия приказа, построенная на легальной власти;

- подчинение нижестоящего работника вышестоящему и ответственность не только за свои действия, но и за действия подчиненных;

- специализация и разделение труда по функциям;

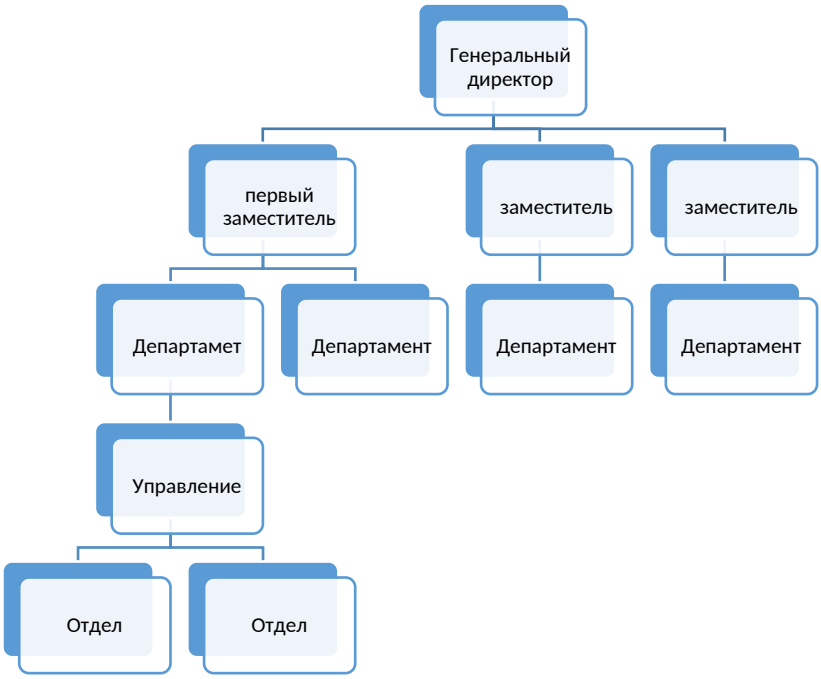
- четкая система процедур и правил, обеспечивающая единообразие выполнения производственных процессов.

Профили корпоративной культуры

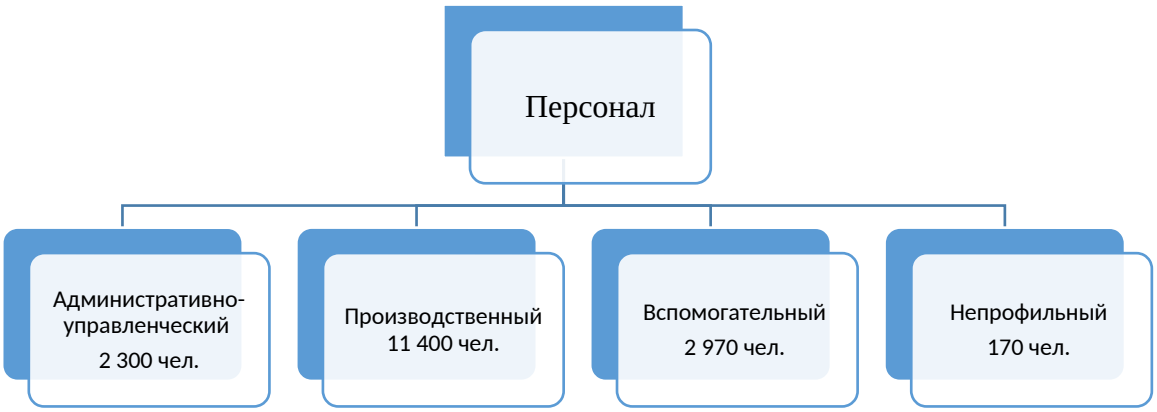


РТРС обладает узким масштабом управляемости, характеризуемом минимальным числом подчиненных у одного руководителя и увеличением количества иерархических уровней. Система распределения прав и ответственности на основе принципа единства подчинения, который заключается в том, что работник должен получать распоряжение, относящееся к выполняемой работе, только от одного руководителя. Исходя из этого система построена так, что права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственности нижестоящих руководителей. РТРС свойственно относительно децентрализованная модель управления на предприятии, причиной тому служит большое количество обособленных подразделений, расположенных по всей стране.

Структурные подразделения РТРС делятся на: блоки, департаменты, управления, отделы, службы.



Управление персоналом
Кадровая структура РТРС:



Средняя численность работников на 2018 год составляет 16523 человека. Основной возрастной состав инженеров-управленцев составляют работники в возрасте от 40 до 57 лет.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависит объём, качество, своевременность выполнения всех работ, прибыль и ряд других экономических показателей.

2.3. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

И КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ РТРС

Основополагающими принципами РТРС являются непрерывное совершенствование деятельности предприятия с целью обеспечения успешного развития, роста благосостояния, ответственность предприятия перед государством в бесперебойном телевизионном и радиовещании в надлежащем качестве.

Свою миссию РТРС видит в надёжном бесперебойном телерадиовещании, динамичном развитии предприятия, эффективной работе на благо предприятия и государства.

Стратегические цели РТРС:

- улучшение качества наземного эфирного цифрового телевизионного вещания;
- сохранение спектра услуг, технологически связанных с эфирным вещанием, которые оказывались в эру аналогового телевизионного вещания;
- внедрение новых услуг, технологически связанных с эфирным цифровым вещанием;
- поддержание устойчивости функционирования сети эфирного цифрового телевизионного вещания;
- развитие и внедрение новых технологий, направленных на развитие цифрового телевизионного вещания;
- поиск и внедрение новых услуг, не связанных с эфирным цифровым телевизионным вещанием и направленных на увеличение выручки предприятия.

По типологии Р. Акоффа. РТРС относится к корпоративному типу культуры. (Он характеризуется низкой степенью привлечения работников к установлению целей и низкой степенью привлечения работников к выбору средств достижения целей. Типичный случай – традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой и единоначалием, отношениями автократии.).

Р. Акофф анализировал культуру предприятия с точки зрения отношений власти. Он выделил два параметра: степень работников к установлению целей на предприятии и степень привлечения к выбору средств достижения этих целей.

По типологии Камерона и Куинна РТРС относится к иерархической (бюрократической) корпоративной культуре.

Согласно типологии Джефри Зонненфельда РТРС относится к типу корпоративной культуры под названием «Академия».

По характеру взаимоотношений (классификация С. Ханди)

Корпоративная культура «РТРС» преимущественно принадлежит к культуре роли (Апполона), т.е. у каждого работника есть свои ролевые задачи (за что отвечают в своей деятельности).

Данная культура характеризуется:

- классическая бюрократия
- строгие функции подразделений, строгим распределением ролей, кросс-функциональные связи
- стандартизация; формализация; правила и процедуры.
- личность специалиста важна только на своём месте в иерархии
- требуется стабильное окружение
- стабильность; иерархия; рациональное распределение функций.
- Стремление к росту бюрократических цепочек

Также по классификации С. Ханди в РТРС преобладает и культура власти (Зевса), т.е. всё завязано глобально на одном человеке (Генеральный директор). Личная лояльность, преданность играют здесь большую роль. Есть плюсы - это верная команда.

Корпоративная культура РТРС ориентирована на выполнение уставных целей и решение задач.

Работники РТРС отличаются высоким профессионализмом (это дипломированные специалисты с опытом работы), что обуславливает эффективность деятельности предприятия.

Успешная работа предприятия неразрывно связана с тем, какой образ оно создаёт в обществе, в деловой среде. Положительный имидж РТРС – залог доверия к нему со стороны деловых партнёров. Поэтому те ценности и принципы, которыми руководствуется предприятие и его работники в своей работе, неизменно является основой успеха. *Профессиональный коллектив – основной капитал и главная ценность предприятия.*

Основной работой по развитию корпоративной культуры РТРС занимается Департамент кадровой политики. Этот Департамент занимается людьми, разрабатывает и внедряет системы обучения, оценки, адаптации, нематериальной мотивации и другое.

Кадровая политика РТРС нацелена на привлечение высококвалифицированных специалистов в области телерадиовещания, развитие персонала, его мотивацию на достижение высоких результатов. РТРС создаёт для работников комфортные и

конкурентоспособные условия труда. РТРС выполняет все взятые на себя в соответствии с Коллективным договором социальные обязательства, обеспечивает реализацию закреплённых в нём гарантий и льгот. Кроме того, РТРС даёт возможность каждому работнику регулярно повышать свою квалификацию и профессионально развиваться, в том числе участвуя в решении сложных, интересных задач, направленных на достижение общих целей.

Система управления персоналом в РТРС включает в себя:

- планирование персонала;
- управление наймом и учётом персонала;
- управление трудовыми отношениями;
- управление развитием персонала;
- управление социальной политикой;
- управление изменениями организационной структуры;
- правовое обеспечение управления персоналом;
- информационное обеспечение системы управления персоналом.

В области оценки и развития персонала:

- разработано и внедрено Положение о кадровом резерве для замещения руководящих должностей в филиалах РТРС;
- для оценки кандидатов в кадровый резерв используется онлайн-система SHLTOOLS (динамические тесты способностей, профессионально-личностный опросник);
- ведётся активная работа по управленческой подготовке кадрового резерва филиалов РТРС. В настоящее время в резерве состоят: 24 работника на должность директора филиала и 34 работника на должность главного инженера;
- для каждого резервиста разработаны и реализуются индивидуальные планы развития;
- с 2017 года в РТРС была запущена система дистанционного обучения. В системе размещено около 480 учебных материалов, включая бизнес-книги, статьи, видеокурсы, опросники и т.д.

В области управленческих кадровых решений создана многопользовательская распределённая информационная база данных для формирования и учёта регламентированной и управленческой документации РТРС на базе программных продуктов 1С: ЗиУП с необходимыми уровнями защиты доступа и контроля предоставления прав редактирования, интегрированная с системой бюджетирования Cognos.

Ключевое место в социальной политике РТРС занимает охрана здоровья и

медицинское обслуживание работников. Наряду с обязательным медицинским страхованием как работники головного офиса РТРС, так и работники филиалов РТРС застрахованы по программе дополнительного медицинского страхования.

Работники РТРС являются частью большого коллектива, объединённого общими целями, имеющего собственные традиции и внутреннюю культуру.

РТРС ориентировано на долгосрочное сотрудничество с каждым человеком, принятым в коллектив. Главное условие для работников – работать максимально эффективно, расценивать интересы предприятия как свои личные, не останавливаться на достигнутом. В РТРС работают те, кто умеет выделить главное, расставить приоритеты в своей работе и качественно их использовать, а также имеет здоровое честолюбие, является настоящим профессионалом своего дела.

РТРС уважает индивидуальность и ценность каждого работника, поощряет инициативность. Честное отношение к делу, максимальное использование своих сил и способностей приносит работнику предприятия не только моральное удовлетворение, но и материальную выгоду, что является залогом эффективной деятельности РТРС.

В РТРС – Предприятие с развитой корпоративной социальной ответственностью, то есть поведение по отношению к работникам и к внешней среде (государство, социальное общество, клиенты, поставщики, социальные институты, образовательные учреждения и пр.).

По отношению к работникам:

- официальное трудоустройство, уплата налогов, гарантия долгосрочного трудового договора, своевременные выплаты, в том числе согласно ТК РФ, предоставление рабочих мест, организация офисного пространства, в том числе согласно нормам САНПИН, повышение уровня квалификации работников, профилактические медосмотры, корпоративные детские новогодние подарки и подарки первоклассникам.

По отношению к внешней среде:

- уплата налогов, соблюдение всех видов законодательства, забота об экологии, соблюдение прав человека, повышение качества услуг, улучшение социальных условий жизни, сохранение культурной и исторической идентичности, традиций и национального менталитета.

РТРС несёт ответственность за свою работу перед государством, партнёрами, коллегами.

РТРС ставит чёткие цели и достигает их.

Надёжность, порядочность, профессионализм – основа доверия партнёров.

Основы культуры – постоянное стремление к совершенству.

Общими корпоративными праздниками являются:

- День радио – 7 мая
- День рождения РТРС – 13 августа

Эти дни не являются выходными днями для работников РТРС, и, тем не менее, руководство РТРС приурочивает к этим датам награждение работников, которые внесли особый вклад в достижение уставных целей РТРС грамотами и благодарностями Генерального директора, а также грамотами и благодарностями Министерства связи и Роспечати, а также поощряет работников денежным вознаграждением и считает это важным фактором в формировании и укреплении корпоративной культуры и духа предприятия.

Ежегодно в РТРС проводится корпоративный конкурс по итогам деятельности года, в котором принимают участие и соревнуются между собой все филиалы РТРС и директора (и.о. директора) филиалов РТРС, в номинациях «Филиал года» и «Директор года».

Также в РТРС проводится ежегодный конкурс фотографий «РТРС Фото», участие в котором принимают все сотрудники генеральной дирекции и филиалов РТРС.

Проводятся турниры по мини футболу, волейболу и настольному теннису. Любой желающий может записаться в команду. Для тренировок команды РТРС руководство РТРС арендует зал.

Проводится ежегодное совещание руководства РТРС с директорами (и.о. директора) филиалов РТРС, на которых подводятся итоги года, даются вводные на предстоящий годи в рамках которого проходят и тематические круглые столы по актуальным для деятельности РТРС темам.

РТРС и его работники принимают участие в ежегодной международной выставке профессионального оборудования и технологий для теле-, радио-, интернет вещания и кинопроизводства «NATEXPO».

В целях повышения эффективности формирования образа предприятия и приведения к единому фирменному стилю в РТРС утверждено и введено в действие Руководство по применению фирменного стиля РТРС (Брэндбук).

Брендбук описывает концепцию бренда, атрибуты бренда, целевую аудиторию, позиционирование компании и другие данные, которыми руководствуется РТРС для построения коммуникации с потребителями и развития предприятия в целом. Кроме этого, брендбук содержит полное руководство по фирменному стилю, которое включает в

себя подробное описание использования каждого фирменного элемента на различных носителях, как рекламных, так и корпоративных. Задачей этого документа является систематизация всех идеологических элементов бренда, создание комплексной сформированной картины бренда, а также подробных рекомендаций по его использованию с целью формирования целостного восприятия бренда потребителями.

Носителями фирменного стиля, как одного из элементов корпоративной культуры РТРС, являются корпоративные бланки (бланк письма, общий бланк), содержащие логотип РТРС, почтовые конверты с логотипом РТРС, в подписи электронного письма содержится логотип РТРС, папки корона с логотипом РТРС, применяемые в структурных подразделениях для хранения документов, визитные карточки, фирменные аксессуары, на машину водителя-экспедитора нанесён логотип РТРС, на кабинетах структурных подразделений таблички в фирменном стиле, содержащие название структурного подразделения и ФИО руководителя.

Образцы представлены в Приложении 8.

В Руководстве определены правила использования фирменного знака РТРС на русском и английском языках, устанавливаются фирменные цвета РТРС, недопустимые действия с фирменным знаком, основные фирменные шрифты. Данные правила должны использоваться в деловой документации, в фирменных аксессуарах, при брендировании автомобилей. Представлен образец визитной карточки, макет информационной вывести главного входа офисного здания РТРС. Таким образом, через Руководство (Brand book) осуществлена визуализация бренда, с которым ассоциируются предприятие.

РТРС имеет штампы и бланки со своим фирменным наименованием, а также зарегистрированные в установленном порядке товарные знаки.

Широкое внедрение корпоративной символики также положительно влияет на корпоративную культуру. Опыт показывает, что внедрение корпоративной (фирменной) символики (в оформлении предприятия, рабочей одежде, транспортных средств, бланках документов, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении работников к предприятию, повышает приверженность работников своему предприятию и чувство гордости за своё предприятие.

В РТРС разработаны и утверждены внутрикорпоративные руководящие документы, регламентирующих различные процессы на предприятие

Чтобы понять, как воспринимают корпоративную культуру и корпоративные ценности работники РТРС я попыталась дать ответ на этот вопрос проведя анализ

восприятия и понимания корпоративной культуры работниками предприятия. В связи с чем была разработана анкета, которая должна отразить показатель уровня корпоративной культуры, узкие места корпоративной культуры, ценности, которые выделяют и воспринимают работники РТРС. В анкете содержаться разные типы вопросов: открытые и закрытые, подразумевающие самостоятельный ответ анкетируемого, подразумевающие варианты ответов на выбор респондента: да-нет-не знаю-не уверен- затрудняюсь ответить; подразумевающие выбор ответа из предложенного списка.

Итак: в генеральной дирекции РТРС числится 960 работников.

Мной была разработана анкета (приложение 9) и проведено анкетирование случайных работников генеральной дирекции из разных структурных подразделений РТРС. Всего было проанкетировано 97 работников, что составило 10,1% от общей численности работников генеральной дирекции.

Анкетирование носило анонимный характер, так как анонимность анкетирования = безопасность работника.

Первая часть анкеты показала уровень корпоративной культуры РТРС.

Постановка задачи:

1. Посчитайте общий балл. Для этого нужно сложить показатели всех ответов.
2. Подсчитайте средний балл по признакам:

В анкете была использована методика И.Д. Ладанова, позволяющая определить общий уровень корпоративной культуры Предприятия, узкие места корпоративной культуры Предприятия, общее состояние коллектива.

Исследование проводилось путем ответа респондентов на 27 вопросов, которые представляют серию утверждений, сгруппированных в 4 секции:

- Работа – 1, 5, 9, 13, 17, 20 вопросы анкеты
- Коммуникации – 2, 6, 10, 14, 21 вопросы анкеты
- Управление – 3, 7, 11, 15, 18, 22, 24, 26 вопросы анкеты
- Мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 19, 23, 25, 27 вопросы анкеты

Методические указания:

Индекс определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов - 270, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне корпоративной культуры:

270 - 241 – очень высокий;

240 – 155 – высокий;

154 – 95 – средний;

ниже 95 – имеются тенденции к деградации.

Узкие места корпоративной культуры определяются по средним величинам в баллах по секциям. Показатели в баллах по признакам свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

1-3 – упадочное

4-5 – заметное уныние

6-8 – мажорное

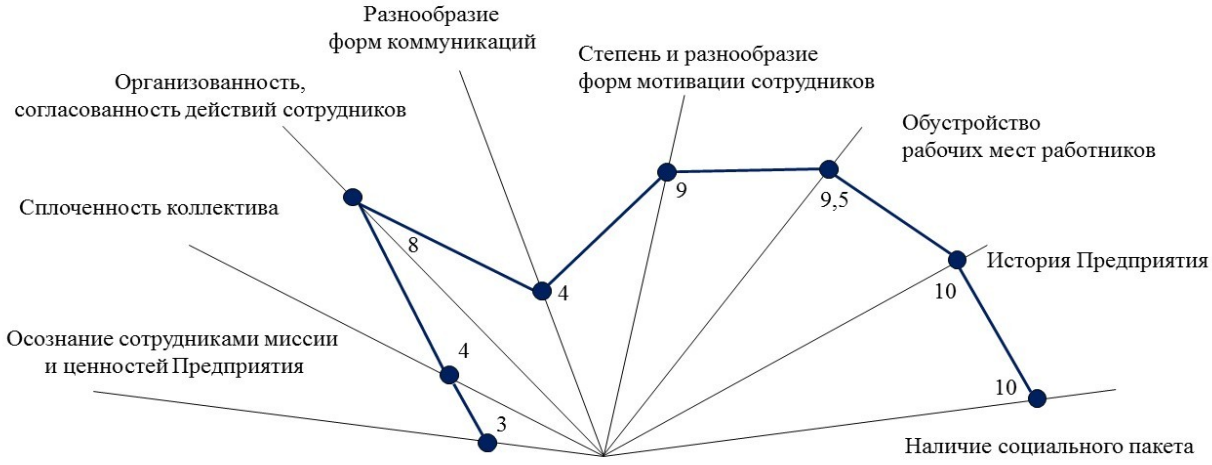
9-10 – великолепное

В анкете респондентамам предлагалось ответить также на демографические вопросы о виде бизнеса, сроку жизни Предприятия, размеру бизнеса и статусу.

В анкету были заложены также для оценки корпоративной культуры следующие параметры:

1. Осознание сотрудниками миссии и ценностей Предприятия
2. Сплочённость коллектива
3. Организованность, согласованность действий сотрудников
4. Разнообразие форм коммуникаций
5. Степень и разнообразие форм мотивации сотрудников
6. Обустройство рабочих мест работников
7. История Предприятия
8. Наличие социального пакета.

По результатам анкетирования получилось следующее:



Оценки корпоративной культуры

Массовый опрос был предварен десятью глубинными интервью с целью выяснить, в какой степени респонденты понимают и одинаково трактуют 8 параметров опроса. Глубинные интервью показали, что 9 из 10 респондентов правильно и одинаково

понимают значение каждого из 8 параметров анкеты.

На сегодняшний день общий балл ответов равен 194 балла.

По результатам проведённого анкетирования можно отметить, что показатели анкетирования работников генеральной дирекции РТРС свидетельствуют о высоком уровне корпоративной культуры.

Здесь следует отметить, что существуют возможные негативные последствия сильной корпоративной культуры:

- возникновение фильтра для новых идей и новых людей, что особенно опасно при слияниях (конфликт корпоративных культур) и поглощениях (новое предприятие будет «задушено»);

- возникновение препятствий быстрым изменениям, необходимым в связи с изменившимся рынком или средой;

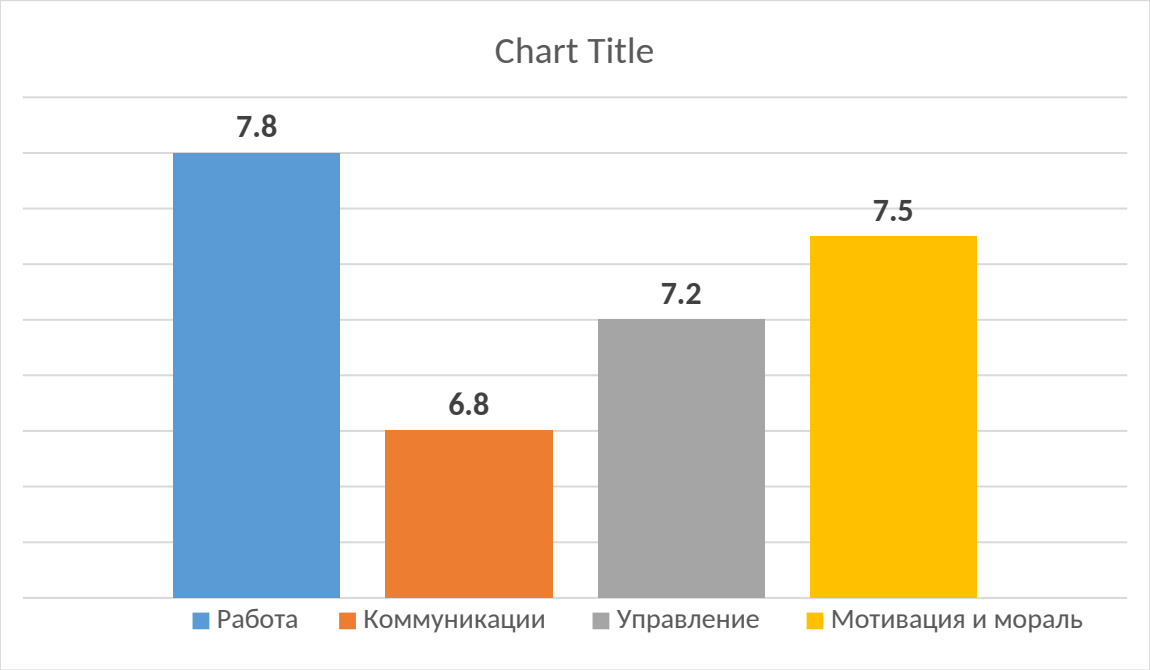
- при выходе на другие рынки корпоративные ценности, правила поведения не «работают» и даже могут способствовать «торможению» бизнеса;

- вероятность, что культура станет автономной, и не будет работать на поддержку бизнеса (наоборот станет областью «дополнительной заботы» и будет отвлекать внимание от целей и задач предприятия).

Средний балл по признакам работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль по результатам данных анкетирования равен 7,4 балла, что характеризует состояние коллектива как мажорное.

По средним величинам в баллах было также определено узкое место корпоративной культуры, чем явился такой признак как коммуникации, который составил 6,8 баллов. Здесь ниже 4 баллов очень часто набирал вопрос №10 «У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.) и вопрос № 21 «В РТРС поощряется непосредственное обращение работников к руководству». Показатель ниже 4 баллов свидетельствует о неблагополучном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников.

Также, одним из узких мест по признаку "управление» оказался вопрос № 11 «Наши работники участвуют в принятии решений» и вопрос № 24 «У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления».



Анкетирование также показало, что главной ценностью РТРС являются прежде всего его высококвалифицированные, профессиональные работники.

Все проанкетированные работники (100 %) на вопрос известна ли им история создания РТРС ответили да, известна, что является одним из показателей внутрикорпоративных ценностей предприятия.

В целом работники РТРС гордятся своей работой, труд на Предприятии считается престижным и почётным. Предприятие для всех опрошенных работников привлекательно своей стабильностью, возможностью профессионального роста, социальным пакетом, заработной платой. На вопрос анкеты «РТРС привлекательно для работников, прежде всего тем, что …..» был даже ответ : Женщинами. Что тоже очень приятно.

Для большинства опрошенных в наибольшей степени РТРС олицетворяют: Генеральный директор А.Ю. Романченко, Первый заместитель генерального директора по управлению, эксплуатации и развитию сети В.Н. Пинчук. Также, были ответы, которые показали, что антенщики - мачтовики олицетворяют РТРС, директора филиалов РТРС и весь коллектив работников РТРС.

Работники наиболее высоко оценили эмоциональный компонент корпоративной культуры РТРС. 99,8) % из числа опрошенных гордятся тем, что работают в РТРС.

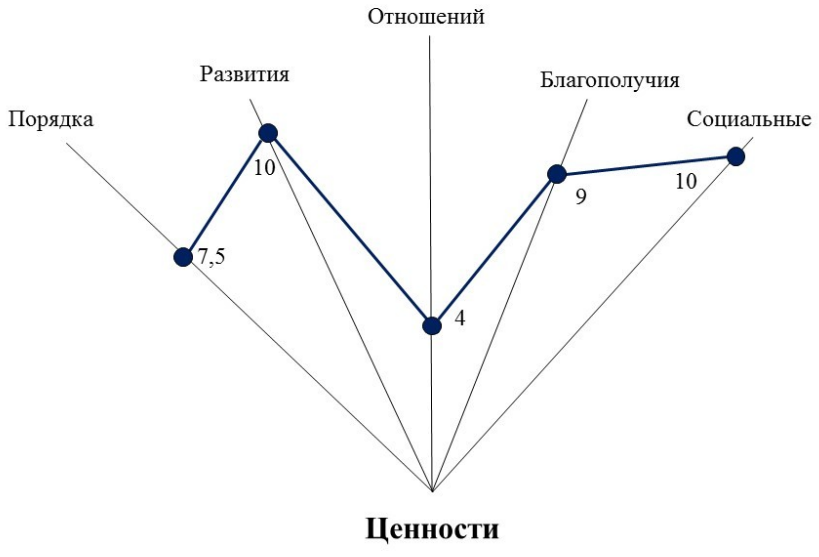
Также высоко работники оценили поведенческо-деятельностный компонент корпоративной культуры. 96% процентов опрошенных работников уверены, что РТРС будет существовать и процветать ещё долго, что является показателем того, что работники верят в стабильность Предприятия и будут прикладывать всё возможное для

этого.

Большинство работников заинтересованы в своей работе и стремятся проявить себя.

С помощью анкетирования удалось систематизировать ценности, присущие Предприятию:

Виды ценностей	Ценности
Ценности порядка	Стабильность, управляемость, дисциплина, ответственность
Ценности развития	Профессионализм, стремление к новому, инновационность, качество, лидерство на рынке, стратегичность
Ценности отношений	Командность, доверие, уважительность, достоинство, доброжелательность, демократизм, честность, лояльность
Ценности благополучия	Интересная работа, доходность, благосостояние, семья, здоровье, безопасность, комфорт, образование
Ценности социальные	Польза для общества, социальная ответственность



Наиболее низко проанкетированные работники оценили организационный компонент корпоративной культуры РТРС, то есть работники недостаточно хорошо имеют представление о миссии, ценностях и о структуре Предприятия, зачастую

работникам неизвестно куда следует обратиться за той или иной информацией.

Также было выявлено, что в РТРС недостаточно используются для повышения эффективности работы Предприятия – личная инициатива работников, творческий потенциал работников, соблюдение сроков исполнения, наличие командного духа.

Работники избегают или не хотят брать на себя ответственность.

73 % опрошенных подтвердили факт отсутствия на сегодняшний день на Предприятии сплочённого коллектива, что подтверждается тем, что коллеги неохотно делятся рабочей информацией, зачастую перекладывают свою работу на другое подразделение, обвиняют в своей безответственности/безалаберности других, часто не отвечают на телефонные звонки и не перезванивают.

Также практически половина опрошенных на вопрос о том, что их не устраивает во взаимодействии с другими подразделениями РТРС - отметили, если одного специалиста нет на рабочем месте, то все остальные не в курсе и отсутствует желание помочь.

87 % респондентов не устраивает внутренний корпоративный сайт РТРС, что сказывается в большей степени на плохой информированности работников в части организации рабочих процессов и внутренней жизни и событиях Предприятия.

По результатам анкетирования был составлен SWOT – анализ корпоративной культуры, который показал сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Сильные стороны	**Слабые стороны**
1. Социальный пакет (ДМС, материальная помощь, вознаграждения за высокое профессиональное мастерство и по итогам года и т.д.) 2. Охрана труда (рабочие места оснащены всем, что необходимо для работы) 3. Хорошая нематериальная мотивация работников (благодарности, грамоты, обучение сотрудников, изменение рабочего времени) 4. Узнаваемый бренд РТРС (пиар) 5. Возможность карьерного роста работников. 6. Страт сессии (совещания с участием Генерального директора и его	1. Разрозненность (местоположение офисов генеральной дирекции, департаментов) 2. Не доработан внутренний корпоративный сайт. 3. Нехватка информации у работников (на вопрос в анкете о знании миссии, целей, структуры предприятия, большинство работников ответили «знаю приблизительно») 4. Бюрократия 5. Отсутствие командного духа (коллеги неохотно делятся рабочей информацией, нет доверия между работниками, коллеги перекладывают свою работу на другие подразделения, зачастую работники обвиняют в своей

заместителей для директоров филиалов, и директоров департаментов генеральной дирекции) 7. Спорт и здоровье. 8. Проведение конкурсов. 9. Знание истории предприятия 10. Гордость работников за Предприятие и за то, что они работают в РТРС	безответственности/безалаберности других) 6. Отсутствие внутри генеральной дирекции совместных совещаний, мероприятий. 7. Проблема с корпоративными подарками 8. Непрозрачность внутренних процессов. (элементарно нет в открытом доступе структуры предприятия для работников РТРС) 9. Отсутствие исполнительской дисциплины в плане самостоятельности, перекладывания своей работы на другого, контроль исполнения, т.е. соблюдение сроков исполнения) 10. Отсутствие культуры обратной связи с коллегами (не отвечают на телефонные звонки и не перезванивают и т.д.)
Новые возможности 1. Разработка нового внутреннего корпоративного сайта, с простым и понятным интерфейсом, с размещением на нём всей необходимой для работы каждого сотрудника информации, информации о действующей структуре предприятия, информации о жизни предприятия и т.д. 2. Максимальная автоматизация процессов согласования всех документов, автоматизация контроля исполнения поручений Генерального директора. 3. Использование ЭЦП директорами Департаментов. 4. Создание рабочих групп под разные задачи и поручения, с привлечением в них работников всех уровней, тем самым мы сумеем использовать творческий потенциал работников, а работнику почувствуют	**Угрозы** **1.** Стагнация **2.** Текучка кадров **3.** Конкуренты **4.** Слабая корпоративная культура **5.** Сведение на нет исполнительской дисциплины

свою сопричастность к общему делу. 5. Проведение стратегических сессий с работниками генеральной дирекции. 6. Документарное закрепление миссии и ценностей. 7. Утверждение Регламента бизнес процесса «Контроль исполнения документов». 8. Автоматизация контроля исполнения поручений Генерального директора, с возможностью входа и работы всех работников генеральной дирекции и филиалов РТРС.	

Выводы по главе 2

Подводя итог главы, стоит отметить, что проведённое анкетирование показало

высокий уровень корпоративную культуру РТРС, что соответствует 194 баллам. Средний балл по признакам работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль по результатам данных анкетирования равен 7,4 балла, что характеризует состояние коллектива как мажорное.

По средним величинам в баллах было также определено узкое место корпоративной культуры, чем явился такой признак как коммуникации, который составил 6,8 баллов. Здесь ниже 4 баллов очень часто набирал вопрос №10 «У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.) и вопрос № 21 «В РТРС поощряется непосредственное обращение работников к руководству». Также, одним из узких мест по признаку управление оказался вопрос № 11 «Наши работники участвуют в принятии решений» и вопрос № 24 «У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления».

Показатель ниже 4 баллов свидетельствует о неблагополучном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников.

По результатам анкетирования случайных работников генеральной дирекции также удалось систематизировать ценности, присущие Предприятию и отразить их в Кодексе деловой этики и корпоративного поведения, а также узнать, кто по мнению проанкетированных работников в наибольшей степени олицетворяет РТРС («герои»).

Корпоративная культура РТРС ориентирована на выполнение уставных целей и решение задач.

Работники РТРС отличаются высоким профессионализмом (это дипломированные специалисты с опытом работы), что обуславливает эффективность деятельности предприятия.

Профессиональный коллектив – основной капитал и главная ценность Предприятия.

Работникам РТРС важна дружеская атмосфера внутри коллектива в сочетании с атрибутами рыночной культуры (лидерство, соперничество). Есть желание снизить структурированность и формальность многих рабочих операций, перевести акцент на сплочённость коллектива в целом и на личность каждого работника в частности.

Хотелось бы отметить, что после проведённого анкетирования, обработки анкет и выявления определённых проблем или пожеланий всегда необходимо подкреплять слова действиями, то есть реагировать на результаты анкетирования, вводить, улучшать. Тем самым, работники увидят, что проведённое анкетирование не прошло в пустую и

принесло результат и при проведении следующего анкетирования будут честно и с энтузиазмом отвечать на вопросы, зная, что это принесёт реальные результаты. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию Предприятия в состояние кризиса. Таким образом, работу по оздоровлению Предприятия необходимо начинать с анализа дел, отражённых в конкретных утверждениях, выявленных в процессе анкетирования работников.

Очень важен анализ и соответствующее реагирование на показатели по четырём признакам: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремлённая деятельность в направлении повышения балльных показателей по признакам может способствовать поднятию индекса в целом.

Итак, с помощью анкетирования можно выявить уровень корпоративной культуры Предприятия, её сильные и слабые стороны. Руководство должно обратить внимание на показатели анкетирования и сделать выводы: что необходимо изменить, а что оставить прежним.

По результатам проведённого анкетирования можно дать следующие рекомендации:

- Предприятию стать более открытым для своих работников. Формализовать и донести до работников ценности Предприятия, его миссию, стратегические цели; не делать тайну из структуры предприятия. Культивировать разнообразные формы и методы коммуникаций на Предприятии (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени, анкетирование и т.д.).

- Усовершенствовать внутренний корпоративный сайт РТРС и укомплектовать его всей необходимой для работника информацией. Сделать его одним из главных источников информации.

- Особое внимание следует уделить делегированию полномочий на нижестоящие уровни, ведь это является одним из базовых способов повышения эффективности деятельности руководителей, а, следовательно, и всего Предприятия. Кроме того, степень участия работников в управленческом процессе обуславливает их заинтересованность в работе в целом и повышению уровня ответственности. Также, необходимо отметить, что при делегировании каких-либо полномочий и обязанностей на рядовых сотрудников, не нужно забывать о материальном поощрении за верно выполненную работу.

- Продолжать уделять внимание развитию персонала, как необходимому условию успешного функционирования Предприятия. В этой связи руководитель должен поощрять саморазвитие, выделять по возможности средства на внешнее обучение сотрудников. Совместное обучение коллег из разных структурных подразделений способствует

развитию коммуникаций и эффективному взаимодействию в последующем при решении рабочих вопросов. Совместное обучение объединяет.

- Создавать рабочие группы под разные задачи и поручения, с привлечением в них работников всех уровней, тем самым мы сумеем использовать творческий потенциал работников, а работнику почувствуют свою сопричастность к общему делу.

3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ РТРС. ФОРМАЛИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ

Проанализировав полученные ответы работников РТРС, предлагаю провести следующие мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры:

На мой взгляд, целесообразно было бы в рамках построения эффективных внутрикорпоративных отношений и внутрикорпоративной культуры предпринять следующие:

1. Построение системы внутреннего PR и коммуникации

- довести до работников миссию и ценности предприятия. (Утвердить новую редакцию Кодекса деловой этики и корпоративного поведения. Дополнить Кодекс информацией о миссии и ценностях РТРС.

Миссия и ценности Предприятия – это его стержень, который позволяет грамотно подбирать, мотивировать и удерживать работников, а также развивать бизнес в нужном направлении.

Как уже было выше сказано, понятие ценностей Предприятия тесно связано с корпоративной культурой.

Повторюсь, что корпоративная культура– это система принципов, обычаев и ценностей, позволяющих всем на Предприятии двигаться в одном направлении как единому целому. Ценностью можно назвать то, что обладает особой важностью для человека, и то, что он готов оберегать и защищать от посягательств и разрушения со стороны других людей.

Поэтому предлагаю миссию и ценности РТРС закрепить в Кодексе деловой этики и корпоративного поведения, который разместить для всеобщего ознакомления и использования в работе на внутреннем корпоративном сайте РТРС.

Мной была разработана новая редакция Кодекса деловой этики и корпоративного поведения, многие разделы которого были дополнены или представлены по-новому.

Вашему вниманию предлагаю Кодекс деловой этики и корпоративного поведения в новой редакции:

УТВЕРЖДЁН
приказом РТРС
от _____ № ____

Кодекс деловой этики и корпоративного поведения

Москва
2019 год

Введение

1.1. Настоящий Кодекс деловой этики и корпоративного поведения работников РТРС (далее - Кодекс) разработан в соответствии с действующим законодательством

Российской Федерации и является внутренним документом РТРС.

1.2. Настоящий Кодекс распространяется на всех работников РТРС независимо от занимаемой должности.

1.3. Настоящий Кодекс закрепляет корпоративные ценности Предприятия и определяет наиболее важные правила делового поведения, которыми должны руководствоваться работники РТРС.

1.4. **Деловая этика** – это совокупность правил и обычаев делового оборота, регулирующих отношения, возникающие в процессе делового общения.

Корпоративное поведение — понятие, охватывающее разнообразные действия, связанные с управлением Предприятием.

1.5. Каждый работник РТРС должен принимать все необходимые меры для соблюдения положений настоящего Кодекса и вправе ожидать от других работников поведения в отношениях с ним в соответствии с положениями настоящего Кодекса.

1.6. Знание и соблюдение положений настоящего Кодекса является одним из критериев оценки качества профессиональной деятельности и трудовой дисциплины работника.

2. Миссия Предприятия, стратегические цели и корпоративные ценности РТРС.

2.1. Основополагающими принципами РТРС являются непрерывное совершенствование деятельности предприятия с целью обеспечения успешного развития, роста благосостояния, ответственность предприятия перед государством в обеспечении бесперебойного телевизионного и радиовещания в надлежащем качестве.

2.2. Свою **миссию РТРС** видит в надёжном бесперебойном телерадиовещании, динамичном развитии Предприятия, эффективной работе на благо Предприятия и государства.

2.3. **Стратегические цели РТРС**:

- улучшение качества наземного эфирного цифрового телевизионного вещания;
- сохранение спектра услуг, технологически связанных с эфирным вещанием, которые оказывались в эру аналогового телевизионного вещания;
- внедрение новых услуг, технологически связанных с эфирным цифровым вещанием;
- поддержание устойчивости функционирования сети эфирного цифрового телевизионного вещания;
- развитие и внедрение новых технологий, направленных на развитие цифрового телевизионного вещания;

2.4. **Корпоративными ценностями РТРС** являются:

Самая главная ценность РТРС- это персонал (работники)!
РТРС - высококлассная команда специалистов!

- **профессионализм** – глубокое знание своей специальности, своевременное и качественное выполнение поставленных задач, постоянное совершенствование профессиональных знаний и умений;
- **инициативность** - активность и самостоятельность работников в оптимизации производственного процесса;

- **командный дух в работе** –взаимное уважение, доверие, доброжелательность и сотрудничество в процессе решения поставленных задач;

- **открытость к диалогу** – открытый и честный обмен информацией, готовность совместно выработать оптимальное решение;

- **преемственность** – уважение к труду и опыту старших поколений, общение начинающих с ветеранами труда, профессиональное обучение и наставничество;

- **имидж** – использование приемов и стратегий, направленных на создание позитивного мнения о Предприятии;

- **корпоративная и социальная ответственность** –каждый работник РТРС понимает и принимает личную ответственность за выполнение своих задач, как внутри своего структурного подразделения, так и в целом, Предприятия перед государством.

- **развитие и самосовершенствование –** стремление к постоянному движению вперед и совершенствование деятельности Предприятия. Разработка новых продуктов и услуг, повышение квалификации работников.

3. Основные принципы деловой этики и корпоративного поведения работников РТРС

3.1. Основные принципы деловой этики и корпоративного поведения на Предприятии основаны на стремлении работников РТРС к достижению стратегических целей и соблюдению корпоративных ценностей Предприятия.

3.2. Взаимодействие между работниками в РТРС выстраивается на основе уважения личности и нацеленности на результат, с тем чтобы успешно решать профессиональные задачи, обеспечивать условия для профессионального и личностного развития, поддерживать конструктивные отношения и корпоративный дух в коллективе.

Основными принципами поведения работников РТРС являются:

- честность, порядочность, вежливость и корректность в отношениях между коллегами по работе, создание атмосферы взаимопонимания, доверия и сотрудничества;

- ответственность, пунктуальность, четкое и своевременное выполнение взятых на себя обязательств, самодисциплина, организованность;

- обмен опытом и информацией, оказание помощи друг другу в достижении лучшего результата;

- рациональное использование своего рабочего времени и времени коллег по работе;

4. Основные принципы деловой этики и корпоративного поведения руководителей

4.1. Разъяснение и внедрение норм настоящего Кодекса осуществляется Департаментом кадровой политики во взаимодействии с руководителями самостоятельных структурных подразделений генеральной дирекции РТРС и директорами (и.о. директора) филиалов РТРС (далее - руководители).

4.2. Основными принципами деловой этики и корпоративного поведения руководителей являются:

- создание и поддержание высокого делового имиджа, безупречной репутации, соблюдение норм делового общения каждым членом коллектива Предприятия;

- обеспечение роста корпоративных ценностей, поддержание и укрепление корпоративного духа на Предприятии;

- осуществление должностных обязанностей в интересах РТРС, добросовестность, постоянное повышение профессионализма и компетентности;

- проявление лидерских качеств (являться образцом поведения, соблюдения деловой этики и общепринятых норм и правил);

- уважительное отношение к работникам, соблюдение их прав, недопущение в своей управленческой практике использования методов, наносящих ущерб личному достоинству работников, принятия необоснованных или незаконных решений;

- следование в своей профессиональной деятельности самым высоким стандартам делового общения и поддержание деловой репутации и имиджа РТРС в деловых кругах, при взаимодействии с контрагентами и иными лицами;

- недопущение участия РТРС в сомнительных сделках, участие в которых может нанести даже в отдаленной перспективе материальный либо репутационный ущерб РТРС;

- соблюдение требований законодательства Российской Федерации (в том числе законодательства Российской Федерации в области противодействия коррупции), а также нормативных документов РТРС;

- поддержание среди работников культуры неприятия коррупции, а также внедрение в практику работы своих подразделений процедуры по противодействию коррупции;

- предотвращение и урегулирование возникающих конфликтов интересов работников РТРС в соответствии с установленным порядком;

- взаимодействие в установленном законодательством порядке с правоохранительными органами, в том числе в сфере противодействия коррупционной деятельности.

4.3. Запрещаются любые формы дискриминации работников руководителями.

5. Правила корпоративного поведения работников РТРС

5.1. Работники должны руководствоваться в процессе своей трудовой деятельности высокими нормами делового общения:

5.1.1. Поддерживать деловую репутацию и имидж РТРС.

5.1.2. Во взаимоотношениях с работниками других организаций, в том числе при заключении и исполнении договоров, действовать в интересах РТРС; избегать любых действий, которые могли бы быть расценены либо истолкованы как протекция или иная мера, обеспечивающая преимущества или льготы для сторонней организации или ее работников.

5.1.3. Обеспечивать сохранение коммерческой тайны, конфиденциальность полученной информации; никогда не использовать эту информацию для целей личной выгоды либо в интересах третьих лиц.

5.1.4. Никогда не вступать ни прямо, ни косвенно в коммерческие отношения с третьими лицами, если это может привести к ущемлению экономических интересов РТРС или нанести ущерб ее деловой репутации или имиджу.

5.1.5. Вести себя корректно, достойно, не допуская отклонений от признанных норм делового общения, принятых в РТРС.

5.1.6. Соблюдать трудовую дисциплину, требования по охране труда и обеспечению

безопасности труда.

5.1.7. Бережно относиться к имуществу РТРС (в том числе к имуществу третьих лиц, находящемуся у РТРС) и других работников.

5.2. Руководители обязаны уважать частную жизнь своих работников, не допуская какого-либо вмешательства в нее.

5.3. В РТРС не допускается дискриминация по национальным, половым, возрастным, культурным или иным признакам.

5.4. Религиозные и политические предпочтения и общественная деятельность являются личным делом каждого работника и не должны препятствовать исполнению им должностных обязанностей и отражаться на его профессиональной деятельности.

Работники, принимающие участие в политической, религиозной и общественной деятельности, могут выступать в указанных сферах деятельности только от своего имени, а не в качестве представителей РТРС.

Работники не вправе осуществлять политическую, религиозную или общественную деятельность в рабочее время и на объектах РТРС или с использованием его имущества.

5.5. Работники РТРС при исполнении ими трудовых обязанностей не должны допускать личную заинтересованность, которая приводит или может привести к конфликту интересов.

5.6. Работник РТРС обязан уведомлять в установленном порядке непосредственного руководителя или Департамент внутреннего контроля и аудита, являющийся ответственным за соблюдение антикоррупционной политики, обо всех случаях обращения к нему каких-либо лиц в целях склонения его к совершению коррупционных правонарушений.

5.7. Работник РТРС обязан принимать соответствующие меры по обеспечению безопасности и конфиденциальности информации, за несанкционированное разглашение которой он несет ответственность или (и) которая стала известна ему в связи с исполнением им трудовых обязанностей.

5.8. Руководители должны способствовать формированию благоприятного для эффективной работы морально-психологического климата и духа сплоченной команды.

5.9. Руководители должны принимать меры к тому, чтобы подчиненные ему работники не допускали коррупционно-опасного поведения.

5.10. В корпоративном поведении работники РТРС должны воздерживаться от:

- любого вида высказываний и действий дискриминационного характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений;

- грубости, обсценной лексики, проявлений пренебрежительного тона, предвзятых замечаний, предъявления неправомерных, незаслуженных обвинений;

- угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение.

5.11. Работники РТРС призваны способствовать своим поведением установлению в коллективе деловых взаимоотношений и конструктивного сотрудничества друг с другом. Соблюдать нормы вежливого общения (быть приветливыми, здороваться, прощаться и т.д.) как с коллегами из своего структурного подразделения, так и с работниками сторонних подразделений и организаций. На Предприятии принято охотно делится рабочей информацией, оказывая друг другу консультативную и иную необходимую

помощь не только внутри своего подразделения, но и внутри Предприятия в целом. В обязательном порядке в**о**время (не позднее третьего звонка) отвечать на телефонные звонки (если есть не отвеченные пропущенные вызовы - перезвонить). Не игнорировать деловую переписку по электронной почте и официальную внутреннюю переписку с коллегами в программе электронного документооборота. Направлять уведомление о прочтении письма, в случае, если оно было запрошено.

5.12. Внешний вид работника РТРС при осуществлении им трудовой деятельности в зависимости от условий работы и формата корпоративного мероприятия должен соответствовать общепринятому деловому стилю, который отличают официальность, сдержанность, традиционность, аккуратность.

6. Ответственность за нарушение положений Кодекса

6.1. Незнание работниками РТРС норм настоящего Кодекса или отказ от ознакомления с ним не освобождают их от необходимости соблюдать корпоративные нормы и правила поведения.

6.2. Решение вопросов, связанных с организацией ознакомления работников РТРС с настоящим Кодексом, с соблюдением его норм, осуществляется Департаментом кадровой политики во взаимодействии с руководителями самостоятельных структурных подразделений генеральной дирекции РТРС и директорами (и.о. директора) филиалов РТРС.

6.3. Если у работника имеются основания считать, что какой-либо работник своими действиями нарушает нормы настоящего Кодекса, а также положения законодательства Российской Федерации, Устава, внутренних документов РТРС, совершает иные действия, которые могут негативно отразиться на имидже и деловой репутации РТРС, то работник обязан поставить об этом в известность своего непосредственного руководителя или сообщить в Департамент кадровой политики.

Сообщение должно содержать информацию, достаточную для проведения необходимых мероприятий по расследованию нарушений и предотвращению возможных негативных последствий для РТРС, в том числе и сведения о заявителе. В случае достоверности заявления каждому заявителю гарантируются конфиденциальность информации о факте его заявления и исключение какого бы то ни было преследования.

Если обращение было сделано с целью распространения ложных сведений либо будет установлен факт совершения правонарушения самим заявителем, он может быть привлечен к ответственности в установленном порядке.

6.4. Каждое допущенное нарушение работником РТРС положений Кодекса подлежит проверке Департаментом кадровой политики совместно с Департаментом внутреннего аудита и контроля и при подтверждении факта нарушения - принятие мер в установленном порядке.

6.5. Нарушение работником РТРС норм настоящего Кодекса, норм и правил деловой этики, содержащихся в иных внутренних документах РТРС или являющихся общепринятыми, может являться основанием для неприменения к нему мер стимулирующего характера, рассмотрения информации о нарушении указанных норм в трудовом коллективе, а также принятия иных мер к нарушителю.

В случае достоверности сведений о совершении работником РТРС действий (бездействии), имеющих признаки уголовного или административного правонарушения, информация передается в соответствующие органы.

7. Заключительные положения

7.1. Настоящий Кодекс утверждается Генеральным директором РТРС.

7.2. Нормы Кодекса могут быть изменены и (или) дополнены.

7.3. Решение о внесении изменений или дополнений в Кодекс деловой этики и корпоративного поведения работников РТРС принимается Генеральным директором РТРС на основании предложений первых заместителей генерального директора, заместителей генерального директора и Департамента кадровой политики.

7.4. Настоящий Кодекс размещается на сайте РТРС в сети Интернет (www.rtrn.ru).

Некоторые рекомендации, обеспечивающие высокий уровень деловой этики и корпоративного поведения:

- не забывать, что Ваше мнение или позиция не всегда оптимальны, есть ведь и иные мнения, и позиции – может быть, отнюдь не худшие;
- будучи уверенным в себе, избегать быть самоуверенным;
- руководствоваться в работе тремя «**не**»: **не** раздражаться, **не** теряться, **не** распыляться;
- в общении с людьми научиться понимать не только то, что сказано, но и то, что не высказано;
- быть терпимым к недостаткам коллеги (если эти недостатки не мешают непосредственно выполнению ваших или его обязанностей);
- помнить, что человека можно оскорбить не только словом – поза, жесты, мимика часто не менее выразительны;
- избегать заносчивого, самонадеянного, категоричного тона в разговоре, выступлении;
- никогда не упускать из виду, что нет ничего острее и болезненнее для человека, чем унижение;
- быть внимательным и объективным к предложениям, в том числе и не представляющим интерес для Предприятия, отклоняя последние тактично и вежливо;
- не оставлять без тщательного анализа ни один случай неудачи, сбоя или промаха.

- создание системы информирование работников на всех уровнях (Предлагаю это сделать через внутренний корпоративный сайт).

Общие собрания руководства и работников, компьютерные рассылки, корпоративная газета, усовершенствованный внутренний корпоративный сайт.

Хочу заострить особое внимание на улучшение внутреннего корпоративного сайта, так как это один из показателей внутренней эффективности и информированности работников на всех уровнях. Информативный внутренний корпоративный сайт

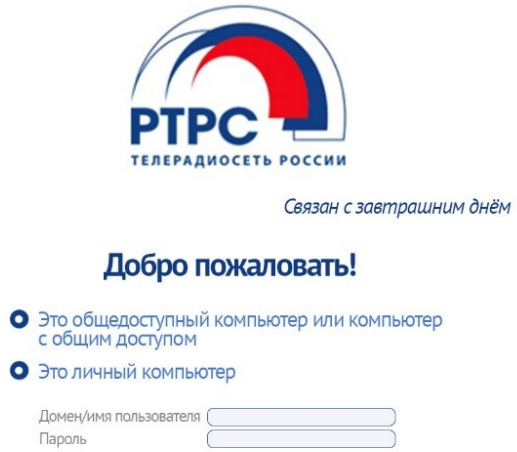
поспособствует повышению корпоративной культуры как в плане информированности работников, так и в плане повышения коммуникативной функции.

Предлагаю:

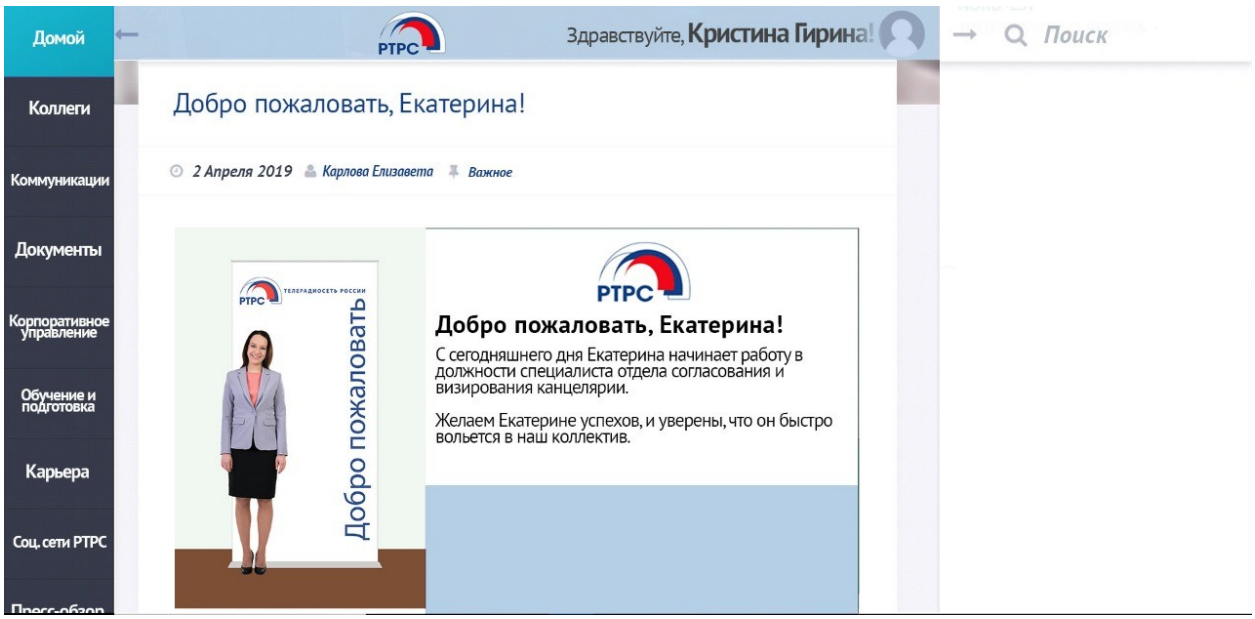
- усовершенствовать дизайн и интерфейс внутреннего корпоративного сайта, сделав его более современным, интересным, лёгким для восприятия и поиска информации. А именно:

Вход на внутренний корпоративный сайт:





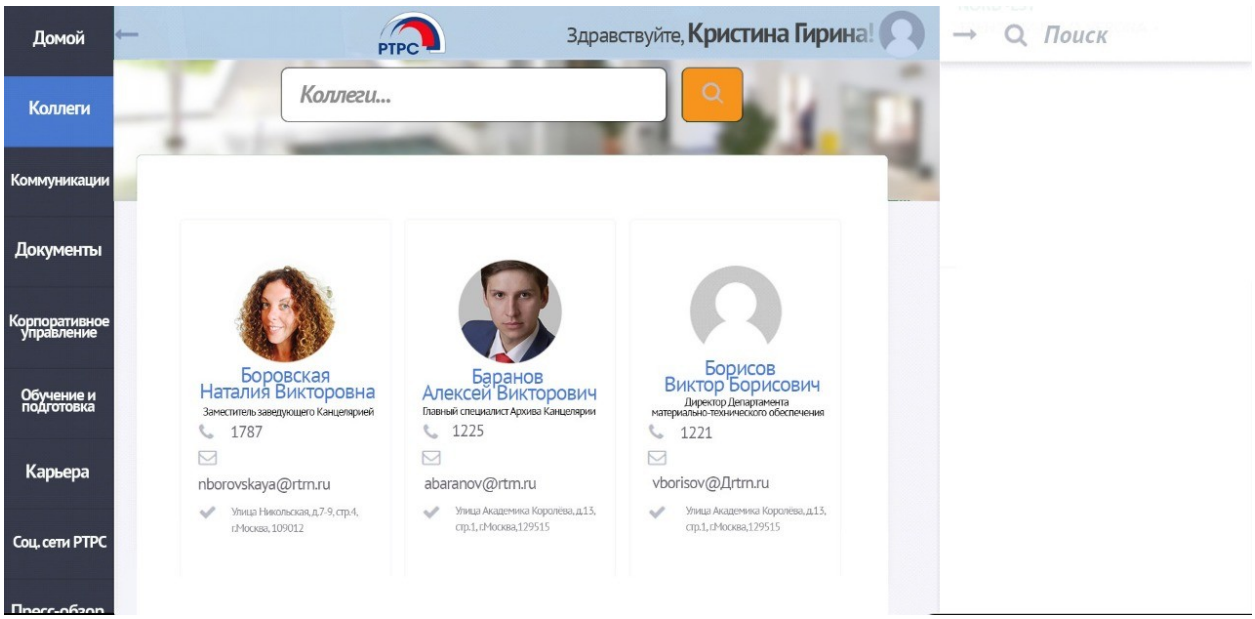
Первая страница внутреннего корпоративного сайта «Домой»:



При попадании на первую страницу внутреннего корпоративного сайта, после введения логина и пароля, работник РТРС видит последнюю новость Предприятия. Это может быть новость о приёме нового сотрудника, как показано на картинке выше, с приветственным словом, обращённым к данному сотруднику, так и информация о состоявшемся переходе на цифровое вещания очередного региона или участие/победа РТРС в каком-либо конкурсе, или спортивном мероприятии, или приглашение работников РТРС принять участие в вебинаре, или видео поздравление работников Предприятия Генеральным директором с каким-либо праздником или событием.

Вторая страница сайта — это «Коллеги», то есть внутренний телефонный справочник работников РТРС.

При анкетировании респонденты в своих пожеланиях к усовершенствованию внутреннего корпоративного сайта писали о том, что необходим более информативный телефонный справочник, который бы содержал точную информацию адреса офиса РТРС, в котором работает коллега, которого мы ищем в справочнике, его фотографию, номер телефона, электронную почту, его должность и название структурного подразделения. Было бы еще очень информативно, если бы высвечивалась информация об отсутствии работника по причине отпуска, командировки, учёбы.

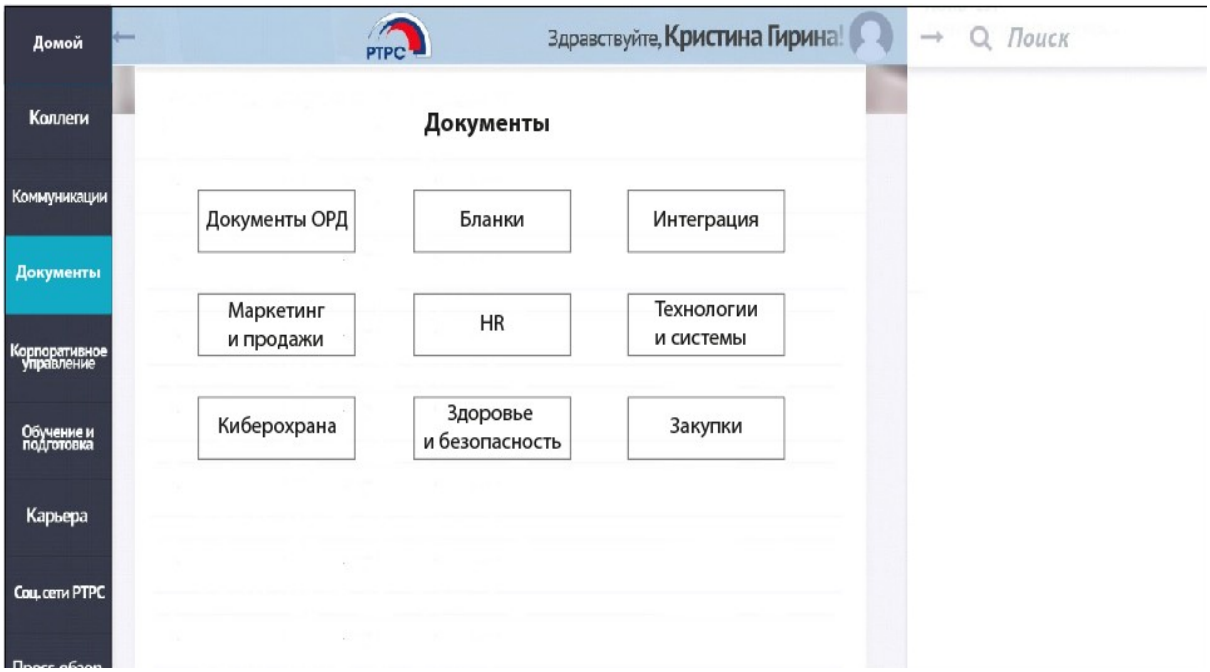


Третья страница – «Коммуникации».

Здесь мы размещаем в подразделах следующую информацию:

- Организационная структура: организационная схема РТРС; Структуры; ФИО работников в структуре подразделения и профили Генерального директора РТРС, Первых заместителей генерального директора и заместителей генерального директора.
- Новости: как Предприятие работает в праздничные дни; поставленные цели Предприятием; Результаты за последний период.
- Корпоративные правила: рабочее время, обеденное время; правила поведения работников в разных ситуациях (например, если на них выйдут журналисты; правила поведения при проверках и т.д.); выплаты работникам, даты выплат; отпуск работников и т.д.
- Коллективный договор, социальные гарантии и т.д.
- Оперативная информация: как поехать в командировку, как сделать график отпусков, как заполнить табель и т.д.

Четвёртая страница – «Документы».



Сюда включить следующие подразделы:

- все документы ОРД обязательные к ознакомлению;
- бланки в электронном виде исходящего письма, общий бланк, бланк приказа/распоряжения генеральной дирекции и филиалов РТРС, бланк заявления на отпуск, на материальную помощь и т.д;
- интеграция: процессы работы генеральной дирекции с филиалами РТРС и наоборот.
- все материалы по маркетингу и продаже услуг: рекламная компания; логотипы РТРС, товарные знаки, подпись для электронной почты; все элементы бренд бука РТРС; услуги и продукты, которые продаёт РТРС и т.д.
- HR: где и как читать о системе начисления заработной платы; скидки для работников РТРС (в магазинах, поездах, отелях, ресторанах, фитнес-клубах, медицинских центрах и т.д.).
- технологии и системы: программы и технологии, используемые работниками РТРС; инструкции использования их.
- система управления: описание внутренних процессов структурных подразделений; все действующие комиссии, указанием ФИО и должностей Председателей комиссий, заместителей председателя, членов комиссий, секретарей комиссий и рабочие группы с указанием ФИО руководителей рабочих групп, членов и секретарей.
- киберохрана: правила компьютерной безопасности.
- здоровье и безопасность: Информация о том, что делать в случае возникновения проблемы (пожар, несчастный случай, стихийное бедствие); ФИО и контакты сотрудников, к которым можно обращаться по вопросам медицинской страховки; ФИО и

контакты сотрудников службы охраны труда; ФИО и контакты сотрудников безопасности и т.д.

- закупки: описание процедуры всех закупок РТРС.

Пятая страница сайта: «Корпоративное управление».

На этой странице мы размещаем Кодекс деловой этики и корпоративного поведения; карту услуг РТРС и другие документы.

Шестая страница сайта: «Обучение и подготовка».

Здесь вся информация об обучении работников РТРС.

Информация об онлайн курсах, обучающих вебинарах для работников, информацию о возможности повышения квалификации. Сюда размещаем также видеозаписи обучающих вебинаров, слайды, фотографии с обучающих семинаров, тренингов и т.д.

Седьмая страница сайта: «Карьера».

Предложения о работе внутри Предприятия. Например, открытая вакансия в генеральной дирекции или в каком-либо филиале РТРС и если какого-либо работника вакансия заинтересует, и он готов будет переехать, то он может предложить свою кандидатуру.

Восьмая страница: «Социальные сети».

Здесь ссылки на социальные сети и сайты, где Предприятие имеет свой собственный профиль.

Девятая страница сайта: «Пресс-обзор».

Ссылки на все статьи в журналах, газетах, интернет сайты, которые рассказывают об РТРС и которые могут быть интересны работникам РТРС.

Также здесь можно размещать еженедельный журнал РТРС «Новый ВЭК».

Предлагаю также включать такой раздел внутреннего корпоративного сайта, как «F.A.Q.» (Часто задаваемые вопросы). Где будут озвучены все ответы на часто задаваемые вопросы. Например: Как забронировать конференц-зал, переговорную?

Что делать, если потерял пропуск?

Как заказать машину для поездки в аэропорт, если вы едете в командировку?

Как заказать канцтовары?

Где получить зарплатную карту?

Как получить нотариально заверенные копии учредительных документов?

Как заказать справку 2 НДФЛ?

И другие вопросы.

На сайте можно сделать раздел, в котором размещать атмосферные видео, то есть видео, которые рассказали бы о генеральной дирекции, о филиалах РТРС, показали, как устроены офис, с короткими интервью работников.

Можно также раз в месяц снимать короткометражный фильм «Один день структурного подразделения РТРС» (каждый месяц разные структурные подразделения), который бы рассказал кратко о структурном подразделении, что входит в его функционал, работники структурного подразделения.

По моему мнению, это будет интересно всем работникам РТРС и даст определённые плюсы развитию корпоративной культуры. Работники будут более информированы, а Предприятия более открытым для них.

2. Адаптация вновь принятых работников.

Такой элемент корпоративной культуры, как адаптационный период является очень значимым, здесь раскрывается сама сущность корпоративной культуры Предприятия.

РТРС, как работодатель должен больше уделять внимание не только поиску идеальных работников, но и их онбордингу, то есть заботе о новых сотрудниках на первых этапах трудоустройства и немного после.

Сюда входит и оформление документов, и приветственное письмо, и подготовка рабочего места.

Может показаться, что это норма и все так делают, но в реальности далеко не каждый новичок получает хотя бы элементарную помощь. Новичок оказывается сразу же демотивирован.

Чтобы мы не оказывались в такой ситуации, предлагаю внедрить следующее:

На самом деле рецепт прост. Необходимо лишь задать себе один вопрос: «А как бы мне хотелось, чтобы меня встретили в новой компании?».

1. Не загружаем новичка заполнением кучи бумаг. За digital HR – будущее, поэтому переводим всё в электронный формат и отправляем вновь принимаемому работнику заранее.

2. Заранее подготавливаем новичку рабочее место со всем необходимым (компьютер, телефон и т.д., в зависимости от функциональных обязанностей) для работы, включая установку всех необходимых программ с доступом в них, присвоения новичку доменного имени, внутреннего номера телефона, заведения электронной почты, даём

доступ к внутреннему корпоративному сайту и.т.д.

3. Знакомим новичка с командой. (Можно провести по структурным подразделениям).

4. Проводим для новичка экскурсию по офису. Уделяем внимание бытовым деталям. Рассказываем, как добраться до офисов на улице Академика Королёва и на ул. Дубовая Роща на шаттле (расписание шаттла), где находится оргтехника, во сколько начинается обед. Уточняем, как организовано питание: все ходят в ближайшую столовую/кафе, пользуются доставкой или есть вариант принести свою еду и подогреть в столовой.

5. Показываем новичку его рабочее место.

Как приветствие, новичку можно подарить фирменный блокнот и авторучку, или фирменную кружку.

Фотографируем новичка и сразу размещаем его фотографию на внутреннем корпоративном сайте с приветственной речью. Тем самым работники РТРС зайдя на внутренний корпоративный сайт сразу же смогут увидеть новость о том, что у нас новый работник.



- в первый рабочий день вновь принятый работник знакомится со структурой РТРС, с правилами и регламентами, которые предлагаю каждому новичку включить в план индивидуального развития. Всю эту информацию новичок найдёт, зайдя на внутренний корпоративный сайт в своём личном кабинете, вместе с приветственным письмом. Можно также рассмотреть вопрос наставничества над вновь принятым работником, кого-то из коллег «старожилов».

Вновь принятому работнику выдаётся план индивидуального развития, который рассчитан на три месяца. План индивидуального развития включает в себя Hard Skils навыки, то есть навыки, узкой специализации, которые касаются непосредственной

работы вновь принятого работника и Soft Skils навыки, то есть управленческо-коммуникационные навыки (как писать документы, что можно, а что нельзя делать, у нас на «ты» или на «вы», в двери принято стучать или свободно заходить, как общаться с людьми, проводить переговоры, как проходят праздники, о спортивных мероприятиях РТРС, какие есть льготы и скидки и т.д.). За данный период времени, новичок должен изучить структуру предприятия, знать организационно-правовую форму предприятия, правильное его наименование, по каким вопросам куда, как и в каких случаях обращаться, нормативные документы предприятия, касающиеся его непосредственной работы, миссию предприятия, ценности предприятия, стратегию и цели предприятия и т.д.

План индивидуального развития - автоматизированный, размещается в личном кабинете работника и содержит все необходимые для изучения ссылки на ресурсы, т.е. на базу знаний.

Раз в неделю директор по персоналу или уполномоченное им лицо, с вновь принятыми работниками проводит Welcome тренинг, на котором рассказывает, что из себя представляет Предприятие, какую функцию и миссию несёт, о его ценностях и стратегических целях, его историю, проговариваются плюсы работы в РТРС (скидки, обучение, система премирования) и другую важную информацию. На этот тренинг могут также приглашаться руководители структурных подразделений, которые также расскажут, чем занимается структурное подразделение и с кем по каким вопросам можно связываться.

По истечению трёхмесячного срока, с вновь принятыми работниками можно провести игровой квест, где проверить и оценить в игровой форме его знания, которые он приобрёл исходя из плана его индивидуального развития или провести автоматизированное тестирование на знание всего, что включал в себя план индивидуального развития.

3. Разработать «Книгу новичка», которую разместить на внутреннем корпоративном сайте.

В книгу новичка включить приветственное слово Генерального директора РТРС, кратко описать историю создания РТРС, масштаб Предприятия, миссию, цели, ценности.

Кратко описать следующие моменты:

Адреса и схемы расположения офисов РТРС, с подробным описанием как до них добраться, Руководство РТРС, рабочее время и время отдыха; места для питания; получение заработной платы; социальный пакет работника; больничный лист, командирование, пропуск, телефон, корпоративная мобильная связь, обучение в РТРС.

Всю эту информацию сделать в книги новичка в виде ссылок на определённые

страницы внутреннего корпоративного сайта. Туда же сделать ссылки на необходимые к изучению внутренние документы.

4. Корпоративное СМИ (в электронном виде, размещаем на внутреннем корпоративном сайте. Ежемесячные выпуски).

Корпоративное СМИ помогает сплотить коллектив.

Организация выпуска корпоративной газеты или журнала – это лучшая возможность сообщить последние новости работникам, отмечать достижения, в том числе и индивидуальные, вносить предложения, поздравлять праздниками и юбилеями.

5. Для того чтобы сплотить работников РТРС, можно **инициировать ежемесячные мероприятия**, когда каждое структурное подразделение по очереди представляет важность своей работы в креативном формате.

6. Обеспечить непрерывное обучение работников РТРС.

Обучение работников – важный элемент корпоративной культуры. Обучение позволит чувствовать себя уверенно и свободно на рабочем месте. Совместное обучение работников РТРС из разных структурных подразделений способствует улучшению коммуникативных навыков, объединяет и формирует командный дух, повышает результативность труда, что способствует улучшению/повышению корпоративной культуры. Работники лучше узнают друг друга, появляется элемент доверия, складывается команда.

7. Привлекать внимание работников к проблеме коммуникации.

Зачастую работникам бывает сложно понять, в чём проблема. Ведь мы общаемся друг с другом, решаем рабочие задачи, исполняем поручения, но проблема с эффективной коммуникацией всё равно очевидна, так как мы «тянем одеяло на себя», недоговариваем, утаиваем рабочую информацию, наговариваем друг на друга и т.д.

Чтобы показать на практике работникам, что же такое эффективная коммуникация и как она важна, предлагаю выполнить упражнение, которое может стать очень показательным примером. Для этого поиграем в игру «Сломанный телефон», когда небольшое рабочее сообщение (около 1/3 страницы текста, содержащего имена, числа, даты) необходимо передать по цепочке устно. То есть представитель одного структурного подразделения идёт в другое структурное подразделение и т.д. Работник последнего в цепочке структурного подразделения воспроизводит то, что ему передали письменно и потом это сравнивается с изначальным текстом. То, что было и то, что получилось можно

опубликовать на внутреннем корпоративном сайте. Такие отвлечённые игры тоже будут способствовать объединению коллектива.

8. Проводить анкетирование работников раз в 6 месяцев или раз в год. Собрать результаты обратной связи (чтобы выяснить, всё ли понятно работникам, а также, разделяют ли они корпоративные ценности). Это поможет понять чем живёт Предприятие, понимают ли работники цели и задачи, поможет выявить проблемы и своевременно их решить.

9. Предлагаю раз в год **поощрять работников** грамотой или вручать статуэтки (это могут быть переходящие статуэтки или кубки) за достижения в работе.

Как сказал Марк Твен «Я могу прожить два месяца на одном хорошем комплименте».

Предлагаю следующие номинации:

- Проект года: проектная команда и лидеры проекта;
- Профессионал года: сотрудники, обладающие уникальными знаниями, кто легко делится своим опытом с коллегами;
- За инициативу и смекалку: выдвижение идеи для развития Предприятия;
- За результаты сверх ожиданий: работа в ЧС, скорость в работе, расширение функционала;
- За вклад в развитие позитивной атмосферы в команде.

Пример корпоративных наград для поддержания ценностей организации

Награда	Описание	Ценность
Кубок «Самое безопасное подразделение» и символичный приз для каждого сотрудника подразделения	Ежегодно на дне рождения компании награждают лучшее подразделение в области охраны труда и промышленной безопасности	Безопасность
Диплом «Лучший проект в области улучшения социально-бытовых условий»	Ежегодно награждают лучшие подразделения, которые реализовали наиболее масштабные или интересные проекты по улучшению условий труда и быта сотрудников	Уважение
Диплом новатора и денежная премия	Раз в полгода по итогам конкурса новаторских идей награждают авторов идей, получивших поддержку руководства компании	Инновационность

10. Конкурсы детских рисунков.

Проведённое анкетирование показало, что для работников генеральной дирекции РТРС одной из ценностей благополучия является семья.

В связи с этим, предлагаю проводить конкурс детского тематического рисунка. Так и семьи работников РТРС будут сопричастны с Предприятием. Тематику будет определять предшествующий конкурсу праздник, например, Новый год, Рождество, 23 февраля, 8 марта, день космонавтики, день победы, день радио.

Рисунки размещать на внутреннем корпоративном сайте, голосование проводить там же при помощи лайков. В качестве приза может быть сладкий подарок, книга или игрушка (настольная игра), билеты в цирк или на экскурсию на Останкинскую телевизионную башню.

11. Корпоративные подарки.

Разработать дизайн ежедневников, авторучек, чашек, толстовок, новогодние шары.

При разработке дизайна поздравительных открыток, календарей предлагаю инициировать рабочую группу для выбора оптимального дизайна. Тем самым мы привлечём работников к процессу, работники начнут проявлять инициативу, делиться идеями и почувствуют сопричастность к общему делу.

12. Перспективные услуги (товары).

В анкете был представлен вопрос, на который респонденты должны были предложить услуги (товары), которые РТРС должен ещё начать реализовывать. Чаще всего респонденты отвечали, что такой услугой (товаром) должен быть Интернет. На втором месте мобильная связь.

13. Открытие корпоративного детского сада РТРС.

Тем самым, ценные сотрудники в лице девушек РТРС смогут не находиться долго в декретном отпуске и приносить пользу Предприятию. Естественно, всё по желанию самих девушек. Но как показывает интервью - многие приветствуют данную идею.

14. Автоматизированный контроль исполнения в единой программе или в Outlook.

Автоматизировать контроль исполнения поручений Генерального директора.

Помощник вносит в систему поручения, ставит контрольный срок. Данное поручение отображается у всех исполнителей. По ходу исполнения поручения (на постоянной основе) исполнитель в данной программе заносит информацию на какой стадии находится

исполнение, что сделано, что предстоит сделать. В любой момент Генеральный директор (первые заместители генерального директора, заместители генерального директора или работники, участвующие в исполнении) могут зайти в программу и посмотреть информацию.

15. Исполнительская дисциплина (контроля исполнения документов) позволяет обеспечить своевременное и качественное выполнение поручений, содержащихся в документах, получить аналитическую информацию, необходимую для оценки деятельности подразделений и отдельных исполнителей.

В целях организации своевременной, качественной работы и обеспечения исполнения документов и поручений в установленные сроки, предлагаю утвердить Регламент бизнес-процесса «Контроль исполнения документов» и придерживаться в работе чётко данному регламенту.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
«РОССИЙСКАЯ ТЕЛЕВИЗИОННАЯ И РАДИОВЕЩАТЕЛЬНАЯ СЕТЬ»

УТВЕРЖДЁН
приказом РТРС
от _____ 2019 № ____

РЕГЛАМЕНТ

БИЗНЕС-ПРОЦЕССА «КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ ДОКУМЕНТОВ»

Москва
2019 год

1. Общие положения

1.1. Регламент бизнес-процесса «Контроль исполнения документов» (далее Регламент) определяет порядок контроля исполнения заданий по документам в РТРС.

1.2. Требования и правила Регламента распространяются на все самостоятельные структурные подразделения Предприятия.

1.3. Работники Предприятия обязаны знать и выполнять требования Регламента. Все вновь принятые на работу работники должны быть ознакомлены руководителями самостоятельных структурных подразделений с установленным порядком контроля исполнения документов в РТРС.

2. Термины, определения, сокращения

2.1. В Регламенте используются следующие термины и определения:

Документ – зафиксированная на носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.

Задание (задача)– поручение руководителя.

Исполнитель – работник, которому поручено исполнение задачи.

Контроль – совокупность действий, обеспечивающих своевременное исполнение документа.

Ответственный исполнитель – работник из числа исполнителей, который в резолюции указывается первым.

Резолюция – это указание руководителем подчиненному лицу или самостоятельному структурному подразделению об исполнении документа. Включает в себя фамилии, инициалы исполнителей, содержание поручения (при необходимости), срок исполнения, подпись и дату.

Срок исполнения – календарная дата исполнения задачи. Срок исполнения документа начинается со дня его регистрации в Канцелярии и исчисляется в календарных днях. Документы подлежат исполнению в следующие типовые сроки:

- с конкретной датой исполнения – в указанный срок;
- без указания конкретной даты исполнения и специальных пометок – в течение 14 дней;
- без указания конкретной даты, с пометкой «Срочно» или «Немедленно» – в течение 3 дней;
- без указания конкретной даты, с пометкой «Оперативно» – в течение 7 дней.

СЭД- система электронного документооборота.

3. Описание процесса

3.1. Постановка документа на контроль.

3.1.1. Контролю подлежат все зарегистрированные документы, требующие исполнения:

- контроль за исполнением документов с резолюцией Генерального директора (и.о. генерального директора) осуществляет ответственный работник Канцелярии.

- контроль за исполнением документов с резолюцией первых заместителей генерального директора и заместителей генерального директора осуществляют приемные или ответственные делопроизводители в Блоке.

3.1.2. Основанием для постановки документа на контроль является резолюция Генерального директора Предприятия или его первых заместителей генерального директора и заместителей генерального директора.

В резолюции указываются:

- исполнитель документа;
- срок исполнения задачи;
- при необходимости – содержание задачи.

3.1.3. Получив документ с резолюцией, ответственный работник Канцелярии или приемные первых заместителей генерального директора и заместителей генерального директора вносят в СЭД резолюцию с указанием контрольной даты исполнения, ответственного исполнителя и текста резолюции.

3.1.4. Скан-копия резолюции также размещается в СЭД.

3.2. Выполнение задания

3.2.1. Исполнитель выполняет поставленное перед ним задание в установленный в резолюции срок.

3.2.2. Если последний день исполнения задачи приходится на нерабочий день, документ подлежит исполнению на следующий рабочий день.

3.2.3. Если выполнить контрольное поручение Генерального директора (и.о. генерального директора) в установленный в резолюции срок не представляется возможным, исполнитель обязан доложить об этом первому заместителю генерального директора по экономике и финансам до истечения срока выполнения и объяснить причину задержки. В случае, если причина является уважительной, первый заместитель генерального директора по экономике и финансам может продлить срок выполнения задачи.

3.2.4. В случае если срок выполнения задачи был продлен и получена резолюция первого заместителя генерального директора по экономике и финансам о продлении срока исполнения документа, ответственный работник Канцелярии изменяет срок выполнения в электронной карточке документа.

3.3. Отчет о выполнении задания:

3.3.1. Выполнив поручение Генерального директора (и.о. генерального директора), исполнитель формирует в СЭД отчет о выполнении. Отчет о выполнении задания должен быть информативным и содержать конкретное описание действий и принятых мер. В случае если для выполнения задачи потребовалось составить документ, его регистрационные данные указываются в отчете о выполнении задачи, а его регистрационная карточка прикрепляется в СЭД к контрольному документу.

3.3.2. Изучив отчет о выполнении поручения, ответственный работник Канцелярии ставит статус «Снят с контроля» в электронной карточке документа.

3.3.3. В случае отсутствия отчета о выполнении поручения в срок, указанный в резолюции, ответственный работник Канцелярии направляет исполнителю электронное сообщение-запрос с требованием указать причину невыполнения. О невыполнении задания заведующий Канцелярии докладывает первому заместителю генерального директора по экономике и финансам с приложением объяснений исполнителя.

4. Контроль

4.1. Контроль исполнения регламента осуществляет ответственный работник Канцелярии.

4.2. Напоминание о сроках исполнения документа с резолюцией Генерального директора (и.о. генерального директора) исполнителю осуществляет ответственный работник Канцелярии в устной форме или посредством электронной почты либо СЭД.

4.3. Формирование отчета о выполнении заданий

4.3.1. Ответственный работник Канцелярии еженедельно формируют отчет по исполнению контрольных документов с резолюцией Генерального директора (и.о. генерального директора). Заведующий Канцелярией представляет данный отчет первому заместителю генерального директора по экономике и финансам.

4.3.2. В отчете указывается:

- контрольные документы, неисполненные в срок;
- ответственный исполнитель, не исполнивший поручение в срок;

- курирующий заместитель генерального директора (руководитель ответственного исполнителя, не исполнившего документ);
- причина неисполнения документа.

5. Ответственность.

5.1. Работники РТРС, независимо от занимаемых должностей, несут дисциплинарную ответственность за ненадлежащее исполнение или неисполнение требований настоящего Регламента.

5.2. В случае если поручение Генерального директора (и.о. генерального директора) не исполнено в установленный срок, ответственный исполнитель в течение трех дней после истечения срока, установленного для исполнения поручения, представляет письменное объяснение на имя первого заместителя генерального директора по экономике и финансам о ходе исполнения поручения с указанием должностных лиц, на которых возложено исполнение поручения, причин его неисполнения в установленный срок и мер ответственности, предлагаемых или принятых, в отношении виновных в неисполнении поручения должностных лиц.

16. Обратная связь от персонала

Создание среды, в которой работники чувствуют, что у них есть право голоса – это один из способов улучшить взаимодействие и работу работников. Люди ощущают себя вовлечёнными, когда им дают возможность проявить творческий подход к своей работе. Совместное творчество – это мощный способ поддержать взаимодействие и улучшить культуру Предприятия.

Обратная связь – инструмент, способный укрепить организационные процессы Предприятия.

Встречи предоставляют уникальную возможность оценить и стимулировать культуру Предприятия. Встречи должны быть организованны по возможности со всеми работниками генеральной дирекции РТРС, а не только с директорами филиалов и Директорами департаментов. Встречи объединяют работников разных должностей из разных структурных подразделений коллектив. Встречи – пространство для генерирования идей и предложений, налаживания отношений и принятия решений, предлагающие множество возможностей выразить обратную связь, существующей на Предприятии.

По мимо встреч, для того, чтобы услышать работников и укрепить корпоративную культуру, предлагаю ввести в практику регулярную обратную связь по средствам различных автоматизированных опросов на различные темы, включая сбор предложений и пожеланий работников по улучшению работы Предприятия, по генерации идей и предложений, которые смогли бы помочь в развитии Предприятия.

17. Пожелания Предприятию в день его рождения.

День Рождения РТРС 13 августа.

В анкете одним из предложений к анкетированным было написать пожелания ко Дню Рождения РТРС. Предлагаю заказать у Отдела дизайна красочный плакат ко Дню Рождения РТРС с пожеланиями работников и разместить его в холле каждого офиса (или разместить красиво оформленные пожелания на внутреннем корпоративном сайте):



С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ, РТРС! –

Успехов и процветания!
Успехов в дальнейшей работе!
Процветания, увеличение доходов и зарплат сотрудникам!
Успехов, процветания, выполнения поставленных задач.
Успехов, процветания, достижения поставленных целей и задач, покорения новых вершин!
Процветания, ярких и важных событий и долгих лет!
Всегда быть на шаг вперёд!
Всем здоровья, счастья, хорошей премии и повышения окладов!
Не останавливаться на достигнутом!



С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ, РТРС!

РТРС – это прежде всего люди, всем сотрудникам здоровья, творческих успехов, профессиональных достижений!

С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ, РТРС!



Двигаться вперёд! Стабильности и процветания!

Добра, благополучия, взаимоуважения, повышения благосостояния!

Роста, процветания!

Дальнейшего процветания, огромного размаха в делах, огромного роста и прибыли.

Я благодарна, что работаю в РТРС! Спасибо!

Отметить юбилей в 50 лет!

Только вперёд!

Процветания и развития!

Стремления к развитию, процветания самому Предприятию и его работникам!

Дальнейшего процветания!

Пусть все телезрители и радиослушатели знают РТРС как единственный и надёжный источник нужной им информации и развлечений.

Желаю РТРС процветать и открывать для себя всё новые и новые сферы деятельности.

Процветания! Открытия новых сфер деятельности.

Процветать на данном поприще.

Так держать!!!

Процветания, стабильности, достижений.

Материальной стабильности!

Долголетия и стабильности!

Процветания на долгие годы!

Достижения поставленных целей и определения новых!

Дальнейшего процветания и благополучия для всех работников РТРС.

Процветания, стабильности, отсутствия конкурентов.

Оставаться на плаву.

Процветания, стабильности, новых идей!

Успехов, стабильности и процветания, продолжать движение в заданном направлении.

Стабильности и процветания!

С Днем рождения!

Желаю процветания,
Невидимых высот,
Работ без нарекания,
Чтоб двигаться вперёд,
Финансовой стабильности,
Немаленьких зарплат,
Идей, удач, мобильности,
И прибыли в сто крат!

Выводы по главе 3

Подводя итог главы, стоит отметить, что было бы здорово, если что-то из предложенного мной в главе 3 работы, будет взято на заметку и получит жизнь в РТРС.

РТРС – большое по своему масштабу Предприятие, которым гордятся его работники и которое имеет свою историю.

Очень бы хотелось, чтобы Предприятие, вопреки законам природы, не погружалось в пучину истории, а двигалось вперёд, было инновационным и конкурентоспособным, современным, привлекательным и уникальным. В историю мы уже вошли, теперь нужно войти в будущее! Всем нам вместе с Предприятием необходимо идти в ногу со временем, новыми технологиями, инновациями, развиваться в профессиональном плане и развивать и улучшать нашу корпоративную культуру, объединяться и становиться сплочённой командой профессионалов, смотрящей в одном направлении и осознающей своё место и свою ценность в РТРС.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационное окружение каждого Предприятия предстает как его корпоративная культура – система ценностей, верований, представлений, правил, процедур и норм, принимаемых большинством работников.

Корпоративная культура аккумулирует ценности, способствует развитию персонала, устанавливает правила разрешения конфликтов, определяет роль и место каждого работника, устанавливает определенные виды коммуникаций, создаёт внутренний и внешний имидж Предприятия, а также регламентирует правила и нормы поведения.

Корпоративные культуры различных Предприятий отличаются по характеру (культура роли, власти задачи, личности), степени общности (доминирующая культура, субкультура, контркультура), «силе» (сильная, слабая) и влиянию на деятельность предприятия (положительная, отрицательная). Тем не менее, все корпоративные культуры содержат обряды, ритуалы, церемонии, символы, предания, героев, девизы и лозунги. Особое место в корпоративной культуре занимают ценности, которые могут включать миссию фирмы, «лицо» фирмы, способы принятия решений, стиль руководства, обращение с людьми, характер контактов, дисциплину и т.д.

За счет формирования ценностей корпоративная культура может значительно влиять на организационную эффективность. На формирование корпоративной культуры Предприятия влияют национальные особенности, но также возможно использование опыта зарубежных стран. На формирование корпоративной культуры влияют факторы внешней адаптации (миссия, цели, средства, контроль и корректировка действий) и внутренней интеграции (язык, критерии входа и выхода, власть и статус, личные отношения, религия и идеология, награждение и наказание).

Формулируя ценности Предприятия, необходимо помнить, что они делают Предприятие привлекательным в глазах потенциальных работников, клиентов и инвесторов. Ценности - часть имиджа Предприятия и его внешнего бренда. Если ценности Предприятия правильные, это дает возможность руководителю снизить контроль за персоналом, а значить уделять больше времени стратегическим задачам.

В работе было проведено исследование Федерального государственного унитарного предприятия «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» (РТРС). Была оценена действующая корпоративная культура РТРС, определены ценности и даны предложения по развитию корпоративной культуры.

Основополагающими принципами РТРС являются непрерывное

совершенствование деятельности Предприятия с целью успешного развития, роста благосостояния, ответственность Предприятия перед государством в бесперебойном телерадиовещании.

РТРС создаёт для работников комфортные и конкурентоспособные условия труда. Предприятие выполняет все взятые на себя в соответствии с Коллективным договором социальные обязательства, обеспечивает реализацию закреплённых в нём гарантий и льгот. Кроме того, РТРС даёт возможность каждому работнику повышать свою квалификацию и профессионально развиваться.

По результатам проведённого исследования можно сделать следующие выводы и заключения:

РТРС имеет закрытую системную модель организации, которая обладает следующими характеристиками:

1) система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей ее;

2) главным инструментом, поддерживающим существование предприятия, является не маркетинг, а стратегия;

3) внешняя среда предприятия как правило стабильна.

Уровень организационной структуры РТРС - механистический (бюрократический), который обладает следующими характеристиками:

1) жёсткая иерархическая власть;

2) централизация принятия решений;

3) использование формальных правил и процедур;

4) четкая иерархическая структура;

5) управление основано на чётком разделении труда и соответствии ответственности работников предоставленным полномочиям.

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление чётких взаимосвязей между отдельными структурными подразделениями РТРС, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

Организационная структура РТРС имеет признаки линейно-функциональной и дивизионной систем управления предприятием.

По типологии Р. Акоффа. РТРС относится к корпоративному типу культуры. (Он характеризуется низкой степенью привлечения работников к установлению целей и низкой степенью привлечения работников к выбору средств достижения целей. Типичный

случай – традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой и единоначалием, отношениями автократии.).

По типологии Камерона и Куинна РТРС относится к иерархической (бюрократической) корпоративной культуре.

Согласно типологии Джефри Зонненфельда РТРС относится к типу корпоративной культуры под названием «Академия».

По характеру взаимоотношений (классификация С. Ханди) корпоративная культура «РТРС» преимущественно принадлежит к культуре роли (Апполона), то есть у каждого работника есть свои ролевые задачи (за что отвечают в своей деятельности).

Также по классификации С. Ханди в РТРС преобладает и культура власти (Зевса), то есть всё завязано глобально на одном человеке (Генеральный директор). Личная лояльность, преданность играют здесь большую роль. Есть плюсы - это верная команда.

Корпоративная культура РТРС ориентирована на выполнение уставных целей и решение задач.

Работники РТРС отличаются высоким профессионализмом (это дипломированные специалисты с опытом работы), что обуславливает эффективность деятельности Предприятия.

Успешная работа Предприятия неразрывно связана с тем, какой образ оно создаёт в обществе, в деловой среде. Положительный имидж РТРС – залог доверия к нему со стороны деловых партнёров. Поэтому те ценности и принципы, которыми руководствуется предприятие и его работники в своей работе, неизменно является основой успеха. *Профессиональный коллектив – основной капитал и главная ценность предприятия.*

По результатам проведённого исследования можно отметить, что корпоративная культура РТРС находится на высоком уровне.

Состояние коллектива по признакам работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль по результатам данных анкетирования характеризует как мажорное. На мой взгляд это показатель того, что не развита командная работа и каждый «тянет одеяло на себя».

В целом работники РТРС гордятся своей работой, труд на Предприятии считается престижным и почётным. Предприятие для всех работников привлекательно своей стабильностью, возможностью профессионального роста, социальным пакетом, заработной платой.

В РТРС есть свои герои – Генеральный директор, первый заместитель генерального директора по управлению, эксплуатации и развитию сети, директора филиалов,

антенщики - мачтовики.

В РТРС на высоком уровне эмоциональный компонент корпоративной культуры: работники РТРС гордятся что работают в РТРС.

Также проведённое исследование показало, что в РТРС высок поведенческо-деятельностный компонент корпоративной культуры. Работник Предприятия уверены, что РТРС будет существовать и процветать ещё долго, что является показателем того, что работники верят в стабильность Предприятия и будут прикладывать всё возможное для этого.

Большинство работников заинтересованы в своей работе и стремятся проявить себя и сделать вклад в развитие Предприятия.

Удалось систематизировать ценности, присущие Предприятию и которые важны его работникам. Ценности были форматизированы и закреплены в Кодексе деловой этики и корпоративного поведения.

Исследованием было также определено узкое место корпоративной культуры, чем явился такой признак как коммуникации. Было выявлено, что на Предприятии не культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.) и не поощряется непосредственное обращение работников к руководству. Также, одним из узких мест по признаку "управление» оказалось то, что работники не участвуют в принятии решений.

Организационный компонент корпоративной культуры РТРС также не развит на должном уровне, то есть работники недостаточно хорошо имеют представление о миссии, ценностях и о структуре Предприятия, зачастую работникам неизвестно куда следует обратиться за той или иной информацией.

Также было выявлено, что в РТРС недостаточно используются для повышения эффективности работы Предприятия – личная инициатива работников, творческий потенциал работников, соблюдение сроков исполнения, наличие командного духа.

Работники избегают или не хотят брать на себя ответственность.

Исследование показало факт отсутствия на сегодняшний день на Предприятии сплочённого коллектива, что подтверждается тем, что коллеги неохотно делятся рабочей информацией, зачастую перекладывают свою работу на другое подразделение, обвиняют в своей безответственности/безалаберности других, часто не отвечают на телефонные звонки и не перезванивают. В отсутствии какого-либо специалиста очень часто складывается ситуация, что все остальные работники отдела не в курсе и у них отсутствует желание помочь.

Результаты проведённого исследования показали необходимость модернизации

внутренний корпоративный сайт РТРС. Внутренний корпоративный сайт в таком виде, в котором есть сейчас не вызывает у работника интереса, что в большей степени сказывается на плохой информированности работников в части организации рабочих процессов и внутренней жизни и событиях Предприятия.

Все предложения по выявленным проблемам и узким местам корпоративной культуры изложены мной в главе 3.

Подводя итог можно отметить, что корпоративная культура и ценности в РТРС как таковые имеются.

Ценности, благодаря проведённому исследованию, были формализованы и зафиксированы в Кодексе деловой этики и корпоративного поведения и вполне вероятно, после прохождения ряда согласований, Кодекс будет утверждён руководством РТРС.

Также были даны конкретные предложения по модернизации внутреннего корпоративного сайта и его содержанию.

В конце можно смело сказать, что корпоративная культура РТРС постоянно дополняется и улучшается. Нам есть к чему стремится. Работники РТРС гордятся своим Предприятием и возможностью работать в РТРС. Мы будем улучшать нашу корпоративную культуру и, уверена, очень скоро наша корпоративная культура перешагнёт ступеньку «высокого уровня корпоративной культуры» и поднимется на ступеньку «очень высокий уровень корпоративной культуры», а состояние коллектива из мажорного преобразуется в великолепное.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреев, А. Магия и культура в науке управления/А. Андреев. – СПб.: Тропа Троянова, 2000

2. Баязитова Т.И., Корпоративная культура как инструмент успешного управления организацией и персоналом, //Журнал Социология «Молодой учёный», 2016г., №19 (123)

3. Бексары Ж.М., Корпоративная культура в организации как фактор повышения эффективности управления, //Журнал Экономика и управление «Молодой учёный», 2016г., № 22(126)

4. Бланшар К., О`Коннор М., «Ценностное управления», 2014

5. Большаков, А.С. Менеджмент/ А.С. Большаков. – СПб.: «Питер», 2000

6. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс/ О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 1995

7. Гневко, В.А., Яковлев, В.П. Менеджмент: социально-гуманитарное измерение, 1998

8. Демченко Е.В., «О сущности понятия «корпоративная культура», //Журнал Экономика и управление «Молодой учёный», 2018 г., № 13 (199)

9. Денисова, А.В., Дудяшева В.П., Нестерова Н.А. Сами должны создавать свое будущее// Управление персоналом, 2006 №20

10. Исламова, С. День сурка или день фирмы// Управление персоналом, 2006 г. №20

11. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент/ И.Д. Ладанов. – М.: «Корпоративные стратегии», 2004

12. Николаева, Г. Организационная культура предприятия// Человек и труд, 2006 г. №9

13. Официальный сайт Федерального государственного унитарного предприятия «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» http://rtrs.ru

14. Официальный сайт Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям http://www.fapmc.ru/rospechat.html

15. Полякова Ю. Управление знаниями как фактор развития интеллектуального капитала организации// человек и труд, 2006 №8

16. Попов, Ю.В. Общий менеджмент/ Ю.В Попов. – Кемерово: «Кузбассвузиздат», 1998 г.

17. Репьев А. «Маркетинговое мышление», 2009

18. Сацков, Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя/ Н.Я. Сацков. – М.: «Сталкер», 1998

19. Спивак, В.А. Корпоративная культура: теория и практика./В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001

20. Семёнов, Ю.Г. Диагностическая модель и анкетная методика исследования организационно-производственного стресса в контексте анализа корпоративной культуры// Менеджмент в России и за рубежом, №6
21. Скарбро, Г. Управление знанием, управление персоналом и инновационный процесс// Менеджмент дайджест, 2004 г. №5
22. Яхонтова Е. Необходимость внимания к развитию культуры организации. Журнал «Кадровый менеджмент», №4, 2003.
23. http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_316/
24. http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_792/
25. http://www.hr-portal.ru/2/node/733
26. http://www.hr-portal.ru/2/node/828
27. http://www.hr-portal.ru/2/node/870
28. http://www.hr-portal.ru/pages/okk/pkk.php
29. http://www.hr-portal.ru/pages/okk/ook.php
30. http://www.hrm.ru/db/hrm/89856474C48A7823C3256AAB004273B8/ category.html
31. http://ru.wikipedia.org/wiki/Организационная_культура
32. https://vip.1kadry.ru

Приложение 1

Автор	Определение
1. Функциональные определения корпоративной культуры	
Зарубежные авторы:	
Е. Браун	Корпоративная культура – это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни предприятия и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов предприятия.
К. Голд	Корпоративная культура – это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что выделяет её среди других в области.
Г. Морган	Корпоративная культура – один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других способов передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятий.
Г. Хофстеде	Корпоративная культура – коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой.
Отечественные авторы:	
В.В. Томилов	Корпоративная культура – это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации.
В.А. Погребняк	Корпоративная культура – это особая сфера организационной реальности, которая состоит из комплексов специализированных и определённым образом упорядоченных материальных и виртуальных ресурсов и результатов труда работников, включающих систему межличностных отношений, объединяет совокупности взаимосвязанных организационных явлений и процессов, в недрах которых благодаря целенаправленным действиям персонала происходит преобразование вышеназванных ресурсов и частичных результатов в конечные продукты деятельности системы в целом.
И.Г. Самойлова	Корпоративная культура является интегральной характеристикой организации (её ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности, представленной в образе организации).
А.Смирнов	Корпоративная культура – это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворённости работников условиям труда,

	уровня взаимного сотрудничества и совместимости организации работников между собой и с организацией, перспектив развития.
2. Психологические определения корпоративной культуры	
Зарубежные авторы:	
М. Мескон	Корпоративная культура – климат в организации; она отражает обычаи, присущие организации.
П. Вейл	Корпоративная культура – это уникальная общая психология организации.
Э. Жак	Корпоративная культура – образ мышления, который вошёл в привычку и стал традицией, а также способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими».
Отечественные авторы:	
Г. Кричевский	Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нём моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества выпускаемого продукта и т.д.
Ю.Г. Одегов и П.В. Журавлёв	Корпоративная культура – это совокупность типичных для организации ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образ поведения для сотрудников организации.
Т.Ю. Базаров	Корпоративная культура – это сложный комплекс предложений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации.
3. Описательные определения корпоративной культуры	
Зарубежные авторы:	
Д. Элдридж и А. Кромби	Корпоративная культура – это уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней задач.
Г. Килманн, М. Сакстон	Корпоративная культура – это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, отношения и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются её членами.
Д. Ньюстром и	Корпоративная культура – это набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации.

К. Дэвис	
М. Мескон, М. Альберт	Корпоративная культура – превалирующие убеждения, нравы и ожидания в организации.
Отечественные авторы:	
А.В. Карпов	Корпоративная культура – совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации.
Т.О. Соломанидина	Корпоративная культура – социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху.
С.В. Шекшня	Корпоративная культура – это ценности, отношения, поведенческие нормы, характерные для данной организации.
4. Историки-генетические определения корпоративной культуры	
Зарубежные авторы:	
В. Оучи	Корпоративная культура – это символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях.
М. Коул	Корпоративная культура возникает везде, где люди на протяжении какого-то периода времени включены в совместную деятельность.
С. Мишон и П. Штерн	Корпоративная культура – это совокупность поведения, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют ценностям, присущим предприятиям, и передаются каждому члену организации как жизненный опыт.
К. Шольц	Корпоративная культура является неявным, невидимым и неформальным сознанием организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения.
Отечественные авторы:	
В. Певец	Корпоративная культура – очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам.
А.О. Блинов, А.В. Василевская	Корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и выражающихся в ценностях,

	которые заявляются организацией, задавая людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутри организационного общения.
Б.Ф. Усманов	Корпоративная культура является традициями и манерой поведения, в которую воплощаются основные ценности организации и её кадрового состава.
5. Нормативные определения корпоративной культуры	
Зарубежные авторы:	
Х. Шварц и С. Дэвис	Корпоративная культура – комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации.
В. Сате	Корпоративная культура – набор важных установок (часто не сформулированных), разделяемых членами того или иного общества. Эти важнейшие понятия состоят из норм, ценностей, подходов, убеждений.
М. Армстронг	Корпоративная культура – это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации.
Отечественные авторы:	
В. Козлов и А. Козлова	Корпоративная культура – система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворённости работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития.
А.С. Виханский и А.И. Наумов	Корпоративная культура – набор наиболее важных направленных на членов коллектива предложений, что приобретают выражение в ценностях, декларируемых организацией, и задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Субъективные элементы корпоративной культуры:

Элементы	Описание
Организационные ценности	Ценности – эмоционально привлекательные для работников жизненные ориентиры, по которым они выстраивают свое поведение, отношения с другими людьми, карьеру, ставят себе цели и ограничения. Ценности – представление о совершенстве, о должном, о лучшем, о самом важном, ради чего стоит трудиться, жертвовать временем, силами и чем-то еще. Для некоторых работников и предприятий главные ценности – утилитарные: потребление, удовольствие, престиж, хорошее самочувствие и т. д. У других преобладают ценности более высокого порядка, основанные на осознании себя в мире: достоинство, свобода личности, качество окружающей среды. Система ценностей (специально выработанная идеология) образует внутренний стержень культуры. Примеры организационных ценностей: инициативность, клиентоориентированность, доходность, командность, доверие, инновационность, управляемость, качество, конкурентность и т. д.
Философия (корпоративная идеология)	Система ключевых (ведущих) ценностей, особо приоритетных для специфики организации в конкретных условиях и данной стадии развития. Философия (корпоративная идеология) позволяет организации самоопределиться во внешней и внутренней среде: отвечает на вопрос, что является для организации самым важным, отражает восприятие себя и своего предназначения, совокупность важнейших принципов деятельности. Философия (идеология) лежит в основе формирования стратегии и целей, главных направлений деятельности организации, задает стиль руководства, основы подбора, мотивации и поощрения сотрудников, порядок разрешения конфликтов, правила поведения персонала. Так обеспечивается единство и согласованность действий, интеграция коллектива.
Внутренние символы	Внутренний символ – это объект, действие или событие, имеющее значение для других сотрудников. В отношении корпоративной культуры такие символы несут в себе указание на наиболее важные ценности данной организации.
Обряды (ритуалы)	Стандартные, повторяющиеся мероприятия, проводимые в определенное время и по специальному поводу (например, проводы на пенсию, публичное поощрение и т. д.).
Церемонии	Совокупность проводимых мероприятий, оказывающих психологическое влияние на членов организации, с целью укрепления

	преданности ей, привития организационных ценностей Церемонии – это специально запланированные публичные мероприятия, проводимые с целью демонстрации ярких примеров ценностных ориентиров организации. Церемонии подчеркивают ценные достоинства и достижения, объединяют сотрудников, позволяя им участвовать в этом мероприятии. Церемонии также проводятся и для того, чтобы называть и чествовать своих героев.
Истории, легенды и мифы о героях	Истории представляют собой образно-словесное отражение в нужном свете и в закодированной форме истории предприятия, унаследованных ценностей, портретов его известных деятелей. Истории информируют, снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала, создают образцы для подражания. Легенда – это рассказ о предприятии, основанный на реальных событиях, который часто повторяется и рассказывается самими работниками и служит для формирования имиджа предприятия. Легенды позволяют создать внутренний эксклюзивный имидж предприятия, определить его лицо, воссоздать историю возникновения и развития предприятия. Герой – это человек, подающий пример для успешной работы, характера и человеческих качеств, присущих сильной культуре. Герои – примеры для подражания, иногда они реальны, иногда они лишь символ референтной группы, не существующей реально. Профессиональные достижения героев символизируют то, как нужно поступать, работая на том или ином предприятии.
Обычаи (обыкновения)	Формы социальной регуляции деятельности и отношений работников, воспринятые из прошлого и передающиеся членами предприятия из поколения в поколения без каких бы то ни было изменений. Вводятся для подкрепления корпоративных правил и подтверждения выбранных ценностей. Обыкновения представляют собой регулярные совещания, собрания, штабные сессии, регулярные смотры, конкурсы на лучшего работника, например, по качеству, инновационности и.т.д. Их назначение – постоянно воспроизводить важность соответствующей ценности, делая процесс её освоения необратимым. Обыкновения задают тонус и ритм усилиям руководства по изменению корпоративной культуры.
Нормы поведения	Нормы – это сложившееся, привычное, повседневное деловое поведение работников в виде отношения друг к другу, внешним

	партнерам, осуществления управленческих действий, решения проблем (например, культ клиента, инициативность, законность, взаимная обязательность)
Лозунги, слоганы и девизы	Лозунги – это призывы, в краткой форме отражающие основные задачи предприятия. Слоганы – краткие формулировки миссии, видения и ценностей предприятия. Девизы – фразы и призывы, сжато выражающие и эмоционально подчеркивающие значимость ключевых ценностей предприятия.

Приложение 3

Сравнительная таблица типов корпоративных культур

Отличительный признак	Вид корпоративной культуры(КК)	Описание	Преимущества	Недостатки
1.Преобладающий стиль управления организацией	1.1. Авторитарная (директивная) КК	Централизация власти, строгая служебная иерархия, тотальный контроль над сотрудниками. Мнение коллектива, как правило, не учитывается. Руководитель принимает все решения единолично или в узком кругу ближайших сподвижников	Руководитель может контролировать все участки работы. Четкая дисциплина. Данная КК может быть эффективна в условиях антикризисного управления, в переходный период, однако поддерживать ее в организации постоянно не рекомендуется	Данная КК отрицательно влияет на морально-психологический климат в коллективе, ведет к снижению инициативы и личной ответственности сотрудников (руководитель все равно даст задание сам). Отсутствие обратной связи в отношениях подчиненный-начальник вызывает взаимное недопонимание, недомолвки и может негативно сказаться на деятельности организации в целом
	1.2. Либеральная (попустительская) КК	Руководство организации не принимает активного участия в управлении коллективом, при разрешении возникающих проблем старается занять нейтральную позицию, предпочитает не вмешиваться в назревающие конфликты. Работа в организации часто пускается на самотек	Отсутствие жесткого контроля открывает больше возможностей для самовыражения и реализации сотрудников. Данный вид КК может благополучно функционировать в творческих коллективах (театрах, художественных и реставрационных мастерских) при условии наличия у всех работников высокого уровня самодисциплины	Отсутствие контроля над выполнением служебных обязанностей и соблюдением правил внутреннего распорядка при слабом уровне самодисциплины и ответственности сотрудников может привести к деморализации трудового коллектива и срыву всей работы организации. В переломные и кризисные моменты, требующие волевых решений руководства, поддерживать такую КК

				нецелесообразно
	1.3.Демократическая (коллегиальная) КК	Рациональное распределение обязанностей между всеми членами коллектива, делегирование полномочий, коллегиальное принятие ключевых решений, наличие двухсторонней обратной связи	Данная КК способствует формированию благоприятного психологического климата в коллективе, стимулирует лояльность и повышает личную ответственность сотрудников. Рекомендована в периоды стабильного развития	Может вызвать затруднения при принятии решений в случае слишком большой разобщенности членов коллектива во взглядах на тот или иной вопрос. При недостаточном авторитете руководителя может привести к саботированию его решений и неуместной фамильярности в общении
2. Уровень стабильности (устойчивости) КК	2.1. Стабильная КК	Постоянство и предельная четкость действующих в организации норм, традиций, правил поведения и прочих элементов организационной культуры	Сотрудники ясно понимают, что от них ждут; знают, "как можно" и "как нельзя" себя вести в различных ситуациях, возникающих в ходе рабочего процесса. Существующие нормы прозрачны и едины для всего персонала	Недостаточная гибкость, консерватизм, нежелание меняться в соответствии с современными реалиями (годами устоявшиеся, но уже устаревшие нормы и правила искореняются с трудом)
	2.2. Нестабильная КК	Неустойчивость (колебания) в общей системе управления организацией, отсутствие четких и единых для всех норм и правил поведения, избирательное отношение к разным членам коллектива	Отсутствие четких норм и правил поначалу может рассматриваться как доверие руководства к своим сотрудникам, предоставление им большей свободы и широких возможностей для неформального общения. Данная КК может быть уместна в небольших организациях без сложной иерархической структуры	В то же время отсутствие четких норм и правил, разная (порой диаметрально противоположная) реакция руководства на одни и те же действия сотрудников в зависимости от настроения и прочих субъективных факторов сбивает с толку и демотивирует персонал. Нестабильная КК может негативно сказаться и на внешнем имидже организации
3. Степень соответствия личных и общественных	3.1.Интегрированная КК (высокая степень соответствия)	Коллектив организации сплочен, внутри него формируется единое общественное мнение.	Единство и сплоченность формируют командный дух, снижают уровень конфликтности, тем самым положительно влияя	Расхождение во взглядах, нежелание строить конструктивный диалог с инакомыслящими (сотрудниками,

интересов организации		Большинство сотрудников разделяют и поддерживают все элементы действующей организационной культуры	на конечную результативность деятельности всей организации	не разделяющими ценности и интересы, пропагандируемые действующей в организации корпоративной культурой)
	3.2.Дезинтегрированная КК (низкая степень соответствия)	Отсутствие единого общественного мнения, разобщенность во взглядах, недовольство большинства сотрудников принятыми в организациями нормами и правилами поведения; как следствие – повышенная конфликтность среди членов коллектива	При искреннем желании руководства наладить конструктивный диалог с сотрудниками и выслушать все имеющиеся мнения, ситуацию можно изменить в лучшую сторону. Возможно, для этого придется пойти на компромисс (в разумных пределах) и пересмотреть отдельные элементы КК	Демотивация персонала, низкий уровень самоотдачи сотрудников, несоблюдение ими действующих норм и правил. Все это приводит к снижению эффективности работы и ухудшению имиджа организации в глазах общественности
4. Общая направленность доминирующих в организации ценностей	4.1. Личностно ориентированная КК	Основной ценностью организации являются работающие в ней люди. Руководство стремится всячески поддерживать сотрудников, вникает в их потребности и проблемы. Большое внимание уделяется развитию человеческих ресурсов	Предоставление широких возможностей для профессиональной и творческой самореализации является хорошим стимулом для сотрудников, повышает степень их ответственности к возложенным обязанностям и уровень лояльности по отношению к работодателю	Возможна излишняя лояльность руководства по отношению к работникам, граничащая с попустительством. В угоду личным интересам отдельных сотрудников может снижаться внимание к производственным вопросам
	4.2. Функционально ориентированная КК	Во главу угла ставится четкое выполнение функциональных алгоритмов деятельности с неукоснительным соблюдением всех существующих норм и требований. Личным интересам сотрудников уделяется минимум внимания	Поскольку интересы дела занимают первоочередное значение, данная КК способна обеспечить бесперебойное функционирование организации и выполнение поставленных перед ней задач	Существует риск чрезмерной унификации и обезличивания всех производственных процессов. Игнорирование личных потребностей и возникающих у персонала проблем может негативно сказаться на конечных результатах деятельности организации

Приложение 4

Характеристика	Признаки
Позитивная корпоративная культура	• Высокая степень интеграции персонала с организацией; • сильная, объединяющая корпоративная философия и миссия организации; • лидер, который доверяет другим и в которого верят сотрудники; • открытые каналы коммуникаций и доступ к высшему руководству; • особое внимание уделяется сотрудникам и производительности; • особое внимание уделяется клиентам и сервису; • в организации особо заметно чувство принадлежности, присущее всем сотрудникам; • наличие поддерживаемых коллективом церемоний, ритуалов, обычаев; • общий эмоциональный подъем, касающийся работы и будущего; • чувство удовлетворения, связанное с исполнительским мастерством, вложенными в общее дело усилиями и вознаграждением; • преобладание позитивных стимулов; • высокая обязательность в отношениях; • дух сотрудничества и командности; • учет и согласование интересов сотрудников и организации; • уважается инициативность
Негативная корпоративная культура	• Герои организации деструктивны; • ритуалы повседневной жизни неорганизованны; • отсутствие ясных ценностей и убеждений; • краткосрочная, обращенная на себя (внутрь) стратегия; • конфликтность, проблемы межличностного характера, противостояние между отдельными подразделениями; • начальственность, отсутствие духа командности и чувства сопричастности среди сотрудников; • преобладание негативных стимулов; • взаимная необязательность в отношениях; • сотрудник равен функции; • установка на исполнительство

Приложение 5

Наименование типа	Характеристика корпоративной культуры
Бейсбольная команда	Тип культуры, свойственный организациям, которые работают на быстро растущих рынках, где происходит очень быстрое движение бизнеса и где очень велик риск (производство фильмов, рекламные агентства, IT-организации и т. д.). В такой культуре поощряются талант, новаторство и инициатива. Ключевые, успешные сотрудники имеют право самостоятельно принимать решения, считают себя «свободными игроками». Сотрудников с невысокими показателями быстро увольняют, в их обучение не вкладывают ни времени, ни денег
Клуб	Такая культура характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью, командной работой. Сотрудники начинают карьеру с нижних позиций, а их рост происходит вместе с организацией. Важное требование к сотрудникам – четкость выполнения стабильных схем работы. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного имущества. Это очень похоже на армию – в клуб приходят молодыми и остаются навсегда, постепенно продвигаясь к более высоким позициям. Повышение в должности получают только сотрудники данной организации, при этом карьерный рост происходит медленно и постепенно. От сотрудника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все премудрости данной работы и овладевать мастерством. Поэтому сотрудники в таких организациях имеют широкий профессиональный кругозор. Текучесть кадров минимальная, работает в основном закрытый тип кадровой политики. Хотя такие организации изнутри представляют собой достаточно гибкие структуры, все же о них создается впечатление как о закрытых для чужих глаз организациях, как об организациях, в которых любые перемены осуществляются медленно и постепенно
Академия	«Академическая культура» предполагает постепенный карьерный рост сотрудников внутри организации. Продвижение по карьерной лестнице протекает очень медленно, здесь чтут традиции и ритуалы. Важные качества сотрудников – преданность организации и профессионализм. В компаниях с академическим стилем корпоративной культуры набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и ничего не имеют против медленного продвижения по служебной лестнице. Однако, в отличие от клубной культуры, сотрудники здесь редко переходят из одного отдела в другой (из одного направления в другое). У каждого сотрудника есть свое специфическое направление, в котором он и совершенствует свой профессиональный опыт и мастерство, развивает свой творческий и профессиональный потенциал. Хорошая работа и профессиональное мастерство являются основанием для поощрения и продвижения вперед. Строгая академическая культура характерна для уже устоявшихся, давно образованных организаций. Хотя узкая специализация и гарантирует работу, все же подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует

	внутриорганизационной кооперации. И все же в стабильной обстановке такая культура хорошо работает
Крепость	Тип «оборонной культуры» свойственен любым организациям в ситуации необходимости их выживания (в период кризиса или спада). При этой культуре нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Принимают и удерживают только профессионалов, которые могут вывести организацию из кризиса. Нет четких правил поведения, взаимоотношений и принятия решений. Такая культура губительна для своих сотрудников, но при этом предоставляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах руководителей, которые любят принимать вызов. Это те руководители, которые справляются со сложной ситуацией, получая признание не только среди своих коллег по бизнесу, но и в масштабах всей страны

Приложение 6

Наименование типа	Характеристика корпоративной культуры
Клановая (семейная) культура	Ориентирована вовнутрь, при этом обладает высокой гибкостью. Свойственна организациям, которые фокусируют внимание на заботе о людях и внутреннем уважении к индивидуальности и уникальности каждого. Главной ценностью такой культуры является команда. Характерна сильная вовлеченность сотрудников. Организация похожа на большую семью, лидеры воспринимаются как воспитатели или родители. Чаще всего это организации, работающие на клиентском рынке (розничная торговля, услуги). При этом типе культуры поощряется бригадная работа и участие людей в бизнесе Сильные стороны: • способность лидеров поддерживать атмосферу согласия и нравственного единства членов; • последовательное вовлечение в организационную деятельность всех ее участников; • дружественное место работы, где у сотрудников много общего; • высокая обязательность, преданность и традиции Лидер выполняет роли покровителя, фасилитатора (провоцирующего), мотиватора, воспитателя и наставника
Адхократическая культура	Ориентирована вовне, с высокой гибкостью. Свойственна организациям, которые фокусируют внимание на внешних позициях (доля рынка, прирост клиентской базы, завоевание потребителей), на потребностях клиентов. В таких организациях проявляется высокая гибкость при решении задач. Чаще всего это высокотехнологичные производственные организации, производящие или предоставляющие уникальные и новые продукты (услуги), которым всегда надо держать «руку на пульсе» Сильные стороны: • динамичное предпринимательское и творческое место работы; • ради общего успеха сотрудники готовы идти на личные жертвы и риск; • хорошая адаптация организации к постоянно изменяющейся среде и инновационная атмосфера; • поощрение личной инициативы, творчества и свободы; • дополнительные возможности по приобретению ресурсов Лидер выступает в роли новатора, предпринимателя и стратега, определяющего новые направления развития

Рыночная культура	Ориентирована вовне, с высокой стабильностью. Свойственна организациям, которые фокусируют внимание на внешних позициях (доля рынка, прирост клиентской базы, завоевание потребителей) в сочетании со стабильностью и высоким уровнем контроля. Сотрудники в таких организациях целеустремленны и соперничают между собой. Чаще всего это организации, ориентированные в первую очередь на результаты (например, торговля), с высокими амбициями Сильные стороны: • конкурентоспособность, акцент на стремлении побеждать; • продуктивность Лидеры являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами, они непоколебимы и требовательны
Иерархическая (бюрократическая) культура	Ориентирована вовнутрь, с высокой стабильностью. Свойственна организациям с высокой степенью постоянства, фокусирующим внимание на внутренней поддержке сотрудников и регламентированной упорядоченности всех процессов, высоком уровне контроля. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Чаще всего это государственные структуры и организации, которые прежде всего ориентированы на соблюдение всех правил и внутренний комфорт, нежели на потребителей Сильные стороны: • очень формализованное и структурированное место работы; • четко отлаженное управление информацией на операционном уровне; • контроль организационной деятельности; • гарантия занятости и обеспечение долгосрочной предсказуемости Лидер выполняет функции координатора, организатора, аналитика и наставника

Приложение 7

Тип корпоративной культуры	Описание
Культура власти (Зевса)	Культура власти ориентирована прежде всего на утверждение персональной власти лидера, обладающего выдающимися личностными характеристиками, на сдерживание напора внешней среды и подавление внутреннего сопротивления. Организации с данным типом культуры основаны на неравенстве доступа к ресурсам и на управлении этим доступом через организацию «адресного дефицита ресурсов». Руководитель единолично распоряжается всеми ресурсами, что позволяет ему удерживать власть в одних руках. Такой лидер озабочен ростом своего влияния на внешнюю среду, ростом своей организации и установлением контроля над подчиненными. Он стремится привлечь к себе амбициозных людей с тягой к политике, любящих рисковать и ставящих соображения своей безопасности ниже соображений причастности к власти. Влияние в организациях с такой культурой зависит от приближенности к лидеру, поэтому сотрудники борются за стратегические посты рядом с ним. Основная проблема такой организации – это предельный масштаб, так как при ее увеличении возникает проблема контроля многих видов деятельности и возросшего числа сотрудников. Увеличение дистанции между лидером и подчиненными затрудняет непосредственный контроль, возникает дефицит лидерского духа в организации, поскольку подчиненные уже привыкли только подчиняться и быть зависимыми. В попытке соединить разные виды деятельности эти организации обычно создают множество формально независимых дочерних организаций с самым жестким контролем над их финансами. Такой тип культуры характерен для небольших предпринимательских организаций, занимающихся торговлей, управлением финансами, агентств недвижимости
Культура роли (Аполлона)	Ролевая культура, известная под названием «бюрократия», характеризуется строгой специализацией подразделений и функционированием по формальным правилам, стандартам и инструкциям. Здесь считается, что эффективность организации определяется не столько личностями сотрудников, сколько рациональным распределением нагрузки и ответственности в соответствии с прописанными правилами и процедурами (каждый сотрудник хорош не сам по себе, а в свое время и на своем месте). В этой культуре предсказуемость и респектабельность поведения

	сотрудников ценятся нередко даже более, чем компетентность. Власть определяется положением в структуре, обязанности, роли и вознаграждения прописаны в точном контракте между организацией и сотрудником, принявшим на себя определенную функцию для получения четко оговоренного вознаграждения. Именно здесь понятие «роль» получает свое истинное наполнение. Высшую оценку получают не за творческий подход к решению задач и инициативу, а за четкое следование предписаниям. Такая система весьма слабо адаптивна, и в случае резких изменений внешней среды ее сильные в обычной ситуации стороны автоматически превращаются в уязвимые места. Предприятия с подобным типом культуры, как правило, успешны в стабильном, предсказуемом окружении. Эта корпоративная культура способна дать отдельному сотруднику чувство защищенности и возможность стать компетентным специалистом. Слабость данной культуры состоит в обезличенности сотрудников, в недопущении инициативы и торможении инноваций. Работа в организациях с такой культурой разрушительна для честолюбивых, стремящихся к самостоятельности людей, которых результат интересует больше, чем процесс. Но для тех, кому стабильность важнее гибкости, этот тип корпоративной культуры весьма подходит
Культура задачи (Афины)	Культура задачи или проекта ориентирована на деятельность и имеет своей целью максимально адекватное соединение определенного круга специалистов с соответствующими ресурсами для того, чтобы на заданном уровне качества и в заданные сроки эффективно завершить проект (решить поставленную задачу). Поскольку результат команды здесь важнее индивидуальных целей, то влияние участника проекта базируется больше на признании его способностей и профессионализма, а не на уважении его формального статуса, возраста или стажа работы. То есть на первое место ставят конкретную компетентность, а занимаемая должность в организации отходит на второй план. Организационная культура в организациях такого типа весьма гибка, она позволяет легко адаптироваться в резко изменяющихся условиях нестабильного рынка, дает возможность быстро реагировать на изменения. По ходу изменения производственной ситуации ориентированные на решение локальных задач проектные группы легко могут быть созданы, переформированы или распущены. Слабость организаций с культурой задачи – сложность рационального планирования, распределения ресурсов и большая чувствительность эффективности проектных групп к общему уровню дефицита ресурсов. Другими словами, данные организации зачастую весьма затратны. Как правило, культура задачи является переходной и рано или поздно перерастает в культуру власти или в ролевую культуру.

Культура личности (Диониса)	В культуре личности центральное место занимает личность, а главное в ней – творчество. В организациях с такой культурой сотрудники никогда не делают того, что противоречит их системе ценностей, чтобы не потерять себя как личность. Организация объединяет людей для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Формализация и процедуры практически отсутствуют, поскольку считается, что четкий регламент мешает творчеству ярких, одаренных специалистов. Структура выполняет обеспечивающую и координирующую роль. Сотрудники, по сути, являются партнерами, а не подчиненными в полном смысле этого слова и не особенно признают власть организации над собой. Контроль в такой организации практически невозможен, признается только согласие. Такие организации в чистом виде встречаются редко. Культура такого типа, как правило, возможна только в молодых, небольших организациях или организациях, занимающихся творческой деятельностью. Примерами организаций с подобным типом культуры являются адвокатские конторы, университетские кафедры, консалтинговые фирмы, творческие объединения

Приложение 8

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
«РОССИЙСКАЯ ТЕЛЕВИЗИОННАЯ И РАДИОВЕЩАТЕЛЬНАЯ СЕТЬ»
ул. Академика Королёва, д. 13, стр. 1, г. Москва, Россия, 129515, тел.: +7 (495) 648-01-11, факс: +7 (495) 692-72-79

_____20___ № _____

На № _____ от _____20___

www.rtrn.ru rtrn@rtrn.ru

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
«РОССИЙСКАЯ ТЕЛЕВИЗИОННАЯ И РАДИОВЕЩАТЕЛЬНАЯ СЕТЬ»

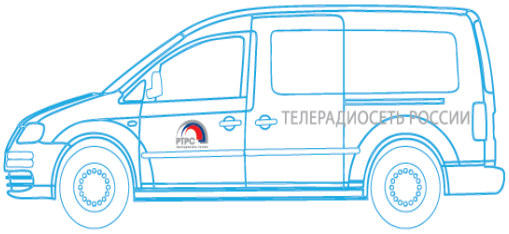
ЕГОРОВ
Алексей Викторович
Главный специалист
отдела систем управления и контроля

ул. Дубовая Роща, д. 25, стр. 3
Москва, Россия, 127427
www.rtrn.ru

Тел.: +7 (495) 648-01-11 (доб. 1532)
E-mail: avegorov@rtrn.ru



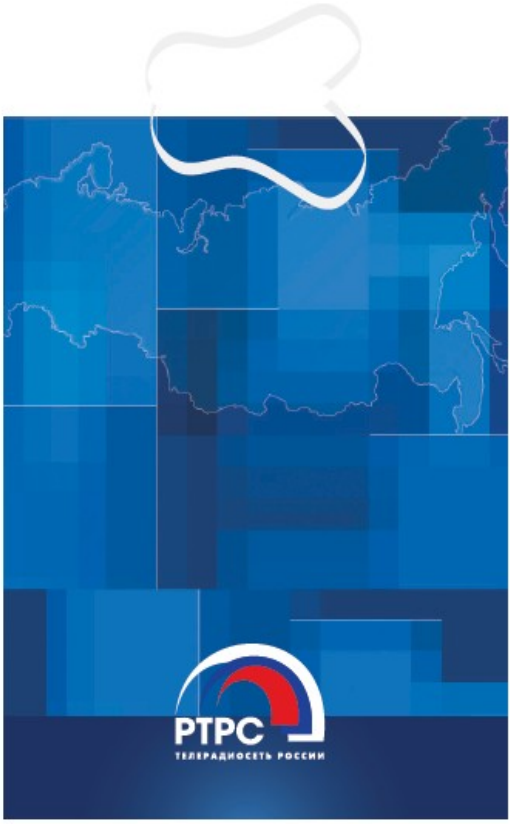



ТЕЛЕРАДИОСЕТЬ РОССИИ


ТЕЛЕРАДИОСЕТЬ РОССИИ


РТРС
ТЕЛЕРАДИОСЕТЬ РОССИИ


РТРС
ТЕЛЕРАДИОСЕТЬ РОССИИ


РТРС
ТЕЛЕРАДИОСЕТЬ РОССИИ



С уважением,

Гирина Кристина Юрьевна
Заведующий Канцелярией
генеральной дирекции РТРС
109012, Москва, ул.Никольская, д.7-9 стр.4
Тел.: +7 (495) 648-01-11 (доб. 1412)
www.rtrs.ru

Приложение 9

ТЕСТ-АНКЕТА
по оценке корпоративной культуры и корпоративных ценностей
РТРС

Уважаемые коллеги!

Мы рады, что Вы согласились принять участие в нашем опросе. Мы проводим исследование восприятия корпоративных ценностей работниками РТРС, поэтому с целью улучшения корпоративной культуры и формализации корпоративных ценностей просим Вас ответить на несколько вопросов.
Спасибо за честные ответы, они помогут нам сделать работу нашего Предприятия более комфортной и продуктивной.

При оценке используется 10-балльная шкала.

Если утверждение полностью совпадает с Вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит Вашим установкам – 0 баллов и т.д.

1. В РТРС вновь принятым работникам предоставляется возможность повысить профессиональную квалификацию.	
2. У нас имеются чёткие инструкции и правила поведения для всех категорий работников.	
3. Наша деятельность чётко и детально организована.	
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.	
5. РТРС предоставляет возможность бесплатно пройти обучение и повысить квалификацию для работников.	
6. На нашем Предприятии налажена система внутренних коммуникаций.	
7. Руководством РТРСР принимаются своевременные и эффективные решения.	
8. Исполнительность и рвение у нас поощряются.	
9. Налажена разумная система выдвижения на новые должности.	
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.).	
11. Наши работники участвуют в принятии решений.	
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.	

13. Рабочие места у нас обустроены.	
14. У нас нет перебоев в получении информации внутри предприятия.	
15. У нас организованна профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.	
16. Взаимоотношения работников РТРС с их руководителями достойны высокой оценки.	
17. Всё, что нужно для работы, у нас всегда под рукой. (техническая оснащенность рабочих мест, документация)	
18. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение.	
19. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.	
20. Работа для меня интересна.	
21. В РТРС поощряется непосредственное обращение работников к руководству.	
22. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учётом реальной обстановки.	
23. Усердный труд у нас всячески поощряется.	
24. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.	
25. В РТРС господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками.	
26. Наше Предприятие нацелено на нововведения.	
27. Наши работники испытывают гордость за своё Предприятие.	

Выберите один вариант ответа на предлагаемые вопросы/напишите свой ответ:

1. Насколько хорошо Вы представляете себе цели РТРС?
- знаю и разделяю
- знаю приблизительно
- плохо знаком/знакома
- вообще не знаю
- затрудняюсь ответить

2. Что наиболее актуально для РТРС в настоящее время (определите тактические цели РТРС): _____
_____
_____
_____

3. Знаете ли Вы, в чём состоит Миссия РТРС?

- знаю и разделяю
- знаю приблизительно
- плохо знаком/знакома
- вообще не знаю
- затрудняюсь ответить
- а что это?

4. Напишите какова на Ваш взгляд миссия РТРС

_____
_____
_____
_____

5. Напишите каковы на Ваш взгляд ценности РТРС _____
_____
_____
_____
_____

6. Насколько ясно Вы имеете представление о структуре предприятия, существующих подразделениях и т.д.

- знаю всю структуру предприятия
- мне кажется, что знаю структуру предприятия
- мне кажется, что знаю не всю структуру предприятия
- не знаю структуру предприятия
- затрудняюсь ответить

7. Кто из работников РТРС в наибольшей степени её олицетворяет?
_____
_____
_____
_____

8. РТРС привлекательно для работников, прежде всего тем, что _____
_____
_____
_____
_____

9. На чём основаны успехи РТРС? _____
_____
_____
_____

10. Что является основной причиной неудач? _____
_____
_____
_____
_____

11. На сколько ясно Вы знаете критерии, по которым оценивается успешность вашей трудовой деятельности?

- знаю
- не знаю
- знаю приблизительно

12. Сколько лет будет существовать РТРС?

- не более года
- 2-3 года
- 4-6 лет
- 7-15 лет
- более 15 лет

13. Мне известна история создания РТРС.

- да
- нет

14. Вам известно о проведении в РТРС культурных и спортивных мероприятиях, конкурсах?

- известно
- известно и принимаю участие
- нет, ничего не знаю

15. Вас устраивает внутренний корпоративный сайт РТРС.

- да, устраивает
- нет, не устраивает
- а что, у нас есть корпоративный сайт?

16. Что бы Вы хотели поменять/добавить на внутреннем корпоративном сайте РТРС?
_____
_____
_____
_____
_____
_____

17. Какова, на Ваш взгляд, самая большая опасность для вида деятельности, которым занимается наше Предприятие? _____
_____
_____
_____

18. Перечислите перспективные, на Ваш взгляд, услуги (товары), которые РТРС должно начать продавать немедленно. _____
_____
_____
_____

19. Из перечисленных ниже, отметьте те факторы, которые ещё недостаточно используются для повышения эффективности работы Предприятия.

- личная инициатива работников
- готовность брать на себя ответственность

- творческий потенциал работников
- обучение работников
- дисциплина
- соблюдение сроков выполнения заданий
- наличие командного духа
- наличие необходимой для работы информации

что-то ещё (напишите) _____
_____
_____
_____

20. Что Вас не устраивает во взаимодействии с другими подразделениями РТРС?
_____
_____
_____
_____
_____

21. Какие из перечисленных ситуаций являются характерными для Предприятия:
- необходимая информация в принципе отсутствует
- информация приходит с опозданием
- информация приходит с ошибками
- информация теряется
- неизвестно, куда следует обратиться за той или иной информацией
- информация всегда достоверна
- информация не теряется
- информация поступает своевременно
- известны источники, к которым можно обратиться за необходимой информацией
- информации достаточно
- нет доверия между работниками
- коллеги доверяют друг другу
- коллеги неохотно делятся рабочей информацией
- коллеги перекладывают свою работу на другое подразделение
- коллеги делятся необходимой информацией, оказывают поддержку и взаимовыручку
- командная работа и совместное достижение целей присущи работникам РТРС
- коллеги радуются успехам друг друга
- у нас в подразделении взаимозаменяемость, мы всегда можем подменить своего коллегу и ответить на вопросы
- в РТРС дружный, сплочённый коллектив
- в РТРС нет сплочённого коллектива
- коллеги очень часто не отвечают на телефонные звонки и не перезванивают.
- работники РТРС ответственно выполняют свою работу
- работники РТРС обвиняют в своей безответственности/безалаберности других
- Работники РТРС тактично ведут себя в отношении друг друга
- я горжусь, что работаю в РТРС

22. Подчеркните в каждом пункте присущие, на Ваш взгляд, черты для нашего Предприятия и работников):
- Пунктуальность, дисциплина, управляемость, стабильность, безопасность, ответственность, согласованность

- Стремление к новому, инновационность, проактивность, конкурентность, ориентация на клиента, качество, профессионализм, лидерство на рынке, стратегичность, целеустремлённость, карьера, темп
- Командность, взаимная обязанность, доверие, состязательность, бесконфликтность, лояльность, уважительность, доброжелательность, демократизм, достоинство, открытость, честность
- Доходность, благосостояние, семья, природа, комфорт, здоровье, безопасность, образование, интересная работа
- Польза для общества, социальная ответственность

23. Напишите, пожалуйста, Ваши пожелания ко Дню Рождения РТРС _____
_____
_____
_____
_____

СПАСИБО! ☺