# Краткий курс лекций

по дисциплине «Корпоративная культура»

# Тема: Сущность и основные компоненты корпоративной культуры

Легко предположить, что корпоративная культура – это продукт социализации развитого капиталистического общества, когда в крупных организациях создаются обстоятельства, способствующие складыванию уникального жизненного уклада сотрудников. Отчасти это предположение будет верным – сам термин вошёл в обиход только около полувека назад, причём локально, то есть только в западной экономической мысли в сфере менеджмента. Однако, культура организации существовала и до того, как на них обратили внимание исследователи: например, в СССР существовали комсомольские, партийные и пионерские организации, обладавшие своей чётко выраженной и неповторимой культурой со своей символикой, обрядами и прочей атрибутикой.

Менеджмент современных российских и зарубежных предприятий проявляет все больше интереса к корпоративной культуре как инструменту управления, который может обеспечить появление преимуществ каждой конкретной организации, необходимых для успешной конкуренции на внутреннем и внешнем рынках.

По мнению большинства исследователей, пионерами в исследовании корпоративной культуры является Э. Мэйо, проводивший в 1927-1932 гг. эксперимент с целью вы­яснение влияния на производительность труда отобранных для исследования работников компании самых разных факторов. Его выводы о необходимости “осмысленной жизни для индивидуума в компа­нии”, развития “чувства групповой сопричастности” на основе общих групповых ценностей положили начало дальнейшему изучению этой отрасли теории менеджмента. В 50-е гг. этой проблемой занимались Тавистокский университет в Великобритании и социолог М. Далтон, написавший книгу “Человек, который управляет”, в 1969 г. вышла книга Х. Трайса посвященная различным производственным тради­циям и обрядам, и лишь на рубеже 80-90 годов феномен организационной культуры оказался в центре внима­ния большого круга исследователей. В этот период было выпущено большое количество популярных и основательных исследований по этой теме: «Теория Z» У. Оучи, «В поисках эффективного управления» А. Питерса и Р. Уотермана, книги М. Армстронга, Р. Акоффа, Т.И. Дила, А.А. Кеннеди, С. Ханди, Г. Ховстеде,. Э. Шейна. Проблемой заинтересовались западные институты, стали организовываться и проводиться конференции. Популяризация темы корпоративной культуры была обусловлена во-первых, тем, что в 70-е годы у американских фирм появился мощный конкурент в лице Японии - страны с абсолютно другой культурой, как следствие стали проводиться исследования с целью определения причин такой успешности; во-вторых, в развитых странах уже прошло время, когда труд был лишь средством выживания, бизнес оказался перед выбором достойного ответа на вызов внешней и внутренней среды, проявившийся в растущем стрем­лении людей получать от работы не­что большее, чем просто зарплату.

В отечественной науке тема корпоративного права разрабатывается не так давно, изучаются преимущественно частные аспекты проблемы и основываясь на базе, разработанной западными учёными. Тем не менее, в современной России существует ряд исследователей: О. С. Виханский, Р. В. Гордеев, Г. А. Кононова, Н. В. Михайловская, С. П. Мясоедов, М. А. Павлова, А. А. Радугин, В. А. Спивак, В. В. Томилов, П. Н. Шихирев, и др.

## Тема: «Содержание понятия корпоративной культуры»

У каждой организации есть своя культура. Наиболее *общее представление* о культуре таково: *культура — это все, что создано руками и сознанием человека*.

«Культура - это то, что разделяют все или почти все члены данной социальной группы, то, что старшие передают младшим, что формирует поведение и представления данной социальной группы о мире (например: мораль, законы, обычаи)». Исходя из этого *корпоративная культура* — это среда, атмосфера, в которой мы пребываем, все, что нас окружает, с чем (и кем) мы имеем дело на работе.

Организационная культура аналогична личностной характеристике человека: это некий нематериальный, но всегда присутствующий образ, который придает значение, направление и основу ее жизнедеятельности. Корпоративная культура – это разделяемые всеми ценности, представления, ожидания, нормы, приобретенные по мере вхождения в компанию и за время работы в ней. Она определяет место организации в окружающем мире, олицетворяет собой те неписанные законы, нормы и правила поведения, которые объединяют членов организации и связывают их вместе.

Каждая организация имеет свою историю и проходит определенные этапы на пути своего развития. Все события, сформировавшие организацию, определяют существующие в ней нормы, осознаваемые и неосознаваемые ценности, убеждения, правила, принципы и методы работы, которые в свою очередь являются основой корпоративной культуры.

Н. С. Злобин считает, что «организационная культура – это творческая созидательная деятельность организации, как прошлая, воплощенная в ценностях, традициях, нормах, так и настоящая, основывающаяся на опредмечивании этих ценностей, норм и традиций»[[1]](#footnote-1).

На первом этапе зарождения организации очень важную роль играет ее основатель. Именно он и его личностные черты определяют первоначальные ориентиры, принципы и ценности, на которые потом как на ниточку нанизывается дальнейшая история.

**Практика бизнеса**.

*Если человек окажется в любом из 10 000 ресторанов «McDonald’s», независимо от того, в какой стране мира он находится, то увидит знакомую обстановку, идентичное меню — все это составляющие имиджа одной из наиболее преуспевающих организаций в мире. Ус­пех этой компании объясняется не только тем, что пища, приготов­ленная в «McDonald’s», отличается по своим вкусовым качествам от любой другой; одной из основных составляющих успеха компании является сильная организационная культура. Каждый работник ком­пании хорошо знаком с нормами поведения, принятыми в ней. Вы­сокое качество, квалифицированное обслуживание и чистота — вот основные условия успеха. Не компрометировать фирму, использовать только наилучшие ингредиенты для приготовления пищи — вот ос­новополагающие принципы компании. Эту организационную культуру сформировал Р. Крок, стоявший во главе компании до 1984 г. После его смерти положение компании на рынке остается стабильным. Так как сегодняшние руководители полностью прониклись философией Р. Крока, они обычно приходят к решениям, во многом схожим с решениями, принимаемыми Кроком в период его правления. Это в большой степени разъясняет феномен компании «McDonald’s», символизирующей стабильность и гармоничность.*

В свою очередь, модель для строения организации каждый человек берет из личной истории социализации, которая начинается, прежде всего, в семье, а затем находит свое продолжение по мере освоения различных социальных ролей (в том числе и предыдущие опыты работы в организациях). Таким образом, лидер-создатель формирует, воссоздавая свой личный опыт и культуру, своеобразный костяк лежащий в основе уникальной корпоративной культуры данной организации.

Организация – не только лидер, а потому вклад каждого ее члена, их взаимодействие между собой влияют на корпоративную культуру. По большому счету, культура возникает везде, где люди на протяжении какого-то периода времени включены в совместную деятельность. Нельзя недооценить важность предыдущего опыта человека, соответствие его культуры данной организационной культуре. Набирая на работу сотрудников, компания ищет себе единомышленников – людей, взгляды которых бы совпадали с идеологией компании.

**К**ультура, как отмечено Э.Шейном, это «совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными»[[2]](#footnote-2).

Руководители, менеджеры и консультанты, выводя ценности и нормы из требования среды, в которой функционирует компания, отвечают на ожидания и требования общественного мнения (партнеров, клиентов, госорганов)

Другой аспект, из которого исходят при формировании корпоративных правил – технологический. Любая технология определяет требования, предъявляемые к людям в процессе работы. Отсюда возникают критерии оценки качества, определенная форма одежды, правила поведения и взаимодействия сотрудников, которые наиболее соответствуют существующему технологическому процессу.

В настоящее время очень популярно представление о корпоративной культуре, как о наборе продекларированных и зафиксированных правил, вытекающих из технологической стороны дела или из окружающей обстановки и ожиданий социальной среды, а так же часто из субъективных взглядов руководства на порядок вещей. Доля вероятности, того, что возможно сформулировать и придерживаться идеальных правил в каждой организации весьма спорна. Здесь возникает вопрос о соотношении реальной корпоративной культуры с провозглашенными корпоративными правилами.

Реальную корпоративную культуру можно характеризовать как подсознание организации, ее общее мышление. Согласно концепции, выстроенной Эдгаром Шейном, корпоративная культура – это «глубинный уровень основополагающих предположений и убеждений, разделяемых членами организации, которые действуют бессознательно и определяют в основном «принятый без обоснования», привычный способ оценивать себя и среду»[[3]](#footnote-3). Появление этих предположений, не требующих доказательств, связано с опытом преодоления организацией трудностей в процессе развития, на примере которого компания осознает целесообразность применяемых моделей. Далее происходит бессознательное воспроизведение их на практике, как успешных и помогающих выживать и развиваться, решать проблемы внутренней интеграции и внешнего взаимодействия со средой. При таком рассмотрении данного вопроса, механизм формирования культуры организации связывается с ее первыми успехами. Стремление выжить в среде, избежать распада в результате действия внешних и внутренних факторов, стимулирует сотрудников организации к принятию определенных решений, которые, содействуя успешным решениям каких-либо затруднительных ситуаций, закрепляются в сознании людей.

«Корпоративная культура - это сформированная на протяжении всей истории компании совокупность правил и приемов адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работников».

Немаловажным аргументом для пристального внимания к корпоративной культуре является и то, что корпорации занимают лидирующее положение в экономике страны, оказывают существенное влияние не только на экономику, но и на политику и социальную жизнь, поэтому их деятельность находится под пристальным вниманием общества.

Корпорация - одна из наиболее распространенных организационно-правовых форм коммерческих частных организаций. В Гражданском кодексе России — акционерное общество открытого или закрытого типа.

**Основные признаки культурной корпорации:**

- культурная корпорация — это современная организация по всем факторам культуры (материальным и духовным);

*Материальная культура — физические объекты, созданные человеческими руками (их называют артефактами — от лат. artefactum — искусственно сделанное, в нашем случае — процесс или образование, несвойственное природе и возникающее обычно в ходе ее преобразования): паровая машина, книга, храм, орудие труда, жилой дом, галстук, украшение, плотина и многое другое.*

*Артефакты отличаются тем, что они созданы человеком, несут в себе определенное символическое значение, выполняют определенную функцию и представляют известную ценность для группы или общества.*

*Нематериальная, духовная культура:* нормы, правила, образцы, эталоны, модели поведения, законы, ценности, церемонии, ритуалы, символы, мифы, знания, идеи, обычаи, традиции, язык. Они тоже результат деятельности людей, но сотворены не руками, а разумом и чувствами. Нематериальные объекты нельзя трогать, слышать, видеть, осязать, они существуют в нашем сознании и поддерживаются человеческим общением. (Но их можно выразить, передать «из уст в уста» посредством устной и письменной речи.)

- это гармоничная организация, в которой отдельные элементы культуры по уровню своего развития, по направленности, по идеям, целям, задачам, способам достижения целей соответствуют друг другу;

- это организация, живущая по закону, а не «по понятиям»;

- это опирающаяся на современные достижения наук социально-экономическая и техническая система;

- это организация, в которой людей воспринимают как главную ценность и, следовательно, организуют взаимодействие между людьми и группами на психологическом уровне, поскольку самое ценное в человеке — его душа (такой взгляд на работников корпорации, или точка зрения, или нравственная позиция руководителя, или подход может быть назван системным социально-психологическим подходом);

- это развивающаяся организация, строящая свои отношения с субъектами внутренней и внешней среды на основе понимания их системной сущности и уникальности и не жалеющая усилий на получение все новых и новых знаний о деловых партнерах и сотрудниках для их лучшего понимания.

## Тема: «Основные уровни и элементы организационной культуры»

Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором ценностей, предположений, верований, а также материальных и нематериальных символов, которые предают окружающим о содержании этих компонентов. Все это помогает людям, работающим в организации, справляться с их проблемами. Исследователи, занимающиеся вопросами корпоративной культуры, разработали ряд моделей ее структурирования.

Так, Р. Дафт, Э. Шейн предложили рассматривать ее по трем уровням. Познание организационной культуры начинается с первого, «поверхностного», или «символического» уровня, включающего такие видимые внешние факты. Как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги, форма одежды и т.п., или все то что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать корпоративную культуру глубже, затрагивают ее второй, «подповехностный» уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Анализ культуры организации часто ограничивается этим уровнем. Так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые трудности.

Третий «глубинный» уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру без доказательств предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие корпоративную культуру.

**Группы основных элементов корпоративной культуры.**

В содержательном плане следует раскрыть четыре группы основных элементов корпоративной культуры:

а) миссия, стратегические цели, ценности;

б) корпоративный имидж;

в) деловая этика отношений с руководством, смежниками (коллегами), подчиненными;

в) традиции, ритуалы, знаки корпоративной принадлежности, в т.ч. дресс-код.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и определяющих ту или иную культуру как на макро-, так и на микро уровне. Так, Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предлагают рассматривать культуру на основе 10 характеристик.

* + Осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм).
  + Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации). Открытость и соотношение способов коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации. Использование жаргона, аббревиатур, жестикуляции варьируется в зависимости от отраслевой, функциональной принадлежности организаций.
  + Внешний вид, одежда и представление на работе (разнообразие униформ, спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур).
  + Привычки и традиции системы питания – что и как едят люди: организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят работники разных уровней и отделов вместе или отдельно.
  + Осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; полихроническое или хроническое использование времени).
  + Взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов).
  + Ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу) и как эти ценности сохраняются.
  + Вера во что-либо и отношение или расположение к чему-либо (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали).
  + Процесс развития работника и научения (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; процедуры информирования работников, признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивании; подходы к объяснению причин)
  + Трудовая этика и мотивация – включает в себя отношение сотрудников к работе, ответственность, которую они несут; разделение и замещение работы; качество работы; привычки на работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек – машина»; индивидуальная или групповая работа, продвижение по карьерной лестнице.[[4]](#footnote-4)

Вышеотмеченные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие ее базовые предположения, что указывает на то, какая политика и какие принципы должны преобладать в случае возникновения конфликта между разными наборами предположений. Так, две компании могут заявлять как об одной из своих ценностей о развитии кооперации и внутренней конкуренции в работе. Однако в одной компании кооперация будет иметь больше отношения к процессу принятия решения, а внутренняя конкуренция – к планированию карьеры. В другой компании акценты могут быть расставлены в обратном порядке. Культуры этих двух организаций будут различны по содержанию, несмотря на то, что набор предположений в сущности один и тот же. Таким образом, содержание организационной культуры влияет на направленность поведения и определяется не простой суммой предположений, а тем как они связаны между собой и как они формируют определенные образцы поведения.

# Тема: «Способы передачи корпоративной культуры»

Организационная культура передается сотрудникам в раз­личных формах. Наиболее убедительные из них — истории и леген­ды, ритуалы, символы могущества компании, язык и символичес­кий менеджмент.

***Истории и легенды***.

В каждой организа­ции существуют истории, которые описывают случаи из ее жизни. Они повествуют об основателях организации, о фактах пере­смотра установленных правил и предписаний, перемещениях и про­движениях и т.д. Такие истории предопределяют связь между прошлым, настоящим и будущим и дают руководства, применимые для практи­ческого ведения дел.

Легенды отражают прежде всего историю и наследие предприятия. Так же как и лозунги, они передают унаследованные ценностные ориентации.

Р. Рюттингер проводит следующее разделение всех легенд по ос­новным темам, лежащим в их основе.

*Босс тоже человек.* Эта тема раскрывается в легендах, в которых член высшего руководства попадает в житейскую ситуацию вместе с простым работником. Драматичность ситуации определяется разни­цей статусов героев легенды. Если босс своим поведением преодоле­вает иерархическую дистанцию (например, первый начинает разго­вор), то дальше он считается нормальным человеком. Немаловажен, конечно, смысл речи босса. Если же босс держится неприступно (на­пример, не отвечает на приветствие), то у сотрудников сохраняются сомнения в его человеческих качествах.

*Простой сотрудник становится членом высшего руководства*. В легендах такого типа прямо перечисляются критерии, от которых зависит продвижение по службе. Как правило, подчеркивается, на­сколько продвижение зависит от результатов работы и способностей и насколько от формального образования и протекции. В зависимости от реального положения дел эти легенды передаются с восхищением или со злостью.

*Увольнение*. Увольнение всегда является драматическим событи­ем. О нем можно рассказывать наиболее волнующие легенды, кон­центрируя внимание на причинах и обстоятельствах увольнения, что позволяет распознать стиль работы предприятия.

*Реакция шефа на ошибки*. Имеются два обычных финала: либо шеф прощает, либо нет. Однако бывает и промежуточный вариант: за со­вершенную ошибку работник наказывается, но, так как его действия привели в конечном счете к успеху, он одновременно поощряется.

*Последствия катастрофы*. Имеются в виду какие-либо чрезвычай­ные обстоятельства, как вызванные внешними силами (пожар, вой­на и т.п.), так и ошибками сотрудников (провал плана по продажам и т.п.). Как правило, такие легенды очень красивы и героичны (на­пример, как после второй мировой войны приходилось все создавать заново).

Некоторые события содержат материал для легенд, а некоторые нет. Передаваемые между друзьями рассказы в скрытой форме отра­жают напряженность, возникающую при столкновении различных ценностных ориентации и принципиальных установок. Лежащее в основе легенды событие может рассматриваться с противоположных точек зрения, которые могут быть как желательными, так и нежела­тельными для предприятия. Иногда легенда снимает возникающую напряженность. Например, легенды типа «Босс тоже человек» и «Простой сотрудник стано­вится членом высшего руководства» отражают неравенство в статусе. В обществе, пропагандирующем равенство, иерархическая структура предприятия ведет к неприятному столкновению с неравенством. Через подобные легенды конфликт может быть разрешен; босс ведь тоже человек, а его статусу предшествовала личная отдача. Если же леген­да заканчивается поражением сотрудника, то ощущение неравенства усиливается.

В целом истории и легенды не только информируют о реальных жизненных ситуациях, но и могут служить своеобразным клапаном для снижения напряженности, а также вдохновлять сотрудников при условиях, когда требуется ликвидировать конфликт ценностей, не меняя при этом принципиальных условий (например, неравных от­ношений в системе властных полномочий).

**Ритуалы.** Ритуал — это повторяющаяся последовательность дея­тельности, которая выражает основные ценности любой организа­ции, отвечая на следующие вопросы: «Какие поставленные цели наи­более существенны?»; «Какие люди наиболее ценны для организации, а какие пока только приобретают вес?».

В качестве ритуалов могут выступать различные ежегодные награждения лучших сотрудников или коллективные поздравления встречи праздников сотрудниками. Данное шоу выступает в роли мотиватора, демонстрирующего выдающиеся результаты, которые достигнуты в сфере торговли.

В повседневной жизни предприятия ритуалы могут играть двоя­кую роль: с одной стороны, укреплять структуру предприятия, а другой, в случае затушевывания истинного смысла совершаемых действий — ослаблять. В позитивных случаях ритуалы являются сценическими постановками произведений, имеющих решающее значение; они символизируют убеждения, играющие существенную роль в жизни предприятия. Ритуалы позволяют увидеть общий образ предприятия и его ценностную ориентацию.

Ритуалы, выражающие признание (юбилеи, празднования достижений, зачисление в список лучших, публичные поощрения, коллективный отдых и т.д.), должны продемонстрировать, в чем заклю­чаются интересы предприятия, какие достижения особо награжда­ются и отмечаются. Одним словом, ритуалы служат средством на­глядной демонстрации ценностных ориентации.

Ритуалы, совершаемые при вступлении в коллектив, называются инициирующими. Они должны четко продемонстрировать новому работнику, что в действительности ценится в организации. Если дипло­мированному специалисту, окончившему элитарный университет, в первый день работы вручается веник и предлагается подмести поме­щение, то ему дают понять, что в фирме, прежде всего, ценится не формальное образование, а личное участие в делах. На многих пред­приятиях в сфере обслуживания каждый новый сотрудник, независимо от образования, начинает в отделе обслуживания клиентов. Это подчер­кивает необходимость ориентироваться на нужды потребителя.

В негативных случаях связь между ритуалами и ценностными ориентациями утрачивается. Тогда ритуалы превращаются в излишнюю и чопорную формальность, при помощи которой стараются «убить» время, уклониться от принятия решений, избежать конфликтов и конфронтации.

Типичным примером такого ритуала являются переговоры о заклю­чении тарифных соглашений, особенно если им предшествовали выступления рабочих. Прийти к соглашению за несколько часов — значит уронить свой авторитет. Новое тарифное соглашение обычно подписывается глубокой ночью, так, чтобы представители профсо­юза и работодателей появились перед телекамерами полностью изму­ченными. Также и на предприятиях ритуалы зачастую превращаются в самоцель, никак не связанную с философией предприятия, стано­вятся ненужным балластом в процессе реализации главных деятельностных установок.

Регулярное злоупотребление ритуалами начинается тогда, когда их используют для сокрытия реального положения дел (например, совещания с широким кругом приглашенных, изначально необхо­димые для совместного поиска решений). Дискуссия оказывается вы­ражением одобрения, в возражениях никто не заинтересован, так как решение давно принято. Предпринимается попытка внушить при­сутствующим, что они принимали участие в принятии решения.

В заключение можно сказать, что в рамках культуры предприятия ритуалы занимают важное место. Однако необходимо постоянно про­верять, действительно ли при их помощи передаются ценностные ориентации, актуальные для повседневной реальности.

***Символы могущества компании***. Штаб-квартира компании «Tandem Computer» не похожа на типичные офисы фирм. Прилегающая к ней территория оборудована беговыми дорожками, баскетбольными пло­щадками, огромным бассейном и классами для занятия йогой, ши­карная танцплощадка завершает ансамбль комплекса. Все это сооружено только для того, чтобы сотрудники компании могли полноцен­но отдыхать. Такая неформальная обстановка дает всем ее членам ощущение равенства и открытости.

Некоторые фирмы предоставляют своим сотрудникам корпора­тивные автомобили, часто оплачивают транспортные расходы и дают дотации на отдых сотрудникам и членам их семей. Состояние дел в компании, количество и качество корпоративных автомобилей, пре­доставленных в личное пользование сотрудников, наличие самолета в распоряжении компании — всего лишь несколько примеров, сим­волизирующих корпоративное могущество.

Другие символы включают размер и расположение офисов, пре­стижную меблировку, стиль одежды и презентабельность сотрудни­ков. Такие материальные символы также олицетворяют могущество компании, положение каждого ее члена в ней и типы поведения, которые ожидаются от работника, а также что и как именно оцени­вается высшим менеджментом.

***Язык***. Многие организации и составляющие ее отделы используются свой уникальный язык для успешной реализации организационной культуры. Узнавая этот язык, вновь пришедшие сотрудники свиде­тельствуют свое признание культуры и тем самым поддерживают, сохраняют ее. Организациям также свойственно разрабатывать уникальные термины, описывающие оборудование, офисы, сотрудников, поставщиков, клиентов и продукцию, т.е. все то, что имеет не­посредственное отношение к сфере деятельности организации. Новичков приобщают к жаргону, существующему в организации. Обычно по истечении 6 месяцев работы они могут свободно оперировать принятыми в организации терминами.

Общая терминология, или язык, соединяет людей в рамках единой организационной культуры. Язык как средство общения почти всегда играет решающую роль. При условии внимательного восприятия язык позволяет сделать выводы о культуре данного предприятия, причем по своей информативности он намного опережает другие средства передачи информации. По утверждению психолингвистов Р. Бандлера и Д. Гриндера, стоит ответить на определенный набор вопросов о языке на предприятии, чтобы получить довольно полную картину внутренней культуры. Они предлагают следующий набор вопросов: «Каким образом ведется разговор?»; «Какие понятия регулярно употребляются?»; «Какие повторяющиеся фразы используются?»: «О чем не говорится вслух?»; «В каких ситуациях проводятся обобще­ния?»; «Когда неправильно интерпретируется реальность, чего хотят этим достичь и чего избежать?».

В принципе этот список можно продолжать до бесконечности, главное — проанализировать ответы на эти вопросы, и тогда культура данной организации станет во многом ясной и объяснимой.

В целом невозможно представить себе анализ культуры предприятия без анализа языка этого предприятия. Кроме того, необходимо учитывать, что общая культура организации и язык оказывают друг на друга взаимное влияние, так что язык может и должен стать не только средством анализа, но и инструментом формирования желае­мой культуры.

***Символический менеджмент.*** Под символическим менеджментом понимают акции, поведение, инсценировки, которые без лишних слов становятся понятными окружающим, недвусмысленно объяс­няют суть дела, заявляют о новых приоритетах и расставляют акцен­ты. Например, при вступлении на должность руководитель отдела еще до своей встречи с сотрудниками раздает список с приоритетными направлениями деятельности компании на ближайший год. Такой по­ступок ясно демонстрирует сущность планируемых перемен.

В мировой практике бизнеса существует опыт составления фирма­ми собственных кодексов чести, или кодексов делового поведения. Общим для большинства из них является принцип бережного отно­шения к чести собственной фирмы. Беречь честь фирмы, защищать и отстаивать ее интересы, нести ответственность за порочащие фирму действия — требования, которые в равной степени адресованы всем ее членам.[[5]](#footnote-5)

# Тема: «Типологии корпоративных культур и их классификация»

Анализ западной и отечественной литературы свидетельствует о том, что в настоящее время исследователями предложен широкий спектр подходов к типологии организационной культуры, поэтому очень важна систематизация, которая призвана повысить эффективность использования различных типологий.

Типологии организационных культур можно классифицировать по количеству используемых критериев (наиболее часто встречаются двумерные типологии, которые изображаются в виде матрицы или системы координат), а также по количеству выделяемых типов (чаще всего выделяют четыре типа). Однако такой подход не позволяет делать содержательные выводы, сравнивать инструментальные возможности. По мнению Е. А. Черных многообразие типологий может быть сужено, если провести систематизацию на основании методологических принципов, заложенных в них и разделить все типологии на четыре группы, в зависимости от того, на основании какого обобщенного критерия осуществляется типология. В качестве таких критериев были выбраны:

1. Этнометрические (кросс-культурные) различия.
2. Ценности, отношения, личностные качества и особенности поведения.
3. Система распределения власти, полномочий и ответственности.
4. Организационно-функциональные параметры и особенности взаимодействия с внешней средой.[[6]](#footnote-6)

Примером классификации на основе кросс-культурных различий может служить классификация Г. Хофштеде, который выявил высоко значимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, профессии, возраста и пола. Г. Хофштеде выделил пять аспектов, характеризующих менеджеров и специалистов, а так же организацию в целом:

* Индивидуализм, характеризующийся степенью независимости индивида от общества, готовностью людей действовать в одиночку (в противоположность коллективизму)
* Дистанция власти, определяемая отношением людей в проблеме неравенства, его допустимой степенью (на Западе психологически допустимым сегодня считается десятикратный разрыв в средних доходах самых богатых и самых бедных групп населения; в России этот разрыв составляет фактически 20-25 раз);
* Степень избегания неопределенности, характеризуемая порогом ощущения опасности. Ее стремятся избежать с помощью правил, традиций, законов, религии (любая религия проповедует терпимость кК неопределенности) и проч.;
* Степень ориентированности на будущее, т.е. выживаемость в перспективе, обеспечиваемая сбережениями, накоплением богатств и проч.;
* Уровень мужественности (МУ), выражающийся в типе распределения социальных ролей между полами. Культура с жестким закреплением ролей – мужественная, со слабым – женственная. В мужественных культурах абсолютно доминируют социальные ценности, традиционные для мужчин, определяя образ мышления (ориентация на успех, осязаемые результаты, эффект). В женственных культурах приоритеты отдаются человеческим отношениям, заботе о коллективе, симпатии к слабым.[[7]](#footnote-7)

На основе различного сочетания этих параметров Г. Хофштеде провел культурное картирование организаций многих стран мира.

Канадские исследователи Ф.Р. Манфред, Ке де Врие и Денни Миллер осуществили попытку перенести на типологию организаций и их культур психопатологические культуры, которые используются в психологии в отношении отдельных личностей. Критерием для сравнения в этом случае будут являться ценности, отношения, личностные качества и особенности поведения. В данной типологии имеет место перенос на целую организацию психопатологических критериев, присущих личностям. Эти критерии определяют параметрическое состояние и развитие культуры организации. Учеными была разработана соответствующая классификация организаций, согласно которой следует различать:

(1) Параноидальные организации.  
В этих организациях имеют место недоверчивость и страх перед возможностью подвергнуться преследованиям в широком смысле слова, это создает соответствующий климат чрезмерного контроля и наблюдения. Данным организациям присущи:  
• доминирующая роль реактивных стратегий;  
• проявление среди людей консерватизма из-за страха показаться слишком изобретательными, склонными пойти на риск и т.п.;  
• самоопределение человека происходит не естественным путем, а лишь вследствие представления его в качестве потенциальной жертвы внешних сил, перед которыми надо быть начеку (стратегический стиль менеджмента - «как-нибудь да выкрутиться»);  
• практически отсутствует постановка самостоятельных задач и их решение;  
• сосредоточение основного внимания в процессе управления на наличии информации и контроля;  
• бюрократический стиль управления.  
Что касается климата в коллективе, то данным организациям свойственна холодность в отношениях, лишенная эмоций и рациональность в работе.

(2) Принудительные организации  
Особенности таких организаций проявляются в следующем:  
• все предписано, систематизировано, утверждено;  
• ошибки, неточности, неясности должны избегаться любой ценой;  
• на все случаи имеются принципы, руководящие установки и указания;  
• решающую роль играет иерархия;  
• планирование выступает в качестве закона;  
• четкая целенаправленность в действиях фирмы (собственная тематика, рынки, на которых она действует, тщательно отработаны);  
• нет смешанных концернов;  
• патриархальный стиль управления.  
В качестве отрицательной особенности таких фирм выступает то, что они часто не готовы к быстрым изменениям, хотя это для них не так страшно, т.к. такого рода фирмы, как правило, доминируют на конкретном рынке. Движущая сила таких организаций заключается в нежелании находиться в зависимости от чьей-либо милости либо от каких-либо обстоятельств; в необходимости все держать под своим контролем; в сложности принятия нестандартных решений (часто - непринятия) из-за страха совершить ошибку.

(3) Драматические (демонстративные) организации  
Из самого названия следует, что нормальные производственные процессы в этих организациях превращены в драматические инсценировки и представления. Им присущи следующие особенности:  
• принятие решений базируется на фактах;  
• отвага, риск и самостоятельность составляют существо деятельности;  
• имеет место сложность в разработке средне- либо долгосрочных стратегий из-за постоянной смены одной рыночной ниши другой;  
• организация находится в стадии бурного роста, экспансии на рынке;  
• структуры не успевают развиваться, отсутствуют какие-либо системы;  
• стиль управления в основном кооперативный;  
• контрольные механизмы недоразвиты и как следствие - для людей, подчиненных такому руководству (руководителю), работа постепенно превращается в кошмар, и фирма в конечном счете (если не изменится) обречена на банкротство.

(4) Депрессивные организации  
Такие организации выживают, скорее всего, в стабильном окружении, в условиях поддерживаемого и регулируемого рынка, без существенной конкуренции. Для них характерно следующее:  
• консервативная установка и бюрократизм;  
• запрограммированные, рутинные порядки, закрепленные годами;  
• отсутствие и полная бессмысленность инициативы и как следствие - организация функционирует как простейший механизм;  
• стиль управления авторитарно-бюрократический.

(5) Шизоидные организации

В данных организациях руководители представляются окружающим холодными, бесчувственными, замкнутыми и иногда даже страшноватыми. Здесь, как и в депрессивных организациях, возникает вакуум в руководящем звене. Кроме того, им присущи следующие особенности:

• интегрирующие функции в отношении сотрудников в расчет не принимаются;

• руководитель почти лишен контактов;

• руководители не дают четкие указания о руководстве предприятием;

• стиль управления - "попустительский";

• карьеру делают любимчики, оппортунисты и соглашатели;

• брешь в руководстве заполняется управляющими среднего звена, политика которых направлена на завоевание благорасположения и внимания со стороны безучастного руководителя. При этом управляющие среднего звена преследуют в первую очередь личные цели, способность к стратегической гибкости становится решающим критерием квалификации. Такие предприятия в долгосрочной перспективе «топчутся» на месте, так как шаги в направлении развития минимальны из-за постоянного соперничества менеджеров.[[8]](#footnote-8)

Классификация типов организационной культуры, предложенная Ч. Ханди, может служить примером типологизации культур на основе распределения система власти, полномочий и ответственности. Существуют несколько видов сил, действующих в организациях, - это сила положения, сила распоряжения ресурсами, сила обладания знаниями и сила личности. В зависимости от того, какие силы оказывают преобладающее влияние в организации, формируется и развивается определенная идеология отношений между составными частями и членами организации и соответствующая этим отношениям организационная культура.

* Культура личной власти, или Зевса, основывается на владении ресурсами. Организации с такой культурой имеют жесткую структуру, высокую степень централизации, немногочисленные правила и процедуры. Они авторитарны, подавляют инициативу и жестко контролируют работников. Успех предопределяется своевременным выявлением проблем и высокой классификацией руководителей, которые позволяют быстро принимать и реализовывать решения. Такая культура характерна для молодых коммерческих фирм, действующих в условиях жесткой конкуренции.
* Ролевая культура, или культура Аполлона. Основывается на системе правил и инструкций. Ей присущи четкая специализация участников распределение их ролей, прав, обязанностей, ответственности, обеспечивающие административный успех. Но она не гибка, препятствует инновациям. Источником власти в ней является должность. Такая культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям.
* Культура задачи, или Афины, приспособлена к управлению в экстремальных или постоянно меняющихся ситуациях и обес печивает быстрое решение проблем на основе сотрудничества коллективного творчества. Основой власти в условиях такой культуры служит профессионализм и обладание информацией. Культура Афины, свойственная проектным или венчурным организациям, относится к переходной и может перерасти в один из предыдущих типов.
* Культура личности, или Диониса связана с эмоциональным началом. Она основывается на творческих ценностях и объединяет людей для достижения их личных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия участников, поэтому задачей властей является их координация.

Считается, что на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти. Стадию роста характеризует ролевая культура, стадию стабильного развития – культура задачи или культура личности.[[9]](#footnote-9)

Типология корпоративных культур Л. Нельсона и Ф. Бернса наглядно показывает классификацию на основе организационно-функциональных параметров и особенностей взаимодействия с внешней средой.

* Реагирующая организация

В реагирующей организации (reactive organisation) анализ ситуации сталкивается с атмосферой, где господствуют неуверенность и импровизация. Главная забота - это сохранить свое положение. Люди находятся в постоянном страхе за выживание компании. В компании отсутствует сплоченность, нет общей цели. Все контролируется и перепроверяется директором. Сотрудники занимают "оборонительные позиции" и пытаются организовать свою работу таким образом, чтобы не быть ответственными за совершенные ошибки. Негативное отношение и негативная внутренняя ситуация взаимно усиливают друг друга. Последствия проявляются в плохих рыночных результатах. Это можно назвать "устойчивой негативной средой".

* Отзывчивая организация (responsive organisation)

Характерна ориентация не высокие результаты и совместную работу. Процесс планирования здесь ограничен ближайшим будущим и связан с тем, каким образом распределить работу, чтобы добиться максимального результата. Здесь наблюдается высокий уровень сотрудничества. Руководство поддерживает инициативу сотрудников (здесь имеет место позитивная обратная связь), а также материально их поощряет. Подобная организации нуждаются в реальной долгосрочной перспективе, которая бы вдохновляла людей и поощряла их к достижению высокого уровня самореализации. Люди, работающие в такой организации, способны чутко реагировать на ситуацию, с которой они столкнулись, но не способны взять инициативу на себя, чтобы направить события так, как им бы хотелось.

* Активная организация

Руководители активной организации (proactive organisation) действительно являются истинными предпринимателями. Вся их деятельность направлена на достижение определенной цели. Такие руководители мыслят стратегически. Персонал всей компании может договориться о желаемом будущем курсе, и соглашение будет достигнуто, если все осведомлены о положении компании во внешней среде. Каждый сотрудник компании должен одобрить сделанный выбор, касающийся будущего, и предпочтительно, чтобы с энтузиазмом. Обоюдная лояльность и взаимное уважение являются отличительными признаками стиля руководства, сформировавшегося в активных организациях.

* Высокоэффективная организация

Высокоэффективной организацией (high-performing organization) управляют люди, которые знают, что они делают, и работают сознательно для того, чтобы добиться самосовершенствования. Им интересно узнать свои способности, а их руководители и коллеги предоставляют им простор для выявления их потенциала. Работа и коллектив - вот те инструменты, которые помогают выполнить поставленную задачу. Люди работают не "на босса" (как в активной организации) или только ради денег (как в отзывчивой организации) и не на клиентов. Они действительно работают над своим развитием.

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют «положительную» (в некоторых источниках «позитивную») и «отрицательную» («негативную») культуры. Культура организации положительна, если она способствует эффективному решению проблем и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия и/или его развитие, является источником принятия грамотных управленческих решений. Отрицательная культура - источник сопротивления и общего хаоса, может препятствовать эффективному процессу принятия решений, общему функционированию предприятия и его развитию.

Критерии разделения культур на положительные и отрицательные складываются из нескольких составляющих (на основании классификации, предложенной С.Г. Абрамовой и И.А. Костенчук):

1. По степени взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют «стабильные» (высокая степень) и «нестабильные» (низкая степень) культуры. Стабильная культура характеризуется четко заданными нормами поведения и традициями. Нестабильная - отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также «колебаниями» социально-психологического статуса работников.

2. По степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются «интегративная» (высокая степень) и «дезинтегративная» (низкая степень) культуры. Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью. Дезинтегративная - отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.   
3. По содержанию доминирующих в организации ценностей выделяются «личностно-ориентированные» и «функционально-ориентированные» культуры. Первая фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности. Для второй основная ценность заключается в реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и статусно-определенных моделей поведения.

Таким образом, признаки позитивной культуры: личностно-ориентированная, интегративная, стабильная или нестабильная (если организация находится в процессе изменения или развивается). Признаки негативной культуры: функционально-ориентированная, дезинтегративная, стабильная либо нестабильная (если организация находится в процессе изменения или развивается).

По мнению С.Г. Абрамовой и И.А. Костенчук, характер организационной культуры проявляется через систему отношений: 1) отношение работников к своей профессионально-трудовой деятельности; 2) отношение работников к предприятию; 3) функциональные и межличностные отношения сотрудников.

Позитивная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития, а также ценность предприятия как условия реализации саморазвития. Негативная - отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна сотруднику, но не ценна с точки зрения его саморазвития и самореализации.

Исследования «отрицательных» культур выявили, что в этих фирмах преобладают следующие отношения: равнодушие, обезличивание проблем, слепое подчинение, консерватизм, изоляционизм, антипатия. По мнению специалистов в области управления человеческими ресурсами, в компаниях с «негативной» культурой отмечается ряд проблем: наличие слухов и сплетен, подрывающих авторитет предприятия у его работников, общественности и партнеров; недоверие руководителям всех уровней; высокая текучесть кадров; «умственная» текучесть кадров, т.е. работники присутствуют физически, но интеллектуально и эмоционально «отсутствуют», работают в течение дня несколько часов, выполняют лишь самое необходимое, работают недостаточно качественно, искусственно растягивают время выполнения задания, а остальное время уходит на перекуры, чаепитие, непроизводственные разговоры и т.д.

Позитивная культура характеризуется следующими особенностями социально-трудовых отношений:

1. Восприятие сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия и определяет стратегию его развития.

2. Осознанное принятие личной ответственности за общий продукт совместной деятельности организации. Добросовестное отношение к своим производственным обязанностям становится нормой поведения работника. Общественное мнение негативно настроено к проявлениям фиктивной трудовой активности.

3. Ориентация сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. У работников формирует ощущение ответственности за качество продукта и порождает заинтересованность в его повышении. Трудовая деятельность любого вида приобретает творческий характер, что создает общую атмосферу увлеченности своей работой.

4. Профессионально-трудовая деятельность позитивно влияет на личностное развитие.  
5. Ощущение взаимной адекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Успешность сотрудника в результате становится основанием и для самоуважения и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе.

**Тема: «Национальная деловая этика и корпоративная культура»**

Национальная этика — нормы и правила, входящие в структуру менталитета нации и фиксирующие те отличия в поведении, которые выделяют данную нацию среди других («Поучения Владимира Мономаха», «Домострой»).

Корпоративная этика включает нормы поведения, принятые в данной фирме. Например, как деловые партнеры американцы приучены:

1) дорожить данным словом;

2) оправдывать доверие партнера;

3) прибегать к юридическим формам защиты своих интересов, очень тщательно составлять документы;

4) уважать профессионализм, высокую компетентность;

5) точно соблюдать сроки и обязательства;

6) решать в первую очередь принципиальные вопросы, а доработку деталей поручать исполнителям рангом ниже и юристам.

Приведем несколько положений, определяющих **особенности японской национальной этики делового общения:**

• в деловых отношениях японцы стремятся установить личные взаимоотношения, неформальным связям придают не меньшее значение, чем официальным, поэтому первый контакт лучше осуществлять по рекомендации известного японской фирме лица;

• создается впечатление, что для японцев важнее сам процесс переговоров, чем их результат, однако это лишь стремление создать атмосферу сотрудничества, что не так-то просто с незнакомыми людьми, тем более представителями другой культуры. Именно поэтому решение проблем начинается с простых вопросов, по которым нетрудно прийти к согласию, и именно поэтому деловые встречи часто происходят в неформальной обстановке, в ресторане;

• японская культура, и в том числе этика делового общения, заботится о том, чтобы не было нанесено урона самолюбию каждого человека, поэтому следует хорошо знать нюансы японского языка и поведения, чтобы понять, например, что вам вежливо отказали, хотя при этом кивали головой (по-нашему, в знак согласия) и улыбались;

• японцы предпочитают выслушать все аргументы, а затем перейти к их осмыслению; то, что они кивают головой во время вашего выступления, означает понимание услышанного, а отнюдь не согласие с ним;

• прежде чем давать согласие на сотрудничество, в японских фирмах предпочитают согласовать вопрос предварительно со всеми будущими участниками работы, чтобы они были морально подготовлены к этой работе заранее, и в этом случае проблем на стадии реализации проекта не возникает;

• японцы придают большое значение вопросам этикета, который у них тоже своеобразен. Это относится к соблюдению принципа равного статуса представителей договаривающихся сторон, приветствий, обмена визитными карточками, размещения за столом, поведения за столом и другим этапам и процедурам взаимодействия.

*О праве наций на опоздание*

*Пунктуальность немцев, педантичность англичан, темпераментность итальянцев общеизвестны. Однако, по мнению Питера Колета, социолога Оксфордского университета, здесь мы имеем дело с так называемыми культурными стереотипами, которые мало соотносятся с реальностью. Колет провел опрос 200 менеджеров из шести европейских стран. Респондентам было предложено определить свое отношение к таким категориям, как «пунктуальность», «дисциплинированность», а также указать, какое опоздание они считают простительным, а какое — возмутительным. Результаты исследования оказались неожиданными. Выяснилось, например, что знаменитых своей пунктуальностью немцев не раздражает 10-15-минутное опоздание, тогда как у англичан считается дурным тоном ждать больше 8 минут. Рекорд по длительности опозданий поставили французы: они готовы ждать до 25 минут!*

*По классификации Колета, все нации делятся на так называемые монохромные (их представители рассматривают время линеарно, в виде бесконечной прямой) и полихронные (время представляется им в виде спирали). Те, кто воспринимает время линеарно (немцы, англичане, скандинавы), обычно демонстрируют большую пунктуальность и вообще придерживаются дисциплины часов. Полихронисты же (итальянцы, испанцы, французы, русские) воспринимают время хаотически, свободно переносят встречи, охотно опаздывают сами и прощают опоздания другим.*

Из истории российской деловой культуры

Из «Поучения» Владимира Мономаха (Великий князь Киевский с 1113 по 1125 г.): «...Что знаете хорошего, того не забывайте, а чего не знаете, тому учитесь... А леность — мать всему дурному: ленивый что умеет, забывает, а чего не умеет, тому не учится; вы же, поступая хорошо, не ленитесь на все доброе».

В 1912 г. российскими предпринимателями было выработано *семь принципов ведения дел в России:*

1) *Уважай власть.* Власть — необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2) *Будь честен и правдив.* Честность и правдивость — фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.

3) *Уважай право частной собственности.* Свободное предпринимательство — основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

*4)Люби и уважай человека.* Любовь и уважение к человеку труда состороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске.

5) *Будь верен своему слову.* Деловой человек должен быть верен своему слову: «Единожды солгавши, кто тебе поверит?» Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6)*Живи по средствам.* Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7) *Будь целеустремленным.* Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Основные принципы, на которые следует опираться, исследуя и оценивая состояние корпоративной культуры, можно определить следующим образом:

1) научность, использование достижений научных дисциплин, имеющих своим объектом человека, социальные общности, организации, труд;

2) системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на поведение объектов и элементы их культуры;

3) гуманизм, основывающийся на признании личности наивысшей ценностью, а духовности —целью и средством развития личности и общества;

4) представление корпорации как части общества, как коллективного члена сообщества;

5) профессионализм, предполагающий у исследователя и управленца наличие адекватного образования, опыта и контекстуальных навыков, позволяющих эффективно управлять корпоративной культурой.

**Тема: «Имидж как элемент корпоративной культуры».**

Организация имеет несколько имиджей для различных субъектов внутренней и внешней среды, определяя тем самым структуру имиджа организации:

**Имидж организации для потребителей** – это мнение потребителей об организации, об уникальных характеристиках товара и /или услуги, о заявленной миссии и стратегии организации, о фирменном стиле.  
  
**Бизнес-имидж** – это представления партнеров с точки зрения деловой репутации организации, добросовестности, деловой активности.  
  
**Социальный имидж** – это представления широкой общественности о социальных целях и ролях корпорации в жизни общества через информирование о социальных аспектах своей деятельности, об участии в решении разнообразных социальных проблем, спонсорстве, меценатстве.  
  
**Имидж для государственных структур** – это точка зрения представителей власти о значимости предприятия для региона, выполнение федеральных и региональных законов и т. д.  
  
**Внутренний имидж** – это представление внутренней общественности (коллектива организации) о самой организации и наличие благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

**Тема: Фирменный стиль как элемент корпоративной культуры.**

  В начале ХХ1 века в России значительно возрос интерес к созданию фирменного стиля   со стороны коммерческих и государственных организаций. Понятие «фирменный стиль» дано теоретиками рекламы и появилось в начале ХХ века, когда количество компаний, работающих в одной области, критически  возросло, а  проблема их идентификации стала актуальна. Фирменный стиль — это совокупность выразительных приемов (графических, цветовых, пластических, акустических, видео), которые обеспечивают единство всем изделиям фирмы и рекламным мероприятиям; улучшают запоминаемость и восприятие не только товаров фирмы, но и всей ее деятельности, позволяя сопоставлять с товарами и деятельностью конкурентов. Иначе говоря — это индивидуальность фирмы, вынесенная на всеобщее обозрение, средство формирования имиджа фирмы, ее «информационный носитель», помогающий потребителю ориентироваться в потоке товаров и услуг, формируя у него позитивный образ определенной фирмы, ее надежности и успешности.

Основополагающим в сочетании «фирменный стиль», несомненно, является   слово       «стиль». Стиль — это первый признак индивидуальности. Фирменный стиль — это «лицо» компании, ее образ. Чем ярче и оригинальнее он будет, тем больше шансов у компании быть замеченной в потоке конкурентов. Главное достоинство стиля заключено в его уникальности и привлекательности, что играет необычайно важную роль. Профессионально разработанная   корпоративная символика формирует в глазах потребителя идеал компании выпускающей конкретный товар или оказывающей данную услугу.

 Изначально, создание фирменного стиля всегда считалось прерогативой дизайнеров. На Западе, где разработке фирменного стиля уделяется пристальное внимание на протяжении столетия, в этом процессе помимо дизайнеров принимают участие аналитики, маркетологи и психологи. Создаются специальные «фокус-группы», по изучению психологического влияния на  выработку  позитивной  реакции  у  потребителя  благодаря  определенным визуальным аспектам. Только после проведения анализа исчерпывающей информации о компании, характере ее продукции, ее конкурентах и потенциальных потребителях, на  первый план выступает дизайнер. Начинается разработка товарного знака или логотипа — опознавательного графического символа компании, лежащего в основе создания фирменного стиля,  главной составляющей корпоративной айдентики — идентификации компании на рынке товаров и услуг. Грамотно разработанный фирменный стиль, это залог успешной корпоративной айдентики - визуальное выражение философии компании, позволяющее выгодно выделить ее среди себе подобных и создать узнаваемый образ. В силу того, что человек воспринимает окружающий мир через определенные образы, в его подсознании создается эмоциональный фон, который формируется за счет визуального фактора и определяет приоритеты запоминания.

Фирменный стиль — это своего рода постоянно « работающая» реклама, отражение сути или внутреннего содержания во  внешнем мире. Он влияет на деятельность фирмы в целом, на психологическую обстановку в коллективе. Главное же заключается в том, каков механизм воздействия фирменного стиля на психику человека. Знание такого механизма позволяет определить, какие элементы фирменного стиля будут «работать» положительно, какие отрицательно, какие являются нейтральным балластом. Фирменный стиль — это всегда заявление о себе в социуме. Поэтому так важна работа психолога при выработке концепции фирменного стиля для той или иной компании.

К сожалению, к такому важному вопросу, как разработка фирменного стиля в России, зачастую подходят формально. При этом заказчик часто плохо представляет, каков должен быть результат, и полностью полагается на дизайнера. Дизайнер же, зачастую, старается выразить в своей работе себя, а вовсе не заказчика и не его вид деятельности. В конечном результате получается продукт, который может быть выполнен с высоким художественным вкусом и качеством, но не будет иметь практической ценности для заказчика, не будет «работать» на его бизнес. Примеров тому очень и очень много. Есть такая поговорка: «Как вы лодку назовете, так она и поплывет». Это выражение в большей степени, как ни к чему другому относится к разработке фирменного стиля, который является основой более широкого понятия, корпоративной айдентики — идентификации компании на рынке товаров и услуг.

Основой для разработки фирменного стиля является создание товарного знака, который может быть выполнен в виде логотипа или графического знака с использованием определенной цветовой гаммы. Товарный знак или логотип это исходная точка для дальнейшей работы. Он обязательно должен пройти патентную регистрацию. К сожалению, большинство фирм ограничивается только товарным знаком. На самом деле понятие « фирменный стиль» гораздо шире — это использование единых принципов оформления, цветовых сочетаний и графических символов для всех  видов  рекламы, для деловых бумаг, для  интерьеров офиса, одежды сотрудников, для автотранспорта и территории фирмы.

 Ежегодно потенциального потребителя окружают сотни различных логотипов и товарных знаков. Человек способен воспринимать только малую часть поступающей информации, именно поэтому важно, чтобы визуальный образ соотносился с образом конкретных товаров или услуг. А для того, чтобы потенциальный потребитель запомнил нужный образ, ему необходимо не менее 15-20 визуальных контактов. Именно для этой цели служит фирменный стиль компании. Потребитель суммирует рекламные сообщения компании, носящие  единую «окраску» и тем самым ассоциирует компанию с уже знакомым ему образом.

Основные **элементы фирменного стиля** — это  логотип, товарный знак,  цветовая гамма, «фирменный» шрифт, «фирменный» блок,  схема верстки,  корпоративный «герой»:

1. Логотип - это оригинальное шрифтовое начертание полного или сокращенного наименования фирмы или группы товаров (услуг).
2. Товарный знак — это совокупность специально разработанного уникального графического изображения и логотипа (наименования компании в оригинальном начертании).
3. Фирменная цветовая гамма — делает элементы фирменного стиля более выразительными и привлекательными, лучше запоминающимися, оказывающими сильное эмоциональное воздействие. Задача дизайнера подобрать цветовую гамму, вызывающую стойкие ассоциации с направлением деятельности компании клиента.
4. Фирменный шрифт — подчёркивает различные особенности. Он может восприниматься как легкий или тяжелый, элегантный или грубый, мужественный или женственный, деловой или кокетливый и т.п. Задача дизайнера подобрать из огромного количества шрифтов 2-3, которые бы идеально вписывались в стилистику логотипа или товарного знака.
5. Фирменный блок — представляет собой традиционное, часто употребляемое сочетание нескольких элементов фирменного стиля. Блок может включать в себя знак или логотип, название предприятия, почтовые, банковские реквизиты, перечень товаров и услуг, рекламный символ фирмы, слоган. Фирменный блок удобно использовать в качестве компонента в оформлении визитной карточки, делового бланка письма, на упаковке, в любых видах рекламной продукции.
6. Схема вёрстки — подразумевает под собой определённую компоновку всей печатной продукции. Это особенно важно применять в рекламных объявлениях. Постоянно используемая схема вёрстки объявлений становится привычной для покупателей, что существенно повышает их узнаваемость и запоминаемость.
7. Корпоративный «герой» —определённый персонаж или образ, закрепленный за фирмой, и олицетворяющий дух ее деятельности. Может быть сувениром фирмы.

**Носители фирменного стиля**. Используя компоненты фирменного стиля, можно задать свой собственный стиль практически во всем, что так или иначе имеет отношение к деятельности фирмы. Носителями фирменного стиля могут выступать:

1. Атрибуты деятельности фирмы: печать фирмы, визитная карточка, фирменный бланк письма, фирменный конверт, деловая папка, ценник, ярлык.
2. Различные формы рекламы: сайт фирмы, радио- и телереклама, выставочный стенд, реклама на транспорте, наружная реклама, информационный лист, буклет, каталог, календари, плакаты, пригласительный билет, представительский сувенир.
3. Средства визуальной идентификации: вывеска, табличка на дверях, указатели, бейдж, значок, нашивка, одежда сотрудников.
4. Архитектурная среда компании: дизайн интерьеров, оформление фасада здания и входных групп, дизайн территории ( в том числе, ландшафтный дизайн), автотранспорт фирмы.

1. Цит. по: Усманов Б.Ф. Стиль управления: методологические и социологические аспекты М.1993. С.47. [↑](#footnote-ref-1)
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство [Электронный ресурс] // Интернет портал для управленцев URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm044.html>. [↑](#footnote-ref-2)
3. Цит. по: Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие [Электронный ресурс] Единое окно доступа к образовательным ресурсам

   URL: <http://window.edu.ru/window/catalog?p_rid=57896> [↑](#footnote-ref-3)
4. О. С. Виханский А. И. Нумов Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. С. 425. [↑](#footnote-ref-4)
5. Карташова Л. В. Организационное поведение М., 2002. С. 144 [↑](#footnote-ref-5)
6. Черных Е. А. Классификация типологий организационной культуры [Электронный ресурс] // Институт корпоративной культуры URL: <http://corpculture.ru/content/klassifikatsiya-tipologii-organizatsionnoi-kultury> (Дата обращения 27. 04. 2009) [↑](#footnote-ref-6)
7. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник М. 2006 С. 211 [↑](#footnote-ref-7)
8. Карташова Л. В. Никонова Т.В. Соломанидина Т. О. Организационное поведение М.: ИНФРА-М, 2001. С. 140 [↑](#footnote-ref-8)
9. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник М. 2006 С. 209 [↑](#footnote-ref-9)