**Цели внутренних коммуникаций, матрица**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Держатели коммуникаций | *Культура власти* | *Культура роли* | *Культура задачи* | *Культура личности* | *Культура ориентации на потребителя[[1]](#endnote-1)* |
| Специалисты по ВК | Информирование о деятельности руководства | Привлечение работников к сотрудничеству с администрацией | Информирование о развитии бренда в целом | Создание в коллективе чувства единой семьи | Информирование о реализации ценностей бренда |
| HR (HR-branding) | Убеждение в высоком статусе компании | Убеждение в высоком уровне корпоративной культуры | Убеждение в высоком статусе конкретной профессии | Убеждение в высоком уровне профессионализма руководства, лояльности, открытости и т.д. | Убеждение в высоком качестве товаров и услуг компании |
| Специалисты | Инициация публичного профессионального диалога между сотрудниками и руководством компании | Побуждение развивать общую и профессиональную компетентность | Рекламирование профессиональных технологий и инструментов | Информирование о профессиональных достижениях | Информирование о технологическом уровне развития компании |
| Исполнители | Разъяснение политики компании, информирование о процессах, происходящих в компании | Создание единого информационного пространства для большой географии компании | Трибуна для внутренних дискуссий по основным аспектам корпоративной политики | Информирование о личностных достижениях сотрудников | Символическая развертка информации (например информирование о территориальных отделениях) |
| Руководители среднего звена | Побуждение делать карьеру | Пробуждение у работников интереса к делам компании | Повышение мотивации персонала | Побуждение повышать производительность труда | Информирование о приоритетах компании и разъяснения позиции руководства в отношении клиентов |
| Руководители высшего звена | Обучение знанию продуктов и программ | Обучение управленческим навыкам (кадровый резерв) | Обсуждение и трансформирование в message смелых планов и идей | Рекламирование деятельности вверенных подразделений | Обучение технике продажи – не только продукции, но и идей, предложений внутри компании |
| Топ-менеджеры | Налаживание «обратной связи», посредничество между руководством и рядовыми сотрудниками | Вовлекать в информационное поле компании (дискуссии, обсуждение проблем, идей и т.д.) | Побуждение сотрудников к диалогу в ходе решения производственных задач (производственные форумы) | Создание сценариев взаимодействия всех стейкхолдеров компании | Развитие коммуникативного потенциала бренда |
| Первое лицо | Рекламирование бренда в целом | Продвижение миссии, ценностей и стратегии развития компании | Ресурсное обеспечение информационного поля и коммуникативной среды компании | Побуждение участвовать в социальных программах и проектах компании | Побуждение участвовать в деятельности компании, направленной на внешнюю аудиторию бренда |

© А. В. Шабельник, 2022

**Типы культуры организации по С. Ханди**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметры, определяющие тип культуры | Культура власти | Культура роли | Культура задачи | Культура личности |
| **Тип организации, размер** | Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес) | Крупная организация с механической структурой. Строгое функциональное распределение ролей, специализированные участки координируются звеном управления сверху | Небольшая организация с органической структурой (матричная структура) (АО, НИИ, конструкторские фирмы) | Небольшая существующая для  обслуживания и  помощи  (адвокатские конторы,  консульские. фирмы,  творческие.союзы) |
| **Основа системы**  **власти** | Сила ресурсов,  сила личности | Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением, сила  специалиста ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами и  положениями | Силы специалиста,  эксперта. Дух  команды важнее. Командный дух, а не индивидуальный  результат. | Сила личности,  сила  специалиста,  влияние  распределяются поровну |
| **Процесс принятия**  **решения** | Решения принимаются быстро в результате баланса влияний | Формализованные решения принимаются наверху | Решения принимаются на групповом уровне | Формализация и процедуры  отсутствуют |
| **Контроль за**  **исполнением** | Централизованный контроль  по результатам  через контролеров | Контроль и координация осуществляются звеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами | Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры | Контроль и  иерархия  невозможны, за  исключением обоюдного  согласия |
| **Отношение к людям** | Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе – личная преданность | Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность | Объединение сотрудников и организации, раскрывает таланты личности, поощряется инициатива, формирование команды | Специалисты одаренные, яркие личности.  Умеют  добиваться  личных целей |
| **Тип менеджера** | Ориентация  на власть и  на результат,  любит риск,  уверен в себе,  «толстокожий» | Любит безопасность,  предсказуемость.  Цели достигает с  помощью выполнения роли | Координатор  компетентных  исполнителей  должен уметь  оценивать по результатам, быть гибким, регулировать взаимоотношения | Может  оказывать  некоторое  давление на личность,  контролируя ресурсы |
| **Степень адаптации к изменениям** | Быстро  Реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра | Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении | Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп и каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы | Хорошая |

По мнению С.Ханди, в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста — культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырех типов культур.

1. Система KPI (Key Performance Indicators, ключевые показатели эффективности деятельности компании) — это враг современной системы достижения результата. Об этом глава Сбербанка Герман Греф рассказал на международной конференции «Больше чем обучение: непрерывное обучение для нового мира работы».

   «Система KPI — это враг современной системы достижения результата и организации эффективного обучения», — заявил он.

   По мнению Грефа, ценностные ориентации, которые организации сейчас ждут от сотрудников, меняются. Позади остаются бюрократизм, иерархичность и соперничество, а сохраняются: ориентация на клиента и непрерывное совершенствование и эффективность. В будущем, по словам Грефа, будут необходимы такие навыки как готовность к сотрудничеству, уважение, доверие и открытость. [↑](#endnote-ref-1)