**Документы, регламентирующие корпоративную культуру**

Очень важную роль в процессе управления персоналом играют документы. Именно в них отражаются и фиксируются ценности компании, миссия и т.д. Основной функцией документа является коммуникативная функция. Очень часто документы являются связующим звеном во взаимодействии руководства и подчиненных.

Анализируя информацию, содержащуюся в документации - в планах, программах, приказах, распоряжениях, положениях, можно выявить основные представления руководства (причем реальные, а не декларируемые) относительно процесса управления, понять, насколько забюрократизирована организация. Составляя документы, необходимо думать не только об их содержании, но и о форме. Грамотно написанный и эстетично оформленный документ служит показателем высокой культуры организации.

К документам, регламентирующим корпоративную культуру относятся: должностные инструкции специалистов, корпоративный кодекс деловой этики, устав предприятия, штатное расписание, правила трудового распорядка, приказы, положения, стандарты, анкеты, брендбук и другие документы, фиксирующие деятельность компании. Далее рассмотрим некоторые из этих документов подробнее.

Устав предприятия - регламентирует нормы поведения сотрудников, нормы в одежде, нормы в дизайне и обстановке офисов и т.д. Устав может быть прописан на 10 станицах печатного текста, а может представлять собой толмут из 500 листов. Все зависит от размера и статуса компании и амбиций руководства.

Корпоративный кодекс - это свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые существуют в компании.

Корпоративный кодекс выступает воплощением философии компании. В нем, в частности, закрепляются добровольные обязательства перед работниками и внешним миром, которые компания принимает на себя сверх тех, что предписаны законодательством. Кодекс декларирует более высокий уровень деловой культуры, предполагает соблюдение высоких идейных принципов и норм, содействует четкому позиционированию компании по отношению к своим клиентам и сотрудникам.

Кодекс используется: для управления персоналом, позволяет регулировать поведение сотрудников на рабочем месте; как инструмент развития и поддержания корпоративной культуры, четко обозначает основные ценности и цели компании, усиливает корпоративную идентичность субъектов корпорации всех уровней (акционеров, руководства, персонала); как инструмент инвестиционной привлекательности.

Корпоративные кодексы принимаются, прежде всего, с целью улучшения корпоративного управления конфликтами. Надлежащий уровень такого управления существенно уменьшает риск возникновения разногласий. Для эффективного управления современный менеджер должен учитывать всю совокупность интересов (клиентов, наемных работников, поставщиков, конкурентов, правительства).

В настоящее время кодексы корпоративной этики внедряются во многих компаниях, однако из-за сложностей исполнения они зачастую остаются формальной декларацией. При разработке документа важно, не только создать кодекс корпоративной этики, который будет отвечать всем предъявляемым к документам такого уровня требованиям, но и, самое главное, сделать его действительно работающим. Для этого кодекс должен быть принят всеми сотрудниками компании, стать интегрирующим документом, поводом для корпоративной гордости.

Структура корпоративного кодекса может быть различной, но его главная цель должна состоять в объединении всех ресурсов компании ради достижения поставленных целей.

Конечно, содержание кодекса компании определяется, прежде всего, ее особенностями, структурой, задачами развития, установками руководителей компании.

Должностная инструкция - это тот документ, который призван четко определить место и назначение конкретной должности в компании. Именно в ней отражены такие важные вопросы, как требования, выдвигаемые к кандидатам на вакантные должности, должностные обязанности сотрудников, их права и ответственность. Должностные инструкции призваны облегчить адаптацию новых сотрудников. Они служат основой для оценки результатов деятельности сотрудников и их аттестации. Следует заметить, что типовые должностные инструкции содержат лишь общую информацию, а задача HR-специалиста и других заинтересованных лиц -- переделать типовую должностную инструкцию на основании корпоративных стандартов своей компании.

Корпоративные стандарты -- это принципы и правила, регулирующие деятельность компании, и нормативные документы, закрепляющие эти правила. Корпоративные стандарты позволяют воспроизводить заданную технологию работ, помогают выявлять типичные ошибки, формировать желаемую корпоративную культуру. Сотрудники получают готовые решения для типовых задач, а руководители компании -- четко сформулированные, формализованные требования к результатам деятельности работников.

Нормативные документы -- процедуры и регламенты -- описывают основные процессы, существующие в организации, их можно назвать операционными стандартами. Они дают ответы на вопросы: что делать? когда? кто делает? где? что для этого нужно? Можно выделить стандарты, определяющие отношение к клиенту, коллегам, партнерам компании, регламентирующие исполнение профессиональных обязанностей, оформление рабочего места. В стандарте формулируются навыки и компетенции, которыми должен обладать человек, занимающий определенную должность. Кроме того, фиксируется уровень качества исполняемых обязанностей и описываются внешние обстоятельства, в которых будет оцениваться качество его работы.

Каждая компания разрабатывает свой перечень корпоративных стандартов. Стандартизация работ особенно важна в сфере торговли и сервиса, где сотрудники напрямую взаимодействуют с клиентом. Как правило, работу по стандартизации бизнес-процессов в компании начинают с разработки Стандартов работы торгового (сервисного) персонала.

Брендбук - официальное описание сущности и ценностей бренда, самоидентификации компании, а также форм и методов их обозначения для служащих и потребителей.

В правильном брендбуке основу содержания составляют: миссия и философия компании; описание ценностей компании; описание ключевых идентификаторов компании; описание ключевых сообщений компании; описание возможных каналов и методов передачи сообщения.

Брендбук является неотъемлемым, внутрикорпоративным изданием, ориентированным на сотрудников компании, имеющих непосредственное отношение к управлению брендом и работе с ним: управляющие компанией, маркетологи, бренд - менеджеры и сотрудники рекламных и PR-отделов.

Брендбуки разных компаний могут существенно отличаться. Это связано с родом деятельности компании и поставленными задачами. На содержание брендбука влияют особенности аудитории компании и разнообразие планируемых носителей фирменного стиля. Одна компания заказывает разработку маркетингового продвижения торговой марки, в котором подробно расписывается, как где и когда можно применять конкретный рекламный носитель. А другая компания пожелала иметь, как руководство для работы, лишь алгоритм применения логотипа и, например, макет бланка.

Сотрудники компании знают, как соответствовать внутрикорпоративной культуре, какую носить униформу, как использовать бланки, визитки, как оформлять внутренние документы. Брендбук объединяет все внешние коммуникативные средства, добиваясь, таким образом, того, чтобы потребитель, взаимодействуя с разными носителями фирменного стиля, четко идентифицировал компанию или бренд.

Приказы это документы руководителей, которые играют основную роль в управлении персоналом. С приказа о приеме на работу начинается трудовая деятельность сотрудника, с приказа об увольнении прекращается. Приказы могут касаться практически любой сферы организации. С помощью приказов, например можно регламентировать различные запреты (запрет на курение в рабочее время), поощрять сотрудников (приказ о выдачи премий) или же наоборот наказывать. Приказы о поощрении сотрудников могут служить дополнительной мотивацией.

Как уже говорилось выше, документ является средством коммуникации, известно, что коммуникации могут быть внутренними и внешними.

Внешняя коммуникация - это коммуникация с внешним миром, находящимся за пределами организации, с другими организациями, это коммуникации с внешней средой. Задача внешних коммуникаций -- удовлетворить информационные потребности организации, наладить связи с государственными органами, общественностью, поставщиками, клиентами. С помощью внешних коммуникаций формируется и поддерживается имидж компании.

Внутренние, или внутриорганизационные, коммуникации (между подразделениями, коммуникация внутри подразделений по уровням производства и управления, межличностные коммуникации, неформальные коммуникации) предстают как часть производственно-хозяйственной деятельности: связь между отделами. Коммуникация внутри организации включает в себя инструктирование, информацию, обучение, менеджмент. Важнейшая цель внутренней коммуникации в организации - создание среди сотрудников поддержки целей и политики, проводимой руководством организации. С помощью коммуникации сотрудники получают необходимые знания и мотивацию, становятся лучшими защитниками и популяризаторами планов компании. Таким образом, коммуникация -- это важный организационный инструмент и необходимое условие для эффективного развития и внедрения корпоративной политики.

Так же внутренние коммуникации могут быть вертикальными и горизонтальными. Вертикальные коммуникации, в свою очередь делятся на нисходящий и восходящие, между руководителем и подчиненным. Нисходящие, от руководителя к подчиненному, например в виде приказов и распоряжений, а восходящие, наоборот, от подчиненных к руководителю (в виде заявлений, объяснительных и т.д.).

Так же важную роль в сфере коммуникаций играет деловая переписка. Она используется как во внешних коммуникациях, так и внутри организации. Существует много разновидностей деловых писем. При общении с другими организациями можно использовать такие виды писем, как письмо - просьба, сопроводительное письмо (отправляется вместе с другими важными документами или материальными ценностями), письма - приглашения, письма - благодарности, гарантийные письма.

Сегодня, очень много компаний отправляют деловые письма клиентам, с помощью интернет рассылки. Обычно это рекламные письма - сообщения. Их используют для привлечения клиентов.

Внутри организации обычно используют такие виды писем, как докладная записка, предложение, объяснительная записка.

Еще можно выделить документы, регламентирующие проведение различных мероприятий в организации, связанных с корпоративной культурой. Это могут быть приказы, планы мероприятий, положения о мероприятии и т.д.

Правильное оформление документов, грамотность, аккуратность в обращении с документами тоже играют очень важную роль и являются частью имиджа компании. Важно помнить, что ошибки в документах напрямую отражаются на репутации компании.

Для поддержания корпоративной культуры руководству постоянно необходимо получать объективную информацию о том, как сотрудники относятся к условиям труда, как они оценивают корпоративную политику, насколько они лояльны по отношению к компании. Это необходимо для развития системы мотивации и для принятия правильных управленческих решений. Получать такую информацию помогают методы обратной связи. Одним из наиболее популярных способов обратной связи это анкетирование.

Анкетирование - это опрос сотрудников с помощью специального бланка с вопросами (анкеты). Цель анкетирования состоит в том, чтобы быстро и без больших затрат времени и средств получить объективное представление о мнении сотрудников по той или иной проблеме.

Виды анкетирования. Анкетирование может быть сплошным (при котором опрашиваются все сотрудники компании) или выборочным (при котором опрашивается одно подразделение или определенная категория сотрудников).

Выборочное анкетирование проводится, если необходимо получить обратную связь по конкретному локальному вопросу. Например, сотрудники одного из подразделений компании достигли самых высоких результатов по итогам года, и руководство планирует поощрить их за хорошую работу. С помощью анкетирования сотрудников этого подразделения можно выявить ожидания относительно форм поощрения.

Сплошное анкетирование проводится, если необходимо проанализировать мнение персонала по важным, стратегическим вопросам. Например, в компании разрабатывается корпоративный кодекс - документ, отражающий корпоративную культуру. С помощью опроса можно получить информацию о том, как сотрудники видят миссию и ценности организации, ее положение на рынке, конкурентные преимущества и т.п.

Анкетирование может быть также именным (когда каждый отвечающий вписывает в анкету свое имя и фамилию) и анонимным (когда сотрудники отвечают на поставленные вопросы, но своего имени не указывают).

На практике HR-менеджеры часто избегают именного анкетирования персонала. Однако при таком анкетировании сотрудники дают более продуманные, взвешенные ответы. Именное анкетирование необходимо при проведении экспертной оценки деятельности компании, например при оценке нововведений, когда сотрудники высказывают мнение относительно эффективности инноваций.

При анонимном анкетировании работники отвечают на вопросы более открыто и правдиво, однако увеличивается число поспешных и непродуманных ответов. Тем не менее, в большинстве случаев действительно рекомендуется проводить именно анонимное анкетирование.

Например, при сборе информации об оценке условий работы в компании, удовлетворенности сотрудниками своей профессиональной деятельностью, о наличии или отсутствии "конфликта поколений", об отношении к управленческому стилю того или иного руководителя.

Объем анкеты. Наиболее эффективный объем анкеты - 5-12 вопросов. Если вопросов будет меньше, сложно будет получить объективную картину по изучаемому вопросу, если больше, сотрудники не смогут уделить достаточно внимания заполнению анкеты, так как им придется надолго отвлечься от своих основных обязанностей.

Структура анкеты. Анкета, как правило, содержит обращение к сотруднику (респонденту), объяснение цели анкетирования и описание того, как отвечать на вопросы, вопросы и предлагаемые варианты ответов, - благодарность за ответы, (если анкета именная) информацию о сотруднике: фамилию и имя, должность, структурное подразделение.

Типы вопросов. В анкете могут быть представлены разные типы вопросов, например открытые и закрытые. Открытые вопросы предполагают ответы сотрудников в свободной форме.

Таким образом, в данной главе были рассмотрены документы, играющие непосредственную роль в формировании корпоративной культуры в организации. Анализируя документацию организации можно сделать выводы об уровне корпоративной культуры, а так же понять соответствует ли заявленная и прописанная в документах корпоративная культура действительности.