

Введение

Изучение корпоративной культуры и корпоративного PR — междисциплинарное направление исследований, уже достаточно востребованное в современном менеджменте и нуждающееся в развитии методической базы с учетом российской специфики. О феномене корпоративной культуры в качестве фактора, влияющего на успешность работы фирм и организаций, заговорили еще в 50–60-е годы XX века. В 70–90-е годы серьезную разработку получили проблемы культуры в организациях. Было обосновано положение, что корпоративная культура определяет сущность любой организации, является ее необходимым и постоянным признаком. Исследователи опирались на философские работы М. Вебера о роли культуры в процессах рационализации управления, М. Крозье о способности организаций к нововведениям, А. Ф. Лосева о культурном контексте менталитета тех, кто управляет, и тех, кто подчиняется, К. Г. Юнга о механизмах функционирования культуры и способности человека к нововведениям.

В 1980-х годах идея о том, что эффективное лидерство и долговременный успех бизнеса связан с созданием в компании здоровой корпоративной культуры, впервые была выдвинута в работе *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (1984) Терренса Дила, профессора Университета Южной Калифорнии¹. Буквально вслед за ней аналогичные идеи были изложены в книге *Organizational Culture and Leadership* (1985) Эдгара Шейна, профессора Школы менеджмента Слоана Массачусетского технологического университета². Наиболее полным детальным исследованием отношений между позитивной корпоративной культурой и эффективностью считается книга *Corporate Culture and Performance* (2011) Джона Коттера и его коллеги из Гарвардской бизнес-школы Джеймса Хескетта³.

¹ Dile T. "Corporate Culture: The Rites and Ritual of Corporate Life", Университет Южной Калифорнии, 1984 г.

² *Organizational Culture and Leadership* (The Jossey-Bass Business & Management Series), 5th Edition by E. H. Schein.

³ *Corporate Culture and Performance* Paperback — May 16, 2011 by J. P. Kotter, J. L. Heskett.

Несмотря на растущий интерес к теме корпоративной культуры, не существует пока общепринятого определения и единой методики ее исследования.

В теории корпоративного управления существует ряд подходов к определению корпоративной культуры. К примеру, М. Х. Мескон (2000) определяет корпоративную культуру так: «Атмосфера или климат в организации называется ее культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и отражения в организации»⁴.

По мнению Говарда Шварца (1981), «Комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации, эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп»⁵.

По мнению Эллиота Джекса (1951), «Вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали “своими”»⁶.

Исследованиями корпоративной культуры занимались и отечественные авторы. По мнению Крылова А. Н. (2014), «Корпоративная культура — совокупность идей, ценностей, общепризнанных моделей и норм поведения, присущих конкретной организации; совместный опыт членов организации, формирующийся в ходе коллективной деятельности и выраженный как материальными, так и духовными формами»⁷.

По мнению Шинкаренко О. Н. (2011), «Корпоративная (внутренняя или организационная) культура — система, состоящая из комплекса правил поведения, символов, ритуалов, традиций и ценностей, принятых в организации,

⁴ Основы менеджмента: учебник / М. Мескон, М. Альберти, Ф. Хедоури; под ред. М. Мескона. — М.: Дело, 2000. — 438 с.

⁵ Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy. — М.: AMACOM, a division of American Management Associations, 1981.

⁶ Jaques E. The Changing Culture of a Factory. Psychology Press, 1951.

⁷ Крылов А. Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества. — 2-е изд. — М., 2015. — С. 104.

обязательная для всех ее работников, разделяемая и исполняемая ими. Эта система должна функционировать достаточно длительное время, стать привычной для работников, содействовать успешному взаимодействию и согласованным действиям работников и всех уровней управления организации для достижения ее целей, и таким образом подтвердив свою состоятельность передаваться новым работникам как образец исполнения. Корпоративная культура напрямую зависит от целей организации, пронизывает всю ее систему и является тем нематериальным активом, который обеспечивает успех или неуспех организации в будущем. Ключевую роль в реализации всего комплекса корпоративной культуры играет высшее руководство организации и руководители ее подразделений. Корпоративная культура начинает давать положительные результаты тогда, когда ее реально, а не на словах, разделяет и поддерживает большинство работников предприятия»⁸.

Т. Ю. Базаров (1999) определяет корпоративную культуру следующим образом: «Корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях»⁹.

Исходя из влияния корпоративной культуры на эффективность работы организации, она рассматривается через «прагматичный» подход, где корпоративная культура объясняется как инструмент для повышения эффективности деятельности корпорации или как проводник организационных изменений, либо через «феноменологический»

⁸ Шинкаренко О. Н. Корпоративная культура. Мифы и реальность // Кадры предприятия. — 2011. — № 9.

⁹ Управление персоналом. Учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — 1999.

подход, согласно которому корпоративная культура не является эффективной, а даже наоборот, мешает нововведениям компании.

Исходя из понимания механизмов возникновения корпоративной культуры, она рассматривается через «рациональный» подход, где корпоративная культура привносится ее основателем и руководством, а также через «генетический» подход, где корпоративная культура представляет собой историческое развитие организации.

Исходя из факторов, влияющих на образование и развитие корпоративной культуры, она рассматривается через «экстерналистский» подход, где корпоративная культура формируется в тесной зависимости от национальной культуры и тесно связывается с окружающей средой, а также через «интерналистский» подход, где корпоративная культура формируется в соответствии с организационной культурой¹⁰.

Наибольшую трудность в определении понятия «корпоративной культуры» является его частое отождествление с понятием «организационной культуры» в работах отечественных авторов, но многие все же в этом преуспели. После анализа литературы выделяется четыре точки зрения:

Корпоративная культура тождественно равна организационной культуре. Многие авторы используют эту точку зрения, потому как в определениях корпоративной и организационной культур имеются одни и те же термины, как-то: философия и идеология организации, ценностные ориентации, ожидания, нормы, верования и другие.

Корпоративная культура является частью организационной культуры. Данная точка зрения возникла исходя из того, что между организационной и корпоративной культурами прослеживается очень малое количество отличий, из чего сделан вывод, что организационная

¹⁰ Квачко А. В. Значение корпоративной культуры на примере группы компаний // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2014. — № 3. — Ч. 2.

культура — культура материнской организации, а корпоративная культура — культура подразделений этой организации в других странах.

Эвристический взгляд на соотношение организационной и корпоративной культур. Корпоративную культуру необходимо рассматривать в сравнении с организационной культурой, сформировавшейся в рамках индустриальной цивилизации.

Корпоративная и организационная культуры являются самостоятельными, отличными друг от друга понятиями, имеющими сходства в некоторых элементах¹¹.

¹¹ Щербина С. В. Организационная культура как фактор перехода к рыночной экономике: дис. ... канд. экон. наук. — МГУ, 1999.

1. Корпоративная культура и ее инструментарий

Виды корпоративных культур

Существует несколько типологий корпоративных культур, для удобства каждую из них рассмотрим в виде таблицы.

В зависимости от характера влияния деятельности организации на конечный результат выделяют позитивные и негативные корпоративные культуры, их отличительные признаки представлены в табл. 1¹².

Таблица 1

Позитивные и негативные корпоративные культуры

<i>Позитивные корпоративные культуры</i>	<i>Негативные корпоративные культуры</i>
Демократические Личностно ориентированные Интегрированные Стабильные	Авторитарные Функционально ориентированные Дезинтегрированные Нестабильные

Также можно выделить типологии культур, выделенные в зависимости от гибкости корпоративной структуры.

*Типология корпоративных культур по Джеффри Зонненфельду*¹³:

Таблица 2

Типология корпоративных культур по Дж. Зонненфельду

<i>Тип корпоративной культуры</i>	<i>Описание</i>
Бейсбольная команда	Данный тип возникает тогда, когда в организации возникает необходимость в принятии рискованных решений, а также реализовывается

¹² Квачко А. В. Значение корпоративной культуры на примере группы компаний // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2014. — № 3. — Ч. 2.

¹³ Sonnenfeld J. A., (1981). Corporate Views of the Public Interest, Boston: Auburn House.

<i>Тип корпоративной культуры</i>	<i>Описание</i>
Бейсбольная команда	немедленная и непосредственная связь с внешней средой. Решения принимаются быстро, поощряется талант, новаторство и инициатива. Успешные работники считаются «свободными игроками», а сотрудники с невысокими показателями попадают «на скамейку запасных». Как правило, компании, в которых существует такой тип корпоративной культуры, не превышают численностью десяти человек, также в них принимаются быстрые и рискованные решения
Клуб	Данный тип характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью членов коллектива, командной работой, поощрением сотрудников за их возраст, опыт, должностные преимущества. Повышение получают только работники данной компании, карьерный рост происходит медленно и постепенно. Такие компании изнутри представляют гибкие структуры, но со стороны выглядят как закрытые общества, в которых перемены происходят медленно и постепенно
Академия	Данный тип характеризуется ориентированностью на постепенный рост сотрудников, готовых к долговременному сотрудничеству с компанией. Академия приветствует работу узких специалистов, что представляет собой возможность продвижения по карьерной лестнице для такого сотрудника, как правило, на работу принимают выпускников определенных вузов. В таких компаниях высоко ценятся традиции и обычаи компании
Крепость	Характерна для компаний, потерявших свои былые позиции на рынке в результате неудачно принятых решений или низкой адаптации к изменениям внешней среды. Частая реструктуризация производственных отношений, непродуктивная атмосфера отношений, традиции перекалывания вины на внешние факторы, ограниченные возможности карьерного роста, часто нанимаются антикризисные менеджеры

Еще одной известной типологией корпоративных культур является типология корпоративных культур К. Камерона и Р. Куинна¹⁴.

Было выявлено 39 индикаторов, составивших исчерпывающий набор измерителей организационной эффективности. Каждый индикатор подвергся статистическому анализу, что позволило выделить два главных измерения гибкость — стабильность и внутренний фокус — внешний фокус. Оба измерения образуют четыре квадрата, каждый из которых соответствует своим представлениям об эффективности, ценностях, стилях руководства, и образуют свою культуру. Таким образом, выделяют четыре вида культуры: иерархическая (бюрократическая), рыночная, клановая, адхократическая [1] (рис. 1).

Важно отметить, что ни в одной организации трудно увидеть какой-либо из типов в чистом виде, обычно в компании присутствуют все четыре типа.



Рис. 1. Типология Камерона — Куинна

Каждая организация и любое ее структурное подразделение имеют элементы каждого типа культуры в опре-

¹⁴ Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с.

деленной пропорции или, так называемый — индивидуальный профиль; — при исследовании определяются два профиля организационной культуры: реально существующий и желаемый, который необходимо сформировать для повышения эффективности бизнеса компании. Их отличия должны стать объектом пристального внимания руководителей.

Так, Т. Дил и А. Кеннеди отмечают, что в организациях, занимающих один и тот же сектор рынка, возникают схожие типы культуры. Предложенная ими типология основывается на двух характеристиках¹⁵:

- степень риска, связанная с деятельностью организации (высокий уровень — низкий уровень);
- скорость получения обратной связи или оценки принятых решений;
- (быстрая — медленная).

Культура «крутых парней (жесткого подхода)» — это культура высокого уровня риска и быстрой обратной связи. В деловом мире много отраслей, которые попадают в эту категорию: строительство, управленческое консультирование, инвестиционная деятельность, реклама, телевидение, производство фильмов, издательская деятельность, спорт (фактически все, что связано с индустрией развлечений). Недостатки таких организаций в основном заключаются в ориентации на быструю выгоду, высоком уровне текучести кадров, нежелании учитывать прошлый опыт и основывать свою работу на сотрудничестве. Все это не оставляет возможности для долгосрочных капиталовложений и формировании прочной корпоративной культуры с устоявшимися традициями и ценностями.

Культура «усердной работы (много работаем/хорошо отдыхаем)» — низкий уровень риска для отдельных работников и быстрая обратная связь о том успешны они были или нет. Типичными представителями являются

¹⁵ Deal T. E., Kennedy A. A. The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, And Reengineering. — Reading, MA: PERSEUS BOOKS. — 1999.

организации следующих отраслей: торговля недвижимостью, автомобилями, оптовая торговля товарами массового производства, производство офисной техники, франчайзинг. Достоинства такого типа культуры: умение вовремя реагировать на любые изменения рынка, сплоченность и общительность, стремление к коллективному досугу.

Недостатки: отсутствие аналитических навыков, погоня за количественными показателями в ущерб качественным, высокая текучесть кадров, отсутствие преемственности поколений, т. к. приоритет отдается энергичным молодым сотрудникам и, в результате, отсутствие перспективного взгляда в будущее.

Культура «крупных ставок (ставим на свою компанию)» — высокий уровень риска и крайне медленная обратная связь. К этой культуре относятся производители средств производства, оборонной промышленности, космической техники, горнодобывающие, металлургические и нефтяные компании, инвестиционные банки и фирмы, специализирующиеся на оказании деловых услуг, например, архитектурных. Достоинства предприятий с таким типом культуры: предельно высокие инвестиции, основательный подход и длительный процесс принятия решений, относительно низкая текучесть кадров, жизнестойкость и долговременная перспектива. Недостатки: медлительность, в результате которой, в том числе, лидерами организации не могут стать талантливые и целеустремленные, но молодые люди, и низкая чувствительность к краткосрочным колебаниям окружающей среды.

Культура «процесса» — низкий уровень риска и медленная обратная связь.

Такая культура характеризуется обстоятельностью и иерархией, проявляется в крупных государственных и правительственных организациях, на предприятиях в хорошо налаженных и защищенных отраслях, частично в банках и в системе страхования, в фармацевтических фирмах. Достоинства организаций с типом культуры процесса: порядок и системность, стабильность, низкая текучесть кадров, постоянство привилегий. Недостат-

ки — бюрократизм, большое количество ограничений, огромный объем монотонной, однообразной и рутинной (подчас, никому не нужной) работы.

Как отмечают сами авторы, данная классификация является крайне упрощенной. Фактически, в каждой отдельной реально существующей компании можно обнаружить комбинацию всех четырех типов культуры.

Организационные психологи и менеджеры используют различные способы типологии корпоративной культуры. Например, ирландский эксперт по организационной психологии Чарльз Хэнди выделяет следующие типы корпоративной культуры¹⁶:

1. *Культура власти.* Для нее характерна концентрация управленческих функций в руках небольшой группы людей или одного человека, авторитарный стиль руководства, жесткий контроль над исполнением решений, низкий уровень бюрократизации. Культура власти характерна для авторитарных организаций.

2. *Культура ролей.* Для этого типа характерны высокий уровень бюрократизации, делегирование обязанностей и прав в зависимости от занимаемой должности, но не личной компетенции, коллективное принятие решений, контроль в соответствии со сложными процедурами.

3. *Культура задач.* Этот тип характеризуется наличием небольших групп сотрудников, ответственных за решение определенного круга задач. Права и обязанности делегируются сотрудникам, способным выполнять те или иные действия. Культура задач принята в организациях, где большинство сотрудников имеют хорошие профессиональные качества и способны работать на результат.

4. *Культура индивидуальностей.* Данный тип формируется в организациях, большинство членов которых считают, что в одиночку работают лучше, чем в группе. Это ставит под вопрос существование таких предприятий. Однако фирма с культурой индивидуальностей может успешно существовать, если ее сотрудники заинтересованы в профессиональных знаниях и умениях друг друга.

¹⁶ Charles Handy Understanding Organisations (1976).

Профессор Университета штата Иллинойс Роберт Кук использовал следующую типологию корпоративных культур:

1. *Конструктивные культуры.* Они отличаются охотным сотрудничеством персонала друг с другом, стремлением членов организации совместно решать рабочие задачи.

2. *Пассивно-защитные культуры.* Они характеризуются стремлением сотрудников организации взаимодействовать друг с другом так, чтобы не пострадали их личные интересы.

3. *Агрессивно-защитные культуры.* В организациях с такой культурой сотрудники взаимодействуют друг с другом в первую очередь для того, чтобы сохранить собственную должность.

Наибольшее практическое применение для диагностики и изменения организационной культуры приобрела теоретическая модель американских ученых К. Камерона и Р. Куинна. Авторы предложили модель, типологию и методику диагностики организационной культуры (метод OCAI) на основе рамочной конструкции конкурирующих ценностей. Основные положения этой модели следующие.

Выделяются 4 типа культуры, основывающихся на конкурирующих (взаимоисключающих) ценностях: клановая, иерархическая, рыночная и адхократическая;

Каждая организация и любое ее структурное подразделение имеют элементы каждого типа культуры в определенной пропорции или, так называемый — индивидуальный профиль. При исследовании определяются два профиля организационной культуры: реально существующий и желаемый, который необходимо сформировать для повышения эффективности бизнеса компании. Их отличия должны стать объектом пристального внимания руководителей.

В дополнение к определению культурных ценностей и форм организованности, авторы подчеркивают, что рамочная конструкция конкурирующих ценностей позволяет упорядочить и атрибуты организаций.

Поскольку эта конструкция сформулирована на базе наиболее фундаментальных допущений о том, как

работают организации и как они управляются, то с помощью такой конструкции можно достаточно хорошо и точно описывать другие стороны организаций, такие как тип лидерства, критерии эффективности и основные теории менеджмента¹⁷.

Приведенные типологии не являются каноничными для каждой организации, но все же в каждой прослеживается влияние одной или нескольких корпоративных культур.

Одним из заметных результатов сильной корпоративной культуры является низкая текучесть кадров. Это объясняется единодушием во мнении сотрудников о том, что является целью организации и за что она выступает. Это, в свою очередь, рождает сплоченность сотрудников, верность и преданность организации, следовательно, желание покинуть такую организацию у работников пропадает.

Ценности второго уровня тесно связаны с визуальными образцами (слоганами, церемониями, стилем деловой одежды и др.), они как бы вытекают из них и обозначают их внутреннюю философию. Эти ценности поддерживаются и вырабатываются сотрудниками организации, каждый работник компании должен разделять их или хотя бы показывать свою лояльность по отношению к принятым корпоративным ценностям.

Все эти этапы и ход их внедрения в работу компании целесообразно описать в таком документе, как корпоративное руководство. Для сотрудников отдела кадров оно станет особенно незаменимым при приеме на работу и в процессе адаптации новых работников. Фактически это руководство сразу наглядно продемонстрирует, насколько потенциальный сотрудник разделяет взгляды компании на основополагающие для нее ценности.

Процесс создания корпоративной культуры длителен и сложен. Обозначив основные ценности компании,

¹⁷ Макаренченко М. А. Методология и методика проектирования культуры фирмы в процессе создания гибких организационных структур. — СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2004. — 159 с.

можно переходить к следующим трем этапам, являющимся обязательными в ходе разработки индивидуального стиля работы организации в целом:

- созданию стандартов поведения членов организации;

- внедрению стандартов;

- эффективному выполнению стандартов, о которых работники информируются, которые последовательно применяются и толкуются одинаково, но достаточно гибкие, чтобы не нарушить эффективность работы.

Одним из самых важных моментов формирования корпоративной культуры является проведение совместных культурных мероприятий, всевозможных праздников, конкурсов. Также необходимо формирование причастности каждого сотрудника к общему результату фирмы. Каждый работник должен чувствовать, что он может влиять на развитие фирмы, что он незаменим и его действия весомы в деятельности фирмы. Нужно мотивировать человека на результат. Если работник будет трудиться на себя и считать дело фирмы своим делом, то это значительно повысит его производительность и общий эмоциональный фон в компании.

Уровни корпоративной культуры

Эдгар Шейн (1992) считает, что культуру нужно изучать на трех уровнях: артефактов, провозглашаемых ценностей и базовых представлений. Эти уровни, по сути, характеризуют глубину исследования¹⁸.

Артефакты — это видимые организационные структуры и процессы, воспринимаемые факторы внутренней среды организации. Артефакты можно увидеть, услышать, пощупать. Как следствие, объекты этого уровня легко можно описать. К артефактам относятся форма одежды, речевые обороты, архитектура и планировка здания, символика, обряды и ритуалы организации. Обычно артефакты возникают не на пустом месте. Они вытекают из более глубоких уровней культуры, являются выражением ценностей, которые установились в орга-

¹⁸ Schein E. H. Organizational Culture and Leadership, 1992.

низации за время ее становления, были привнесены основателем и последующими руководителями и сотрудниками.

Провозглашаемые ценности

Под провозглашаемыми ценностями понимаются высказывания и действия членов организации, которые отражают общие ценности и убеждения. Провозглашаемые ценности задаются руководством компании как часть стратегии или по каким-либо другим причинам. Сотрудникам известно об этих ценностях, и они сами делают выбор, принимать эти ценности, сделать вид и адаптироваться к ситуации, или отвергнуть. Если руководство в своем стремлении утвердить определенные ценности достаточно упорно, если появляются артефакты, отражающие значимость этих ценностей для организации, тогда ценности проходят проверку. Через определенный промежуток времени становится ясно, к победам или поражениям в бизнесе приводит приверженность к провозглашаемым ценностям.

В первом варианте, если организация не добьется успеха, в ней сменится лидер или же прежний лидер пересмотрит стратегию и политику. И тогда провозглашаемые ценности отойдут, будут изменены. Во втором варианте, если организация достигнет своих целей, сотрудники обретут уверенность в том, что идут по правильной дороге. Соответственно, и отношение к провозглашаемым ценностям компании станет другим. Эти ценности перейдут на более глубокий уровень — уровень базовых представлений.

Базовые представления — это основа культуры организации, которую ее члены могут не осознавать и считать непреложной. Именно эта основа определяет поведение людей в организации, принятие тех или иных решений.

Базовые представления, или предположения, — «глубинный» уровень культуры организации. Они открыто не выражаются в артефактах и, что еще более важно, не могут быть описаны даже участниками организации. Эти представления находятся на подсознательном

уровне сотрудников, являются для них само собой разумеющимися. Вероятнее всего, эти представления обладают такой силой, поскольку привели компанию к успеху. Если найденное решение проблемы оправдывает себя раз за разом, оно начинает восприниматься как нечто должное. То, что было некогда гипотезой, принимаемой только интуитивно или условно, постепенно превращается в реальность. Базовые представления кажутся членам группы настолько очевидными, что варьирование поведения в рамках данной культурной единицы сводится к минимуму. На деле, если группа придерживается какого-то базового представления, то поведение, которое держится на любых иных представлениях, будет казаться участникам группы непонятным.

Сотрудники, не следующие базовым представлениям, рано или поздно окажутся «в опале», поскольку между ними и их коллегами возникнет «культурный барьер».

Корпоративная культура состоит из следующего набора основных инструментов:

1. *Миссия, ценности, понимание сотрудниками целей и идеологии компании.*

Миссия представляет собой цель компании с точки зрения общественной пользы, выгоду, которую его компания приносит всему обществу. Отметим, что миссия декларирует именно общественную пользу, не упоминая о выгодах конкретного человека. При оценке миссии (главной цели) необходимо учесть, что ее «харизматическая сила» определяется следующими условиями:

а) достижение цели делает компанию и людей, в ней работающих, абсолютно уникальными;

б) цель достижима в принципе;

в) цель не противоречит моральным ценностям сотрудников;

г) цель нравится людям, они считают ее достойной.

Миссия не воздействует на логическую составляющую человека, поэтому конкретные цифры и факты в данном случае не обязательны. Главная задача — оценить, в какой степени миссия наполняет деятельность сотрудников энергией, воздействует на их эмоциональную составляющую.

Ценности являются системой мировоззренческих и этических принципов, формируют границы приемлемого поведения. Для позитивного влияния корпоративной культуры важно, чтобы максимальное количество сотрудников разделяло подлинные ценности «первых лиц» и акционеров компании, а также их видение будущего. Как правило, формирование таких ценностей — непростая задача, поскольку эти ценности должны быть искренними, позитивными и способными вдохновить остальных сотрудников. Кроме того, сотрудники должны верить в будущее своей компании, иметь уверенность в правильности выбранного руководством пути и его способности успешно пройти по этому пути и достичь намеченных целей.

2. Имидж (репутация компании).

Имидж отражает репутацию компании в деловой среде. Имидж — это фактор доверия клиентов к фирме и ее товару, фактор роста числа продаж, инвестиций, кредитов. Видимым выражением имиджа является бренд, характер рекламной деятельности, корпоративная символика.

Отдельным объектом изучения должен стать престиж и репутация компании в глазах собственных сотрудников, поскольку именно он оказывает сильное мотивирующее влияние и формирует отношение работников к управленческим действиям. Можно говорить о репутации компании как работодателя. Большое положительное влияние на формирование внутреннего имиджа компании имеет наличие или аренда баз отдыха, лагерей для детей сотрудников, проведение корпоративных мероприятий.

3. Атмосфера в коллективе (взаимоотношения между сотрудниками).

В данном случае необходимо, прежде всего, определить является ли атмосфера в целом позитивной, т. е. жизнерадостной, деловой и доброжелательной.

Отметим некоторые важные элементы позитивной атмосферы:

– в компании практикуется наставничество, есть возможность посоветоваться с более опытными товарищами, обсудить свои идеи и попросить помощи в процессе их реализации;

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru