

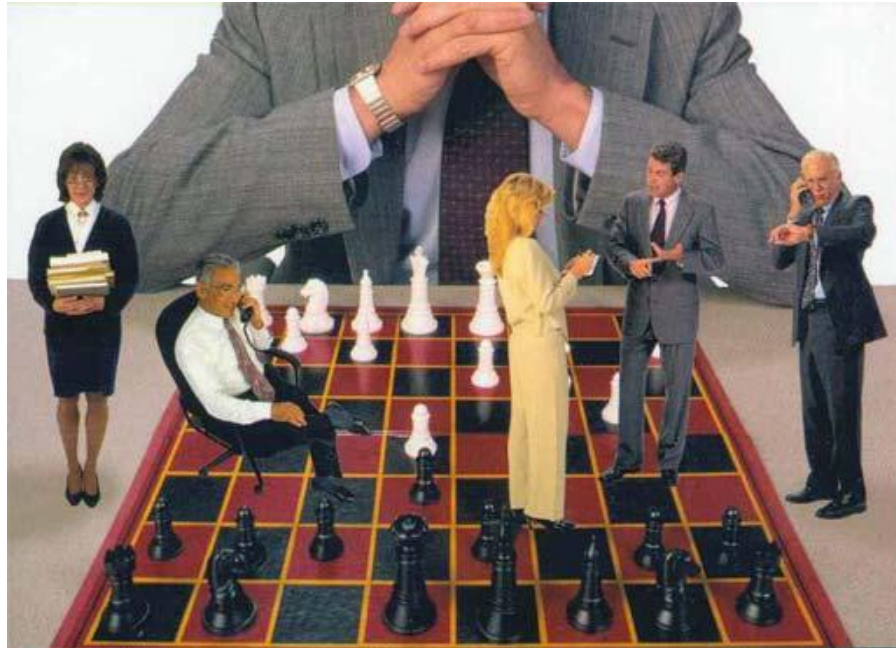
Организация и планирование деятельности предприятий сервиса

Лекция 5 Организация и планирование деятельности персонала на предприятии сервиса

Фалько Людмила Юрьевна,
доцент кафедры дизайна и технологий,
кандидат технических наук

План лекции

- **Управление персоналом на предприятии**
- **Организационная культура предприятия**

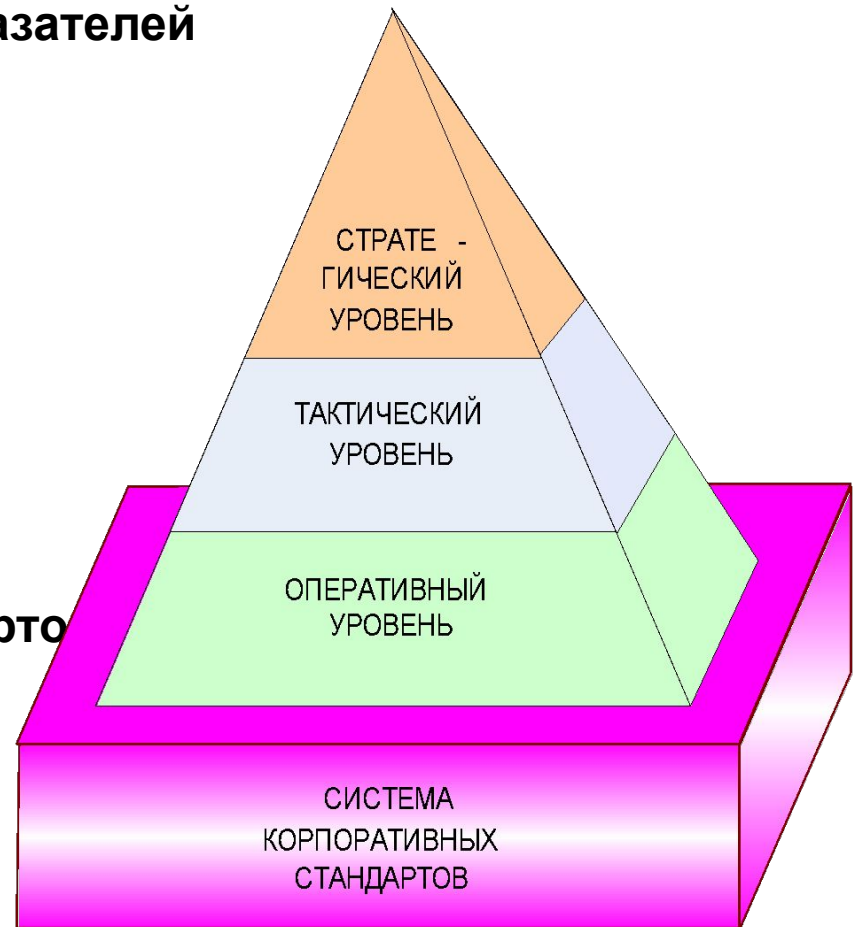


Источники информации

- **Виноградова М.В.** Организация и планирование деятельности предприятий сервиса. Учебное пособие для студ. вузов. / М.В. Виноградова, З.И. Панина – М.: Изд-во торговая компания «Дашков и Ко», 2013. -448 с.
- **Панина З. И.**
Организация и планирование деятельности предприятия сферы сервиса: практикум [для студентов бакалавриата и специалитета] / З. И. Панина, М. В. Виноградова. - 2-е изд. - М. : Дашков и К°, 2013. - 244 с.
- **Презентационные материалы ПО ДИСЦИПЛИНЕ в ХРАНИДИЩЕ ПЦУМ**

Классическая схема системы управления («пирамида управления»)

- Стратегическое управление
- Сбалансированная система показателей
- Организационный дизайн
- **Управление персоналом**
- Управленческий учет
- Финансовый учет
- Бюджетирование
- Бизнес-процессы
- Автоматизация процессов
- Информационные технологии
- Система документооборота
- Система корпоративных стандартов



Управление персоналом:

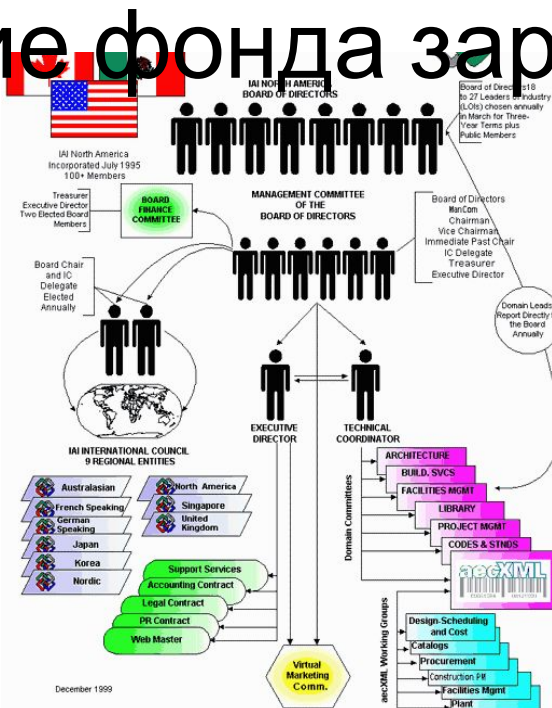
1. Кадровое планирование
2. Поиск кадров
3. Отбор кадров
4. Адаптация работников
5. Анализ работы и нормирование труда
6. Оценка исполнения
7. Система стимулирования
8. Обучение и развитие
9. Организационная культура

Понятие персонала



Кадровое планирование

- Кадровый аудит
- Определение численности персонала
- Определение фонда заработной платы



Кадровый аудит -

специальный анализ кадрового
состояния организации

Кадровый аудит предполагает:

- оценку уровня профессиональной обеспеченности организации:
(количества и качества специалистов, работающих на различных уровнях и направлениях)
- оценку степени готовности организации к изменениям

Кадровый аудит предполагает:

- выявление существующих в организации типов организационной культуры
- построение прогноза развития организации и оценка степени реализуемости поставленных целей

Кадровый аудит предполагает:

- подготовку рекомендаций по конкретным кадровым программам (набору, развитию персонала, планированию карьеры, обучению, программам оценки и стимулирования труда и т.п.)

Поиск и отбор кадров

- Должен быть разработан регламент поиска и отбора кандидатов:
- Требования к кандидату
- Методы отбора



Корпоративные (универсальные компетенции)

- Наиболее часто встречающимися корпоративными компетенциями являются:
 - – навыки коммуникации,
 - – ориентация на результат,
 - – клиентоориентированность,
 - – умение работать в команде,
 - – лидерство,
 - – умение организовывать работу,
 - – знание бизнеса,
 - – готовность к изменениям,
 - – умение эффективно решать проблемы,
 - – готовность помогать коллегам в профессиональном развитии.

- К традиционным методам отбора сотрудников относятся:
- резюме;
- собеседование;
- анкетирование;
- центры оценки;
- тестирование.

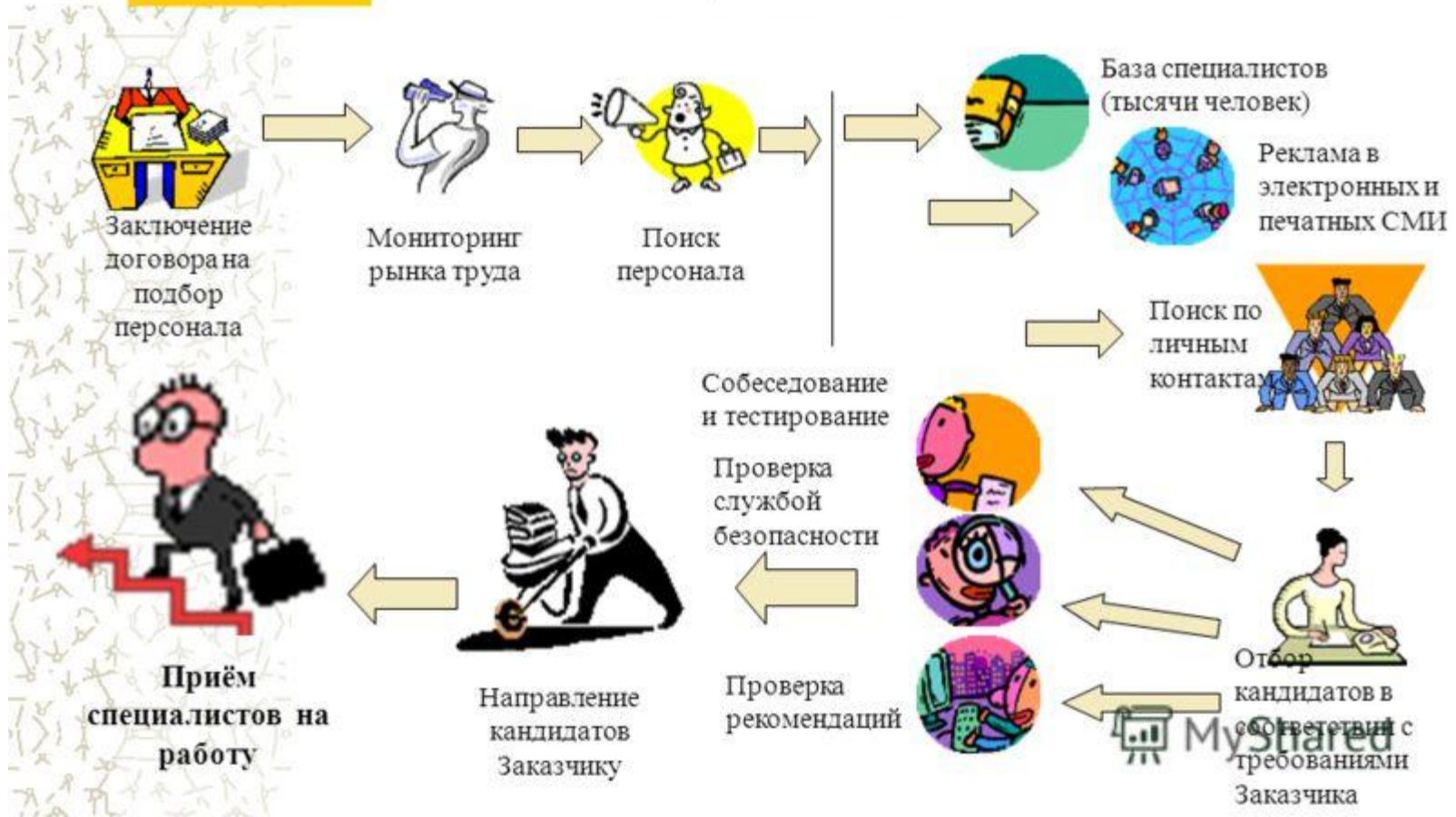
Виды тестов

- **Тест на выполнение работы.** Здесь соискателей просят сделать определенную работу, которая схожа с той, что придется выполнять после приема на должность. Данный тест выявляет умения кандидата в данной области.
- **Письменный тест,** который позволяет выявить общий уровень способностей и умственного развития кандидата.
- **Тесты на выявления уровня интеллекта.** Такие тесты необходимо выполнить за определенный промежуток времени. В них имеется несколько вариантов ответа, из них только один – верный.
- **Тесты-опросники.** Они помогают определить склонности человека к различным видам деятельности. Преимущественно используются для профориентации.
- **Детектор лжи.** В России данный тест мало используется, так как не считается достоверным.
- **Проективный тест** направлен на исследование человеческого подсознания. В большинстве случаев используется для выявления скрытых качеств кандидата. Такой тест может провести и проанализировать лишь психолог.

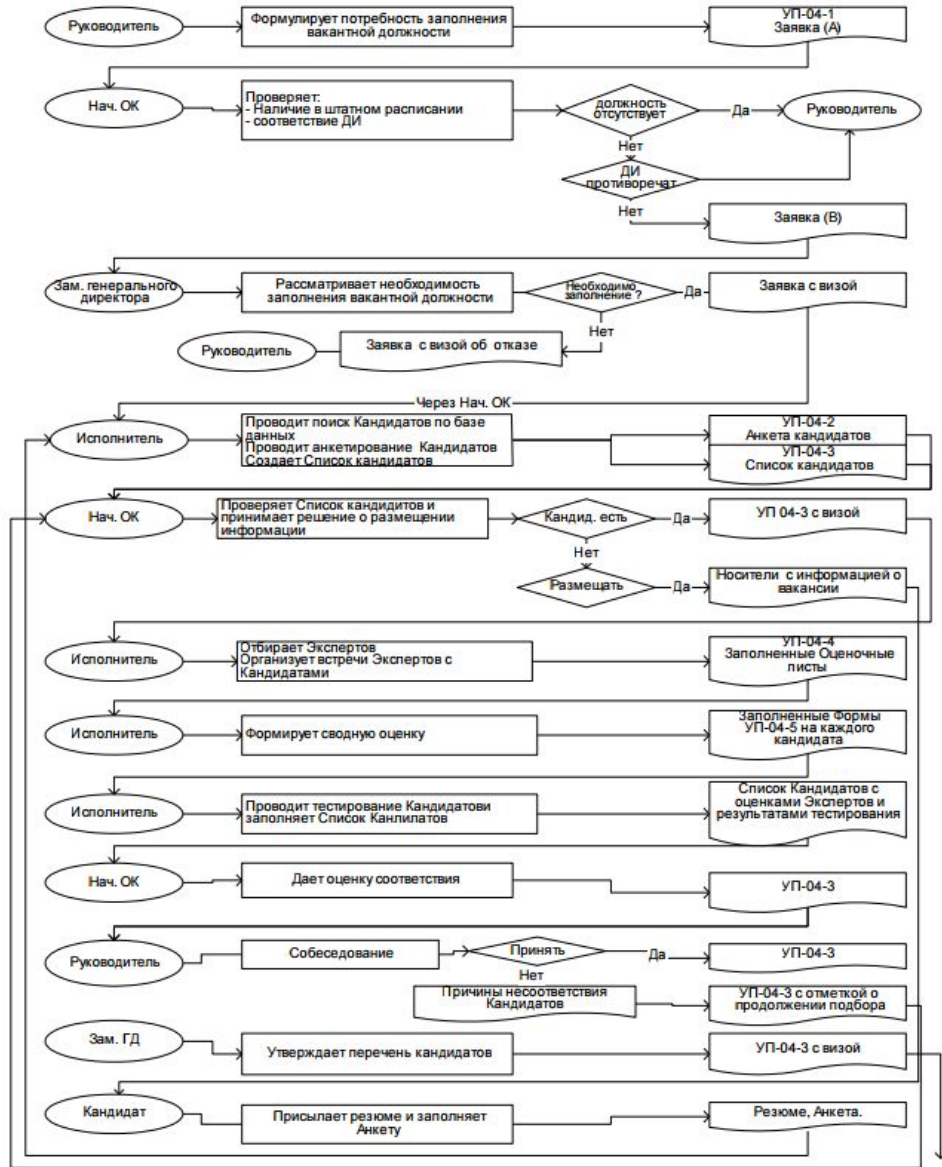


Zest-Personal
кадровое агентство

Бизнес-процесс подбора персонала



Последовательность выполнения работ по поиску и отбору персонала.



Приложение 4 Форма УП-04-3

Заместитель Генерального директора

Список соискателей.

" ____ " _____ 2000 г.

№	Фамилия Имя Отчество	№ анкет резюме	Дата оценки и № бланка	Оценка знаний и навыков		Дата тестиро- вания	Оценка качеств				Начальник Отдела кадров		Линейный руко- водитель		
				Знания	Навыки вы- полнения задач		Самоорга- низацион- ные	Управлен- ческие на- выки	Комму- никатив- ные	Личност- ные	соотв.	несоотв.	соотв.	несоотв.	
1											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Дополнительное привлечение кандидатов		<input type="checkbox"/> не требуется <input type="checkbox"/> требуется		Норма											
Примечание:				Начальник отдела кадров:						Линейный руководитель:					
(дата) (подпись)				(фамилия, инициалы) (дата) (подпись)						(фамилия, инициалы) (дата) (подпись)					

Оценочный лист.

№ _____

Подразделение:	<input type="text"/> (наименование подразделения)	<input type="text"/> (код подразделения)
Должность:	<input type="text"/> (наименование должности)	<input type="text"/> (код должности)
Эксперт:	_____	
	фамилия, инициалы	(должность)

Оцениваемый параметр	Оценка	Комментарий
<i>Общее впечатление</i>		
1. Внешний вид	<input type="text"/>	_____
2. Манера держаться	<input type="text"/>	_____
3. Речь (словарный запас, сленг и т.п.)	<input type="text"/>	_____
4. Способность правильно понимать вопрос	<input type="text"/>	_____
5. Умение формулировать свои мысли	<input type="text"/>	_____
<i>Профессиональные знания и навыки</i>		
1. _____	<input type="text"/>	_____
2. _____	<input type="text"/>	_____
3. _____	<input type="text"/>	_____
4. _____	<input type="text"/>	_____
5. _____	<input type="text"/>	_____
6. _____	<input type="text"/>	_____

Вывод:	
Рассматриваемой должности соответствует полностью	<input type="checkbox"/>
Может рассматриваться на должность с условием обучения	<input type="checkbox"/>
Рассматриваемой должности не соответствует	<input type="checkbox"/>
Подпись эксперта:	
_____	_____
фамилия, инициалы	(подпись)

Подшито и пронумеровано:	<input type="text"/>	документов на:	<input type="text"/>	страницах	Пер. №	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
На хранение принял:	(дата)	(фамилия, инициалы)	(должность)	(подпись)							

Страшные ошибки

**Быстро нанимать –
долго увольнять**



DO YOU THINK I'M SEXY ?

Нанимаем сотрудников, исходя из знаний и опыта, а увольняем из-за отношения к работе и неспособности доводить дело до конца

Адаптация работников

Адаптация — процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Положение об
адаптации вновь
принятых
сотрудников



Перечень необходимых действий

Перед приходом нового работника на

- убедиться, что должностная инструкция соответствует действительности
- определить официального наставника и договориться с кем-нибудь из его будущих коллег о неформальной помощи и опеке
- проверить, готово ли его рабочее место
- дать предварительную информацию всем сотрудникам о приходе нового работника
- приготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы;
- подготовить необходимые пропуска
- позвонить сотруднику накануне его официального выхода на работу и убедиться, что все в порядке



Первый день:

- совместно с новым сотрудником разобрать его должностные обязанности;
- объяснить правила по компенсации возможных затрат;
- ознакомить с требованиями конфиденциальности информации;
- ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка;
- обсудить стиль управления, особенности культуры, традиции, нормы и т. д., принятые в организации;
- ознакомить с основными процедурами и политикой по персоналу;
- ознакомить с организационной структурой и структурой подчинения (если это необходимо);
- провести инструктаж по технике безопасности;
- провести инструктаж по оказанию неотложной помощи;
- ознакомить с правилами и действиями на случай эвакуации, показать пожарные выходы;
- ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности;
- ознакомить его с требованиями к внешнему виду;
- ознакомить с требованиями пропускной системы, открытием и закрытием офиса;
- представить сотрудника подчиненным, коллегам и руководителям;
- предоставить ему информацию личного плана: местонахождение столовой, туалетов, места для отдыха, курения и т. д.;
- представить информацию о традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать.

До конца периода адаптации:

- ознакомить со специальными процедурами;
- ознакомить со спецификой его работы в отделе и организации;
- проанализировать компетенцию и разработать индивидуальную программу перспективной подготовки;
- объяснить, как действует административно-хозяйственная система организации, используемые правила и процедуры;
- ознакомить с требованиями и стандартами выполнения работы;
- ознакомить с системой отчетности.

Анализ работы и нормирование труда



Оценка исполнения

Система оценки
включает

- критерии, определяющие, что и как оценивается
- методы сбора, обработки и анализа информации
- организационные процедуры оценки, определяющие, какие функции и кто выполняет
- субъекты, осуществляющие оценку

Пример

Два типа оценивания:

- Текущее - осуществляется периодически в течение года. Используемые формы не охватывают всю деятельность, а ориентированы на оценку отдельных его участков
- Суммирующее - по широкому кругу выработанных и согласованных критериев, охватывающих все стороны деятельности. Составляет суждение о том, насколько работник отвечает профессиональным требованиям.

Важно, чтобы оцениваемый работник

- был убежден в объективности оценки
- воспринимал ее как полезную для себя
- знал, что нужно сделать, чтобы устранить выявленные недостатки
- хотел их устранить
- знал, что руководитель окажет ему ПОМОЩЬ В ЭТОМ

Система стимулирования

Типы вознаграждения

Внутреннее – дает сама работа, ее содержание:

- чувство достижения результата
- содержательности
- значимости выполняемой работы
- Самоуважения
- дружба и общение

Внешнее – возникает не от работы, а дается организацией:

- зарплата
- продвижение по службе
- символы статуса и престижа
- похвалы и признание
- доп. выплаты

Мотивационные подсистемы для повышения эффективности деятельности персонала:

- Заработная плата и материальное вознаграждение
- Человеческие взаимоотношения
- Повышение статусных характеристик и меры ответственности

Главный принцип эффективной системы
мотивации – ее немонотонность

Условия, обеспечивающие положительную мотивацию:

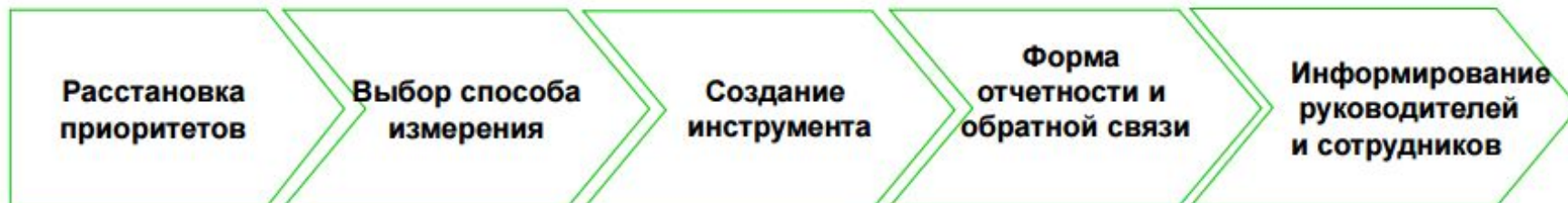
- Ожидаемые руководителем результаты четко определены и известны каждому сотруднику
- Существуют известные всем вознаграждения за достижение высоких результатов
- Эти вознаграждения имеют ценность для исполнителей

Нужно ли поощрять сотрудников за высокое качество обслуживания, ведь они итак получают зарплату?

95 % факторов, влияющих на репутацию компании в глазах клиентов, связано с рядовыми сотрудниками. Именно они создают впечатление
Постоянные клиенты, которые покупают у вас снова и снова, потому что им нравится обслуживание, обеспечивают в среднем 65% оборота компании*

** Согласно исследованию Американской ассоциации менеджмента (American Management Assotiation),*

Мотивация за качество обслуживания в фронт-офисе



- Разработка, утверждение и внедрение Стандартов обслуживания.

- Выделение тех параметров, за выполнение которых готовы платить

- Опрос клиентов по телефону ресурсами Call-центра

- Разработка и утверждение методики оценки

- Виды и формы отчетов, которые потребуются
- Необходимость и форма обратной связи

- Обучающие семинары в регионах для Руководителей
- Тренинги по сервису для персонала

ЗА ЧТО?

- за выполнение стандартов обслуживания
- за отсутствие жалоб/наличие благодарностей
- командные KPI по удовлетворенности клиентов и проч.
- за отсутствие ошибок в работе

Может быть как отдельная так и в сочетании с продажами.

Мотивация за качество обслуживания в Call-центре

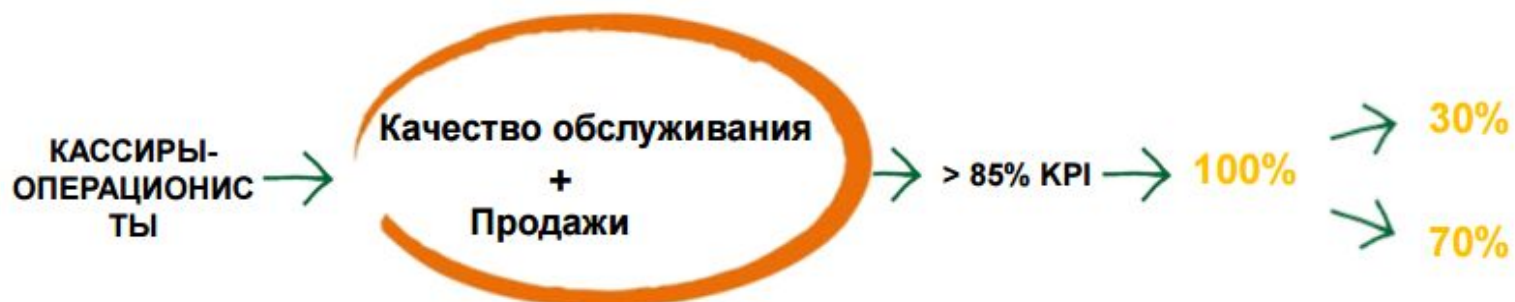


ЗА ЧТО?

- за вежливость, компетентность, дружелюбие и стремление помочь
- за отсутствие жалоб.

Может быть отдельная система, но как правило - вместе с количественными показателями (среднее время разговора, среднее время перерывов) и дисциплиной (превышение времени перерывов, число гудков до снятия трубки).

Расчет и оплата



Премирование начинается после выполнения сотрудником 85% KPI. Далее применяются или не применяются корректирующие коэффициенты. При наличии обоснованной претензии премия за качество обнуляется.



Бонус корректируется при наличии обоснованных претензий.

Качество обслуживания vs «текучка» кадров

Клиенты удовлетворены, когда они постоянно получают:

- **Идеальный товар**
- **Обслуживание заботливым, дружелюбным человеком**
- **Все необходимое в свое время**

и (поскольку любой из этих элементов может дать сбой)... с **максимально эффективным процессом решения проблем.**



=

А не то же ли самое нужно нашим сотрудникам?

Согласно исследованию более чем 700 компаний по всему миру, текучесть кадров напрямую зависит от того, как сотрудники оценивают уровень сервиса в своей компании.



Если сотрудники считают сервис качественным, то они более лояльны к компании. И наоборот, если качество обслуживания плохое, то компания теряет не только клиентов, но и сотрудников.

Что мешает сотрудникам хорошо обслуживать клиентов?

думают, что это
не нужно руководству



включение KPI по качеству в
систему мотивации



не умеют (не знают
что говорить и как
действовать)



внедрение Стандартов
обслуживания



стесняются /боятся
клиентов



тренинги по сервису
(включая навыки общения с
негативно настроенным клиентом,
навыки минимизации стресса и пр.)



не любят людей в
принципе/
считают
обслуживание- ниже
своего достоинства



«отсеивание» на этапе
собеседования, перевод в
БЭК офис, замена



Научить качественному сервису можно. Научить любить людей- нет.

Не материальная мотивация. Best practice.

Одна из главных проблем сервиса - почти полное отсутствие признания заслуг сотрудников, непосредственно обслуживающих клиентов.

Похвала и признание:

- публичное «спасибо» от руководителя;
- звание «Сервисный сотрудник месяца»
- размещение фото на «Доске почета»
- упоминание о сотруднике в корпоративном издании
- отличительный знак (красное кресло лидера)

Коллективный дух:

- пицца сотрудникам, поход в боулинг
- торт с надписью
- воздушные шары, цветы в отделение
- шуточные значки «За заслуги перед клиентами»

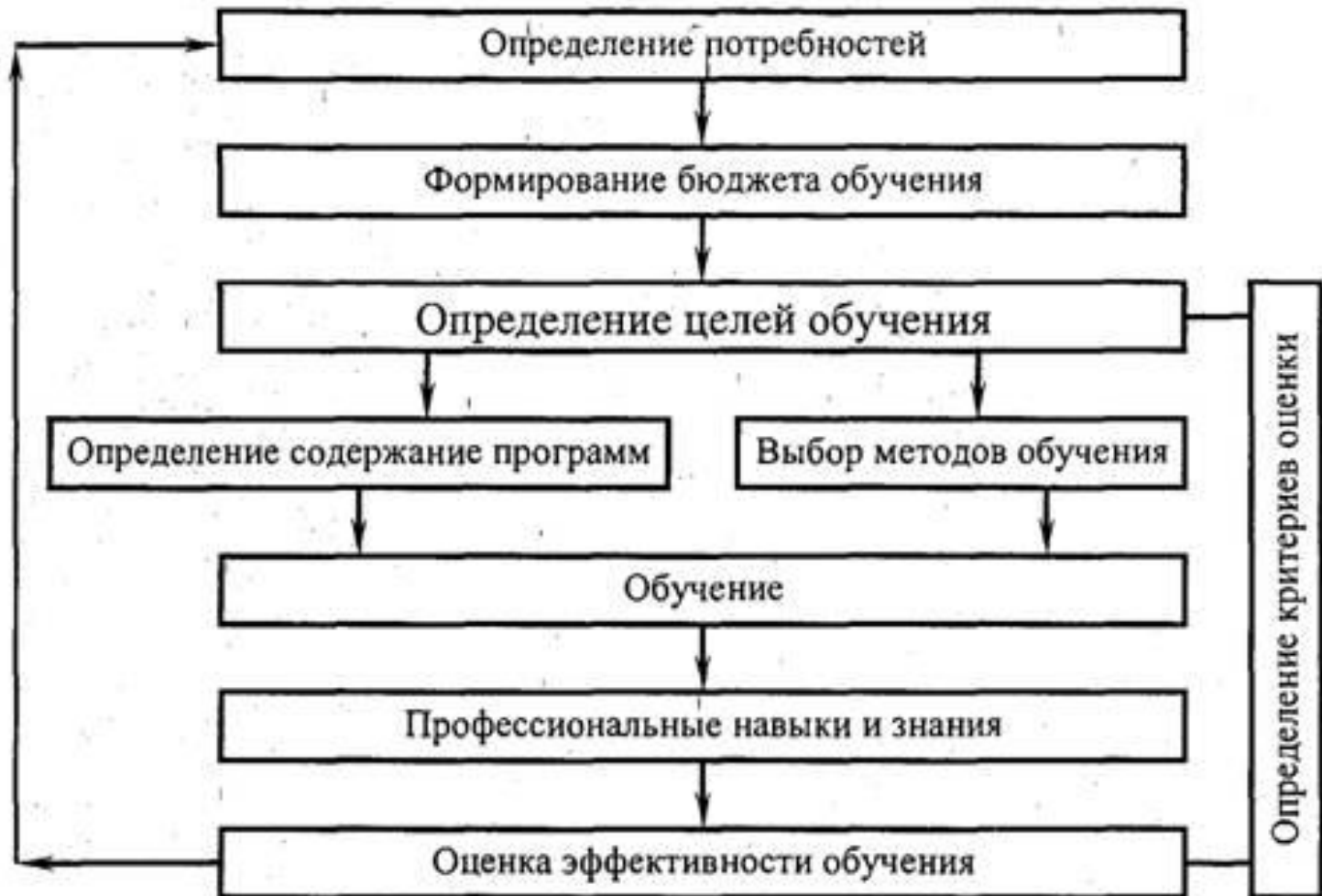
Личная заинтересованность:

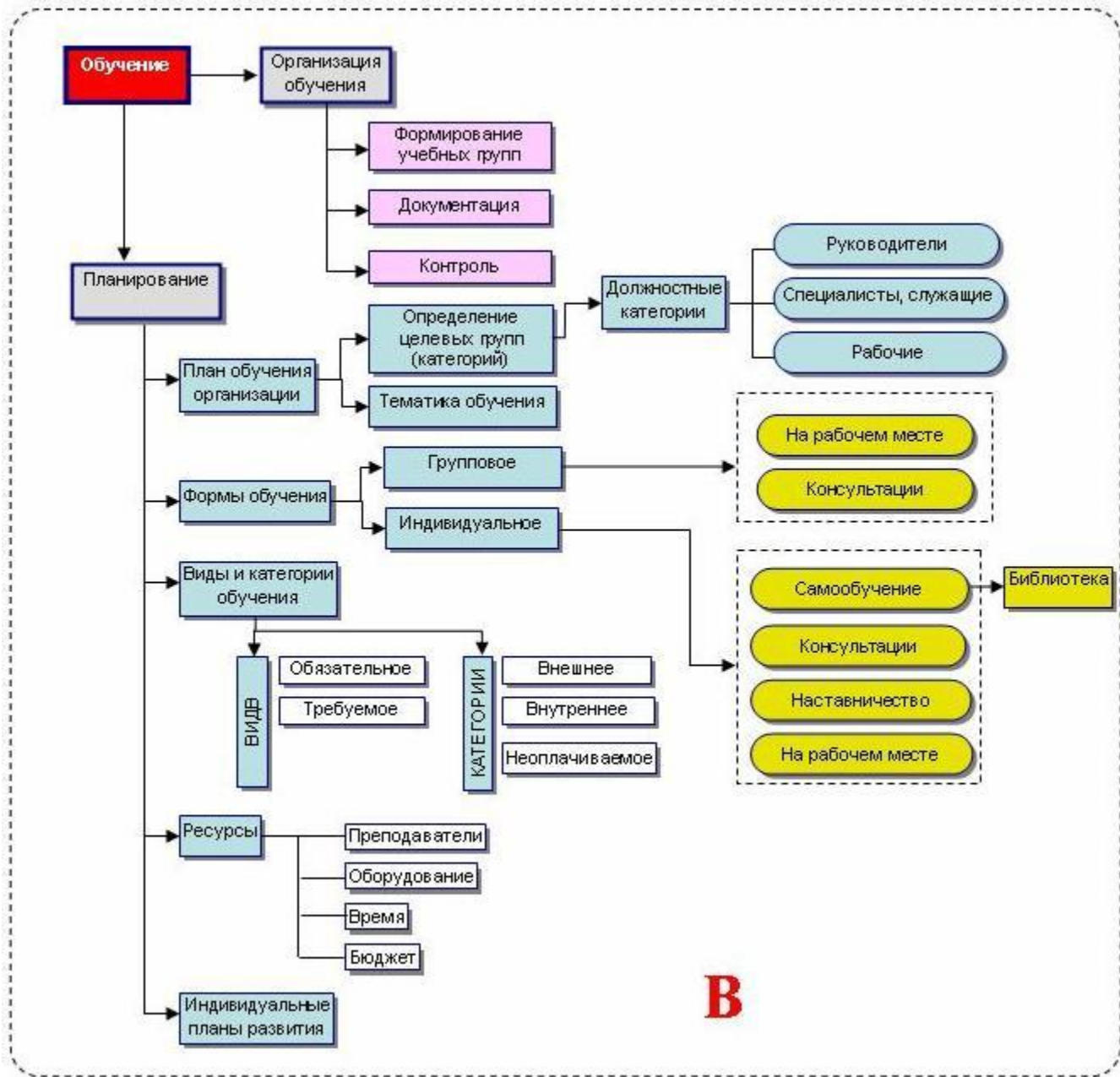
- оплачиваемый выходной
- «фишки», которые потом можно поменять на небольшой подарок
- обучение
- подарочный сертификат, билеты в театр

Хорошая работа - не повод утруждать себя похвалой...



Обучение и развитие





В

Пример Направления развития персонала



Организационная культура

- ценности и поведенческие нормы, разделяемые ее сотрудниками.

Организационная культура

включает:

набор представлений о способах деятельности, нормах поведения

набор привычек, писаных и неписаных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем и др., сознательно или бессознательно разделяемых большинством членов организации.

Организационная культура



ПОВЕДЕНИЕ

Шекшня С.В.

Организационная культура -

- Складывается в течение многих лет
- Эволюционирует естественным путем под воздействием изменений, происходящих во внешней среде;
- Может быть сознательно изменена руководством или другой влиятельной группой сотрудников

Важно понимать!

- Культура организации обладает малой динамикой
- Руководитель, имея наибольшие власть и свободу, обладает максимальными возможностями воздействия на культуру *(но он и подвержен максим. проф. аберрациям, т.е. анализируя орг. состояние, он чаще анализирует желаемое, а не действительное состояние дел)*

Важно понимать!

- Попытка резкого изменения организационной культуры приводит к потере у ее членов ощущения структуры, исчезновению традиционных центров власти.

Типология организационных культур

(по К. Ханди)

- Ролевая культура
- Культура, ориентированная на власть и силу (культура «ордена»)
- Культура, ориентированная на деятельность
- Культура, ориентированная на людей или культура индивидуальности

Уровни культуры (по К.М.Ушакову)

Символы

Герои организации

Ритуалы, церемонии

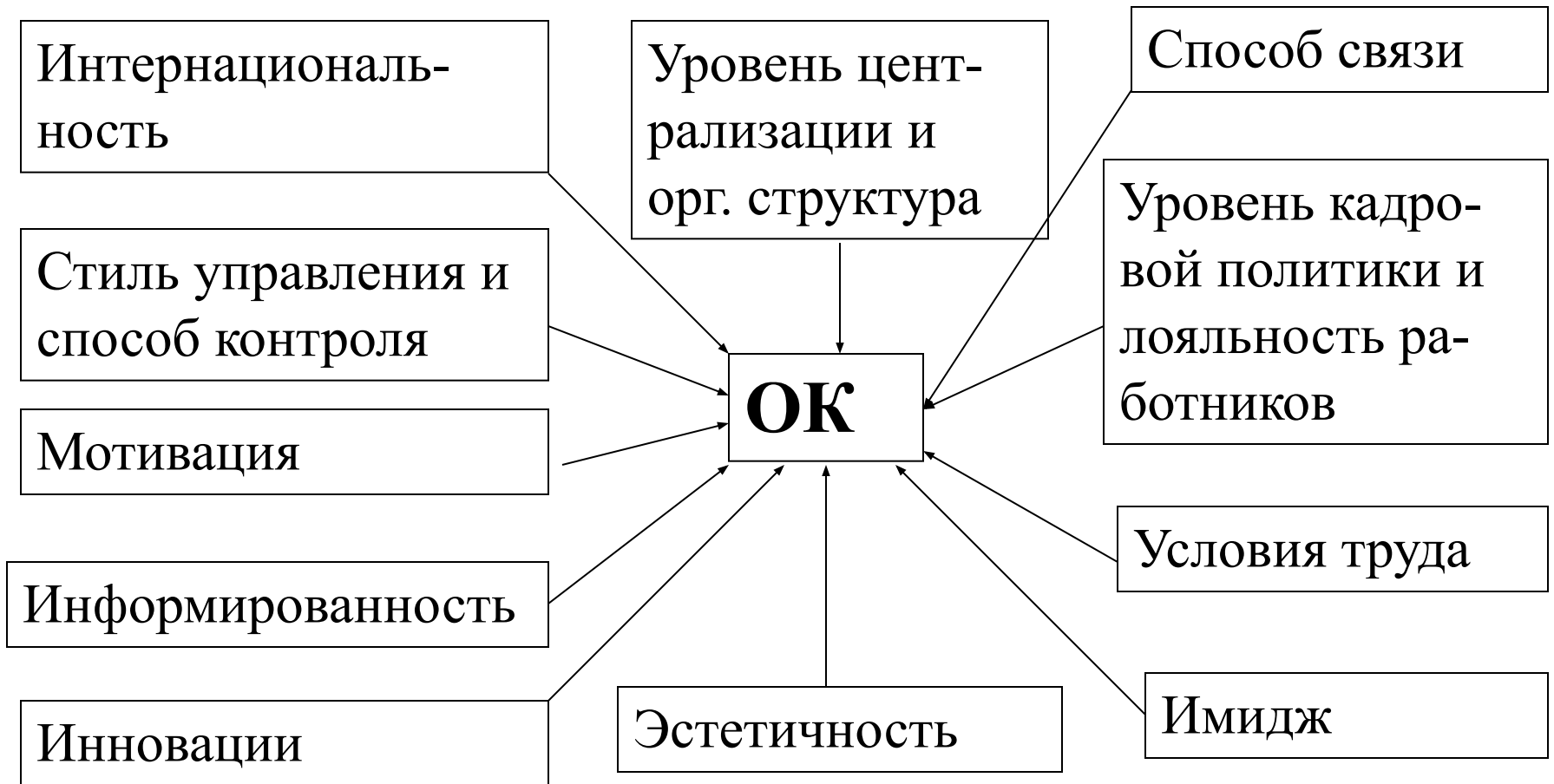
Язык организации

Разделяемые убеждения

Профессиональные ценности

Общечеловеческие ценности

Факторы организационной культуры





Организационная культура достаточно однозначно характеризует:

- поведение ее членов
- способ решения ими возникающих перед организацией проблем и конфликтных ситуаций
- отношение к внешним воздействиям
- скорость и способ реагирования на изменившиеся обстоятельства

Организационное поведение

Стратегия поведения - это те общие установки, которые определяют направленность и содержание действий человека в различных ситуациях.

«Работа не волк, в лес не убежит»

«Дело мастера боится»

Типы организационного поведения различаются по своей направленности (ориентации) и по величине усилий, которые работник готов вкладывать в общее дело:

- «Инициативный» тип
- «Исполнительский» тип
- «Потребительский» тип
- «Отсутствующий» тип

«Инициативный» тип

- Активная творческая позиция
- стремление к достижению максимальных результатов для себя и организации
- цели и интересы человека совпадают с целями организации
- берет на себя ответственность
- считает себя частью организации, готов к жертвам ради организации

«Исполнительский» тип

- Принцип «не высовываться», «инициатива наказуема»
- аккуратное выполнение получаемых заданий, но не более
- чувствителен к поощрениям
- уходит от ответственности
- подчиняется любым нормам и правилам, не пытаюсь изменить

«Потребительский» тип

- Четкое отделение себя от организации
- ориентация на себя и свои интересы
- организация - средство удовлетворения своих потребностей
- делает то, что выгодно. Уход от работы, не приносящей личной пользы
- никогда никаких жертв

«Отсутствующий» тип

- Ориентация на уход из организации
- ощущает себя вне организации даже при отсутствии нового места
- ситуативное поведение разное: делают, что требуется, досиживают и др.
- разорваны все внутренние связи с организацией - усилий не приложит даже при попытке заинтересовать

День качества обслуживания



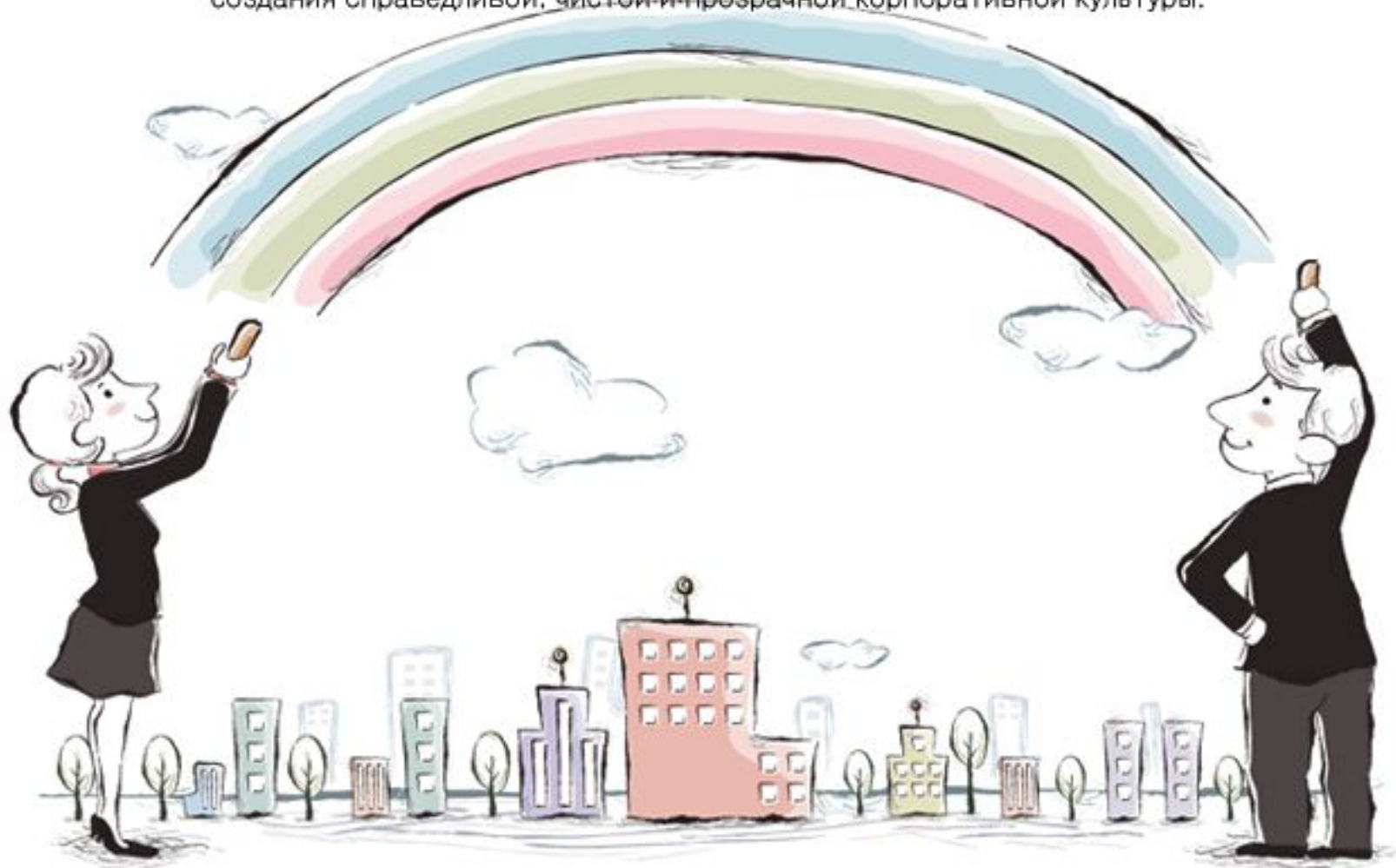
- Анонс мероприятия на сайте и внутреннем портале
- Определение лучших Отделений (опрос + благодарности и претензии)
- Определение лучших сотрудников Фронт-офиса и Call-центра
- Украшение лучших отделений + размещение в витринах плаката «Лучший офис по качеству обслуживания 2013»
- В День качества обслуживания в лучших Отделениях – тематические подарки клиентам.

SAMSUNG Electronics

Кодекс Корпоративной Этики

Философия компании Самсунг состоит в том, чтобы «направить свои человеческие ресурсы и технологии на создание высококачественных продуктов и услуг, внося, тем самым, свой вклад в глобальное повышение уровня жизни общества».

Кодекс корпоративной этики компании Самсунг является основой для создания справедливой, чистой и прозрачной корпоративной культуры.



Миссия компании:

*« МЫ ИСПОЛЬЗУЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ И
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ
КОМПАНИИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ТОВАРОВ И
УСЛУГ ПРЕВОСХОДНОГО КАЧЕСТВА,
ОСУЩЕСТВЛЯЯ ТЕМ САМЫМ СВОЙ ВКЛАД
В УЛУЧШЕНИЕ ГЛОБАЛЬНОГО
СОСТОЯНИЯ ОБЩЕСТВА»*





Совместное процветание

Samsung берет на себя роль корпорации с высокой социальной и экологической ответственностью. Создает возможность для процветания и реализации потенциала других людей.

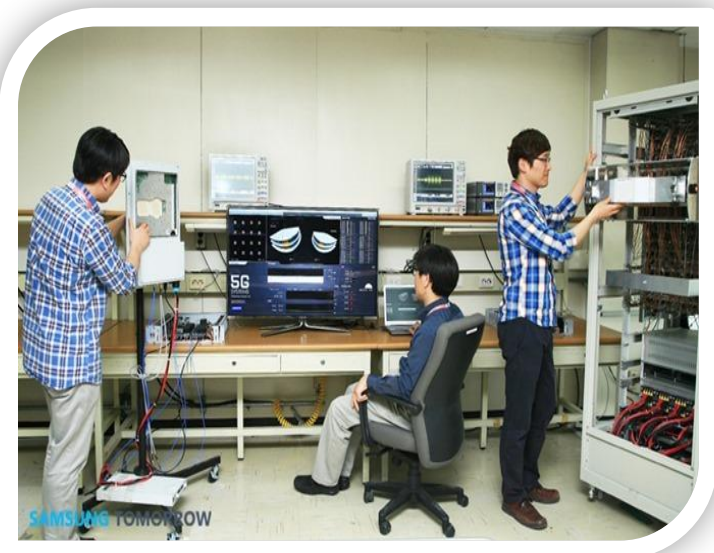
***КОМПАНИЯ ВЕРИТ, ЧТО КЛЮЧ К УСПЕХУ
В БИЗНЕСЕ — ЭТО УСТОЙЧИВЫЕ
ЦЕННОСТИ. ИМЕННО ПОЭТОМУ В
ОСНОВЕ КАЖДОГО ПРИНИМАЕМОГО
РЕШЕНИЯ ЛЕЖАТ СТРОГИЕ ПРАВИЛА
КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ, А ТАКЖЕ
БАЗОВЫЕ ЦЕННОСТИ.***

Ценности компании



Люди

Все просто: компания — это ее сотрудники. В Samsung стремятся дать людям максимум возможностей для полноценной профессиональной реализации.



Совершенство

Все, что делает компания, подчинено постоянному стремлению к совершенству и твердой решимости разрабатывать лучшие на рынке продукты и услуги.

Кодекс корпоративной этики



Компания Samsung, стремясь стать мировым лидером на рынке, направляет свои человеческие и технологические ресурсы на создание лучших продуктов и предоставление лучших услуг на рынке, внося, тем самым, свой вклад в глобальное повышение уровня жизни общества.

Для этого компания разделяет и следует таким ценностям, как люди, превосходство, способность меняться, добросовестность/честность, совместное процветание.

Реализуя эти ценности компания следует Принципам Ведения Бизнеса Samsung. Это не только обещание соблюдать законы, следовать высокоэтической практике, но и конкретное выражение приверженности этим ценностям.

Принципы Ведения Бизнеса компании Samsung должны стать основными стандартами для всех работников Samsung, соблюдения которых ожидается от каждого работника в отдельности и коллектива работников в целом.



Кодекс корпоративной этики



Принцип 1. Мы соблюдаем законодательство страны и нравственные нормы

1-1 Мы уважаем человеческое достоинство и признаем разнообразие человеческих индивидуальностей:

- Мы уважаем основные права человека;
- Мы при любых обстоятельствах против принуждения к труду, ущемления в заработной плате и детского труда;
- Мы не ущемляем права заинтересованных лиц, включая покупателей и работников, будь то дискриминация по национальному, расовому, половому, религиозному или иному признаку.

1-2 Мы ведем честную конкуренцию в соответствии с законами страны и правилами деловой этики:

- Мы соблюдаем законодательство стран и сообществ, на территории которых ведем бизнес, и уважаем стандарты и практики честной конкуренции;
- Мы не извлекаем прибыль путем ведения неэтичных видов деятельности;
- Мы против обмена подарками, организации званых приемов и других способов дачи взятки как побуждения к ведению нечестного бизнеса.

1-3 Мы поддерживаем принцип прозрачной отчетности, ведем точный бухгалтерский учет:

- Мы в точности записываем и ведем учет всех торговых операций с целью предоставления всем заинтересованным лицам объективной информации о своей деловой деятельности;
- Мы соблюдаем правила ведения бухгалтерского учета соответствующих стран, а также международные стандарты бухгалтерского учета;
- Мы раскрываем информацию о существенных вопросах, например, серьезные изменения в финансовой области, корпоративную информацию в соответствии с требованиями закона.

1-4 Мы не вмешиваемся в политические дела и сохраняем нейтралитет по всем политическим вопросам:

- Мы уважаем политические права и мнение каждого человека. Однако политическими делами необходимо заниматься в свободное от работы время;
- Мы не используем ресурсы компании в политических целях;
- Мы не делаем незаконных пожертвований на политические компании.

Кодекс корпоративной этики

Принцип 2. Мы обеспечиваем чистую организационную культуру



2-1 Мы проводим четкую грань между общественными и личными делами во всех деловых отношениях:

- В случае конфликта между интересами компании и отдельного человека, преимущественную силу имеют законные интересы компании;
- Мы не используем ресурсы компании или занимаемую в ней должность в личных целях (включая растрату и незаконное присвоение имущества компании);
- Мы не разрешаем операции с ценными бумагами, например, торговлю акциями компании, используя внутреннюю коммерческую информацию.



2-2 Мы защищаем и уважаем интеллектуальную собственность компании и других лиц:

- Мы не обнародуем информацию об интеллектуальной собственности для внутреннего пользования и конфиденциальную информацию без предварительного разрешения или согласия;
- Мы уважаем интеллектуальную собственность других лиц, избегая действий, нарушающих их права, например: копирование, распространение, изменение или использование информации без разрешения.

2-3 Мы создаем здоровую атмосферу в компании:

- Мы содействуем развитию положительных рабочих отношений, запрещая действия, наносящие вред человеку, например, сексуальное домогательство, насилие и неприемлемые валютные операции между сотрудниками;
- Мы против фаворитизма и создания закрытых групп на основании внешних объединений, что причиняет ущерб гармонии внутри компании;
- Мы устанавливаем взаимовыгодные трудовые отношения, основанные на обоюдном доверии и открытом общении.

Кодекс корпоративной этики



Принцип 3. Мы уважаем покупателей, акционеров и работников

3-1 Мы полагаем, что удовлетворенность наших клиентов является главным приоритетом нашей деятельности:

- Мы предлагаем продукты и услуги, которые отвечают и требованиям заказчика, и его ожиданиям;
- Мы относимся к нашим клиентам с искренностью и добротой, и рассматриваем их предложения и жалобы;
- Мы уважаем и защищаем репутацию и конфиденциальную информацию наших клиентов.



3-2 Мы ориентируемся на стоимость акций:

- Мы стремимся обеспечить долгосрочные выгоды для акционеров за счет рациональных инвестиций и эффективного управления;
- Мы стремимся получать стабильную прибыль и увеличивать рыночную стоимость Компании, проводя надежные бизнес-операции;
- Мы уважаем права, мнения и разумные запросы акционеров.

3-3 Мы прилагаем все усилия для улучшения качества жизни сотрудников:

- Мы предоставляем равные возможности всем сотрудникам и относимся к ним справедливо на основе их способностей и показателей работы;
- Мы призываем всех сотрудников непрерывно заниматься саморазвитием, в связи с чем мы активно поддерживаем улучшение их возможностей для улучшения эффективности бизнеса;
- Мы стремимся создать такую рабочую среду, которая будет способствовать личной инициативе и творчеству.

Кодекс корпоративной этики



Принцип 4. Мы заботимся об окружающей среде, здоровье и безопасности

4-1 Мы используем экологически чистые способы управления:

- ◆ Мы соблюдаем мировые стандарты, соответствующие законы и правила внутреннего распорядка, связанные с сохранением окружающей среды;
- ◆ Мы прилагаем все усилия для защиты окружающей среды во всех бизнес-операциях, включая разработки, производство и продажи;
- ◆ Мы стремимся к осуществлению деятельности, которая бы эффективно использовала такие ресурсы, как утилизация.

4-2 Мы ценим здоровье и безопасность человека:

- ◆ Мы соблюдаем мировые стандарты, соответствующие законы и правила внутреннего распорядка, связанные с безопасностью;
- ◆ Мы стремимся предотвратить несчастные случаи, соблюдая правила техники безопасности и содействуя установлению приятной обстановке в рабочее время;
- ◆ Мы принимаем все меры предосторожности, чтобы не поставлять продукты и услуги, которые могли бы нанести вред здоровью человека и его безопасности.

Кодекс корпоративной этики



Принцип 5. Мы являемся компанией с высокой гражданской ответственностью

5-1 Мы активно выполняем свои обязанности как компания с высокой гражданской ответственностью:

- ▶ Мы стремимся повышать общественное доверие к нашей компании, исполняя наши функции и обязанности как члена местного сообщества;
- ▶ Мы стремимся предоставлять стабильную деятельность и выполнять свои обязанности, чтобы добросовестно платить налоги.



5-2 Мы уважаем региональные традиции, культуру и общество и стремимся к процветанию вместе с местными сообществами:

- ✓ Мы уважаем законы, культуру и ценности страны, в которой мы осуществляем бизнес, и мы вносим вклад в качество жизни местных жителей;
- ✓ Мы нацелены на улучшение общества через поддержку таких общественных мероприятий, как образование, искусство, культура и спорт;
- ✓ Мы активно предоставляем такие общественные услуги, как волонтерская деятельность и помощь при стихийных бедствиях.

5-3 Мы строим взаимовыгодные отношения с партнёрами по бизнесу:

- ✓ Мы формируем взаимные отношения на основе взаимного доверия с нашими поставщиками и рассматриваем их как стратегических партнеров;
- ✓ Мы укрепляем конкурентоспособность наших поставщиков, поддерживая их в соответствии с законом, чтобы достичь совместного процветания.

Принципы ведения бизнеса в Samsung



Корпоративная культура



Еще одним важным компонентом корпоративной культуры Samsung Group является лояльность с упором на честность и исполнительность. Тут всегда делался акцент на честности и корпоративной этике, исключалось взяточничество и стремление к личной наживе и активно реализовывались программы обучения этическим принципам как новичков, так и старых работников.

Кроме того, Samsung Group разработала и внедрила специальную систему предотвращения любых неэтичных действий и поступков персонала.

В рамках этой программы за людьми постоянно наблюдают проверяющие, и провинившихся ждет суровое наказание. Сотрудники Samsung Group по праву гордятся чистотой корпоративной культуры своей фирмы. Тут даже проводятся такие необычные **тренинги**: разрабатываются разные сценарии случаев взяточничества, и работникам предлагается обсудить их и принять решение по выходу из такой ситуации.



Корпоративная культура



Однако понятие неэтичного поведения в этой компании ограничено только внутренним взяточничеством или использованием с целью личной наживы инсайдерской информации. К социальной же ответственности либо к соблюдению государственных законов отношение здесь совсем иное. Приверженность работников Samsung своей фирме стала притчей во языцех: *«Они, словно пчелы, нередко жертвуют своими личными интересами ради процветания своего улья».*

В компании такого рода лояльность и самопожертвование негласно поощряются, даже если это предполагает неэтичные и противозаконные действия. Кроме того, работники Samsung Electronics отличаются чрезвычайной дисциплинированностью и всегда стараются выполнить поставленные перед ними задачи, какими бы трудными они ни были.



Корпоративная культура



И в то же время сотрудники этой организации неизменно испытывают огромное напряжение, а в самой компании имеются немалые внутренние проблемы.

Команды внутренней ревизии Samsung Group и Samsung Electronics наделены властью немедленно увольнять любого нарушителя кодекса корпорации. Менеджеры Samsung Electronics страшно боятся любых финансовых, бухгалтерских и аудиторских проверок, а также проверок кадрового отдела и

Секретариата головного офиса Samsung Group. *И следует признать, честность и лояльность царят в этой организации в значительной мере именно благодаря этому страху.*



Корпоративная культура



Samsung сохраняет и поддерживает свою организационную структуру и корпоративную культуру, стараясь нанимать дисциплинированных и готовых к трудностям работников, способных адаптироваться к условиям работы в компании. Тренинговая программа для новичков продолжается 27 дней. Она, прежде всего, нацелена на то, чтобы выявить умонастроение человека, его душевное состояние в процессе выполнения им должностных обязанностей. И только после такой проверки, по окончании испытательного срока, работника направляют в то подразделение, в котором он будет работать.

Если же выясняется, что кандидат по своим личностным характеристикам не сможет приспособиться к организационной культуре Samsung, его просят уйти. Сотрудников, идущих на повышение, подвергают похожей процедуре. И даже тренинги для менеджеров нацелены здесь прежде всего на оценку способности человека быть лояльным к своей компании и его исполнительности, а не каких-то других профессиональных качеств.

