Глава III

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК МЕТОД И ИНСТРУМЕНТ КОНТЕКСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Репутационный аудит (диагностика корпоративной культуры компании)

Репутационный аудит — это внутренняя аналитическая деятельность, основная задача которой — оценка соответствия заявляемых компанией ценностей способам их реализации и выработка предложений по корректировке тех или иных воздействий на корпоративную культуру организации.

Репутационному аудиту должны подвергаться как действующие в настоящем в организации производственные и непроизводственные процессы, так и те, которые еще только собираются внедрить. Фактически любое решение, которое может повлиять на изменение жизнедеятельности организации, необходимо подвергать репутационному аудиту и корректировать в соответствии с основными положениями ее корпоративной культуры.

На современном этапе происходят глубокие изменения составляющих жизнедеятельности организаций, которые связаны с глобализацией и интернационализацией экономики, развивающимися информационными технологиями, усилением конкуренции и другими процессами. Экономическое состояние компаний все больше зависит от факторов внутренней и внешней среды. Роль внутренних факторов и выбор способа движения к новому в значительной степени обеспечиваются организационной культурой управления компанией, которая обеспечивает целенаправленное воздействие на формирование, функционирование и своевременное обновление согласованной целостной системы управления, коллектива, способной обеспечить выполнение целей в соответствии с интересами участников процесса.

Организационная культура должна четко диагностироваться в целях оценки ее соответствия этическим воззрениям персонала. В современных компаниях организационную культуру рассматривают как механизм воспроизведения опыта, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность при взаимодействии с другими структурами. Каждая организация, реализующая определенные цели и задачи, вынуждена заниматься воспроизведением и заимствованием социального опыта[1].

К функциям, выполняемым организационной культурой, относятся следующие:

отражение специфики бизнеса и определение «лица» компании;

обеспечение привычного образа действий в повторяющихся ситуациях;

формирование коллективной преданности;

обеспечение социальной стабильности;

---

[1] Козлов, А. А. Управление персоналом в японских корпорациях в условиях глобализации экономики// Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — №2.

Петров, А.Корпоративная культура: русский путь? — Режим доступа: // http://www.career.spb.ru.— Загл. с экрана.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

содействие развитию и росту организации[1].

Функции организационной культуры претерпевают изменения и требуют формирования, моделирования. При формировании организационной культуры обеспечивается, с одной стороны, удовлетворение потребностей руководителей высших управленческих уровней, а с другой — лояльность прочего персонала. Организационная культура способствует созданию атмосферы, благоприятной для развития работников как личностей и как специалистов, умеющих преодолевать стереотипы и устаревшие традиции.

В современных условиях наряду с техническими организационно-структурными изменениями наиболее важными становятся вопросы перестройки организационной культуры. Темпы развития экономики организации являются важным фактором, оказывающим влияние на развитие организационной культуры. При устойчивом, стабильном состоянии или очень медленных изменениях состояния экономики организационная культура отражает устойчивые цели и остается длительное время неизменной[2].

При таком функционировании компании целью организационной культуры является простое воспроизводство. При изменении целей организации, расширении производства, увеличении доли на рынке возникает необходимость адаптировать к новым изменениям и организационную культуру компании, если существующая не способна к изменениям.

До настоящего времени не разработана методика оценки организационной культуры. Сложность методической оценки организационной культуры управления создает ее многодисциплинарность, уникальную интерактивную сущность.

Организационная культура является одним из важнейших факторов успеха в конкурентной борьбе, подлежащих наблюдению, регулярному анализу и корректировке в соответствии с изменением обстановки. В дореформенный период в организациях серьезно рассматривалась организационная культура, наряду с оплатой труда огромное значение придавалось моральным стимулам (музей трудовой славы, книги об истории организации, социалистические соревнования, «доски почета», путевки и т. д.). Все это довольно эффективно формировало чувство общности, стимулировало способность к сотрудничеству. В большинстве крупных организаций, сохраняющих жизнеспособность в современных условиях, поддерживается организационная культура, сложившаяся за длительную историю существования. Основной упор делается на поддержание исполнительности, дисциплины, на обеспечение ранее заложенной социальной сферы[3].

В небольших организациях рекомендуется создать единую команду, которая решает многие вопросы коллегиально, демократично, где работают на честных, доверительных отношениях. Имеется прямая связь между культурной средой организации и качеством продукции. Организационная культура управления, в свою очередь, оказывает активное воздействие на персонал

---

[1] Багиев, Г. Л., Томилов, В. В., Чернышева, З. А. Маркетинг и культура предпринимательства. // СПб.: СПбУЭФ, 1995.

[2] Томилов, В. В. Культура предпринимательства. // СПб.: Питер, 2000.

[3] Десслер, Г. Управление персоналом/ Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1997.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

компании, модифицирует его поведение в соответствии с определенными предпочтениями. Развитие организационной культуры предполагает ее формирование, поддержание и изменение. Формирование культуры происходит в условиях решения организацией проблем внешней адаптации и внутренней интеграции[1].

Организационную культуру принято характеризовать с помощью совокупности параметров. К ним относятся тип, уровень, состояние, открытость культуры, тип руководства, управленческий стиль, конфликтность и другие характеристики. Поскольку все перечисленные параметры являются качественными, то и методы анализа применяются в основном эвристические.

Для определения принадлежности компании к той или иной организационной культуре можно воспользоваться методом контрольных вопросов (табл. 3.1).

Таблица 3.1 — Репутационный аудит методом контрольных вопросов

1	2	3	4	5
Вопросы	Тип организационной культуры			
	Бюрократическая	Предпринимательская	Органическая	Партиципативная
Как организация направляется?	Сильным руководством	Свободной инициативой	Согласием с общей идеей	Всесторонними обсуждениями
Что лежит в основе решения проблем?	Сосредоточенное продумывание	Индивидуальное творчество	Исходное согласие с целями и задачами	Взаимодействие
На чем основывается лидерство?	На власти и положении	На авторитете и признании	На разделяемых взглядах о направлении общего движения	На содействии контактам и сотрудничеству
С помощью каких средств справляются с хроническими проблемами?	Укрепляют руководство и следуют правилам	Ищут новые творческие подходы	Не придают проблемам значения и отказываются от обсуждения	Более напряженных дискуссий и выработки способов решения
Как выполняется повседневная работа?	Ориентирована на неизменность курса и активность руководства	Видоизменяется каждым по-своему	При минимальном вмешательстве в нее руководителя	Постоянно перепроверяется руководителем для большего совершенства

[1] Рюттингер, Р. Культура предпринимательства/ Пер. с нем. — М.:ЭКОНОМ, 1992. — 240 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Окончание таблицы 3.1

1	2	3	4	5
Как обращаются с функциями и ответственностью?	Предписываются и закрепляются	Получаются такими, какими их делают люди	Реализуются с почти автоматической точностью	Разделяются и сменяются по необходимости
Как относятся к желаниям и интересам отдельных людей?	Подчиняются интересам организации	Считаются более важными, чем интересы организации	Реализуются по степени их согласованности с целями организации	Согласуются с интересами организации путем договоренности
Чем занимается руководство?	Определяет лидеров и возможные направления развития	Дает людям возможность делать так, как они считают нужным	Задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	Действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
Какое влияние оказывают разногласия и конфликты?	Угрожают стабильности организации и мешают работе	Являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий персонала	Отражают факт расхождения целей персонала с общими целями и задачами	Считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблемы
Как можно охарактеризовать коммуникации?	Формальны и подчиняются правилам	Отличаются по интенсивности и непредсказуемы	Ограничены и несущественны	Открыты и насыщены
Каково отношение к информации?	Контролируется, доступ к ней ограничен	Используется для индивидуальных достижений	Расценивается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне	Оценивается и распределяется открыто

Составляющие организационную культуру ценности, мнения и социальные нормы трудно заметить в их непосредственном проявлении. Однако они просматриваются косвенно через систему динамических факторов, таких как отношения работников к своей трудовой деятельности, внутриорганизационные коммуникации, регулирование, мотивация и мораль. Для оценки этих данных целесообразно применять методы анкетирования, интервьюирования, а также бальный и экспертный.

В соответствии с полученными оценками выявляются узкие места и ведущие звенья в организационной культуре управления компанией и вырабатываются меры по ее оздоровлению с использованием эвристических оценочно-поисковых методов[1].

[1] Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Л.-мл. Организация: поведение, структура, процесс/ Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 662 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

При оценке степени влияния организационной культуры на деятельность компании целесообразно воспользоваться методом типологии, который учитывает три фактора: направленность, широту и силу.

Направленность указывает на то, как культура влияет на достижение целей организации. Широта свидетельствует о степени распространения идеи организационной культуры среди персонала. Сила определяет степень принятия персоналом идей и ценностей организационной культуры[1].

Организационная культура оказывает положительное влияние на результаты деятельности компании, поддерживает ее цели, охватывает широкий круг работников и находит в отклик среди них. Все другие варианты из комбинации трех факторов свидетельствуют о незначительном, а в отдельных случаях и отрицательном влиянии организационной культуры на эффективность функционирования компании[2].

Исследования корпоративной культуры (см. рис. 3.1) начинаются с изучения наиболее доступных факторов внешней среды, таких как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, а также наблюдаемые образцы поведения и способы вербальной и невербальной коммуникации. Их легко обнаружить и воспринимать.

На втором этапе изучаются ценностные ориентиры и верования, разделяемые членами организации, которые несут в себе смысловое назначение первого уровня, носят сознательный характер и зависят от желания людей.

Третий этап исследования культуры организаций предусматривает исследования базовых предположений, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе.

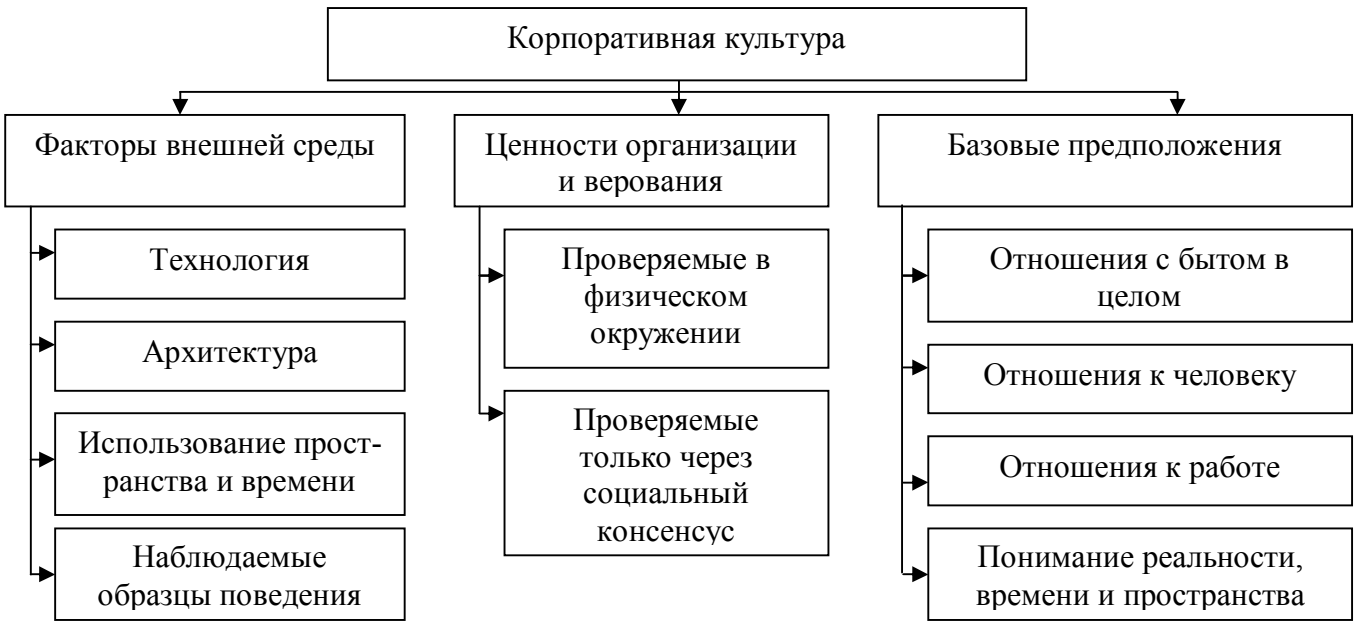

Рисунок 3.1 — Модель исследования корпоративной культуры

[1] Молл Е. Г. Организационное поведение: учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1998.

[2] Свенцицкий Л. С. Социальная психология управления.// Л.: Издательство Ленинградского Университета, 1986.— 173 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

При исследовании вышеперечисленных этапов корпоративной культуры осуществляется деление ее на объективную и субъективную. Объективная организационная культура представляет собой физическое окружение, такое как дизайн, место расположения, оборудование и мебель, применяемые технологии, объем пространства, автомобиль и другие. Все вышеперечисленное отражает ценность организации[1].

Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры (стиль руководства, решение руководителями управленческих проблем и их поведение в целом). Она создает различия между организационными культурами различных предпринимательских структур.

При исследовании организационной культуры выделяются отдельные субкультуры, которые определяются набором символов, убеждений, ценностей, норм и образцов поведения, отличающих компанию от других. Администрация компании, структурные подразделения, отделы и службы могут иметь свои субкультуры, сосуществующие мирно или враждебно. Носителями субкультур являются отдельные личности, разделяющие схожие интересы.

В крупных компаниях могут быть и такие субкультуры, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация хочет достигнуть в целом. Зарубежные исследователи Дж. Мартин и Д. Мейерсон разделяют три профиля организационной культуры: интеграционный, дифференцированный и фрагментарный[2].

Интегральный подход в исследовании организаций был разработан голландским ученым Г. Хофштеде и французским консультантом по управлению Д. Боллинже, которые в основу диагностики положили 4 основные характеристики корпоративной культуры: дистанцию власти, стремление к избежанию неопределенности, индивидуализм — коллективизм и мужественность — женственность.

Следует отметить, что все эти четыре параметра корпоративной культуры находятся в тесном взаимодействии и на основе их сочетания можно установить такие важные характеристики, как стиль управления, возможности возникновения конфликтов, их протекания и способы разрешения[3].

В соответствии с методикой Хофштеде и Боллинже проведем оценку корпоративной культуры по четырем параметрам: дистанция власти, тенденция к избежанию неопределенности, индивидуализм — коллективизм, мужественность — женственность.

Дистанция власти включает в себя следующие факторы:

частоту выражения подчиненными своего несогласия с мнением руководителя;

---

[1] Петров, А. Корпоративная культура: русский путь? — Режим доступа: http://www.career.spb.ru. — Загл с окна.

[2] Макеева, В. Г. Культура предпринимательства: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2002. —218 с.

Симонова, Л. М., Стровский, Л. Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве: учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 189 с.

[3] Чистов, Л. М. Совершенствование управления строительной отраслью: учеб. Пособие. — Л.:Лизи, 1985.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

количество работников, предпочитающих демократический (консультативный) стиль управления директивному (автократическому);

количество работников, считающих, что стиль их непосредственного руководителя все-таки относится к директивному (автократическому).

Определение дистанции власти происходит на основе ответов респондентов на следующие вопросы:

1) Как часто вы выражаете несогласие с мнением руководителя? (Часто /редко).

2) С какого типа руководителем вы предпочитаете работать? (Автократический/консультативный).

Индекс дистанции власти (ИДВ) рассчитывается по формуле:

$$\text{ИДВ} = 135 - 25\ a + b - c\ , \qquad (3.1)$$

где *a* — средневзвешенное значение ответов на вопрос о частоте несогласия с руководителем;

b — средневзвешенное значение тех, кто в качестве реального типа руководителя выбрал автократический;

c — средневзвешенное значение тех, кто в качестве желаемого указал на консультативный стиль.

Второй важный параметр, отражающий состояние организации и характер ее корпоративной культуры — это тенденция к избежанию неопределенностей. На основе этой тенденции можно зафиксировать степень комфортности поведения людей в новой, отличающейся от повседневности ситуации.

Понятие неопределенности является одним из ключевых для современной теории организации и управления. В показатель *стремления к избежанию неопределенности* включаются следующие элементы:

желание урегулировать поведение, его предписания и обоснования;

предполагаемая стабильность занятий;

ощущение стресса и неопределенности.

Каждый параметр стремления к избежанию неопределенности определяется по результатам ответов респондентов на три вопроса:

1) Согласны ли вы с мнением, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает что это в интересах организации? (Да/нет).

2) Сколько еще вы хотите проработать на своем предприятии? (Долго/недолго).

3) Как часто вы нервничаете на работе? (Часто/нечасто).

Ответы на эти вопросы позволяют вычислить индекс стремления к избежанию неопределенности (ИСИН).

$$ИСИН = 300 - 30\,a - b - 40\,c\ , \qquad (3.2)$$

где *a* — средневзвешенное значение вопроса о возможности нарушения инструкций;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

b — процентное распределение выбравших первый или второй вариант ответа на желаемую длительность работы на предприятии;

c — средневзвешенное значение вопроса о нарушениях во время работы.

Третий показатель *(индивидуализм — коллективизм)* оценивает степень интеграции индивидов в группы,

Уровень индивидуализма — коллективизма влияет на преобладание в организации людей локального или космополитического типа. Локальный тип озабочен проблемами внутри организации, является очень влиятельным при коллективистском климате. Космополитический тип ориентирован на среду вне организации, влияет на индивидуалистическое настроение на предприятии.

Уровень индивидуализма — коллективизма определяется на основе ответов на следующие вопросы:

1) Насколько важно иметь достаточное время для личной и семейной жизни? (Очень важно/не очень важно).

2) Какое значение вы придаете приемлемым условиям труда? (Большое/небольшое).

3) Насколько для вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом? (Очень важно/не очень важно).

4) Насколько вам важно жить в районе, приемлемом для вас и вашей семьи? (Очень важно/не очень важно).

Индекс индивидуализма — коллективизма (ИИК) рассчитывается по формуле:

$$ИИК = 76a - 46b + 30c - 27d - 29, \quad (3.3)$$

где *a* — средневзвешенное значение ответов на вопросы о важности времени, достаточного для личной и семейной жизни;

b — средневзвешенное значение ответов на вопросы о необходимости приемлемых условий труда;

c — средневзвешенное значение ответов на вопросы о значении работы с людьми, которые хорошо друг с другом взаимодействуют;

d — средневзвешенное значение ответов на вопросы о важности жизни в районе, приемлемом для респондента и его семьи.

Четвертый параметр *(мужественность — женственность)* отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания.

Мужской менталитет предполагает:

наличие возможностей для продвижения по службе;

требование хорошо оплачиваемой работы;

наличие возможностей обучения или повышения квалификации;

наличие возможности быть в курсе технических новостей.

Для женской же роли более важными являются следующие факторы:

работа в дружеской атмосфере;

возможность оставаться на данном рабочем месте так долго, как вам хочется;

наличие приемлемых условий труда:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

хорошие отношения с руководством и взаимодействие с коллегами.

Индекс мужественности — женственности исчисляется на основе ответов на следующие вопросы:

1) Насколько для вас значима работа с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом? (Очень значима/не очень значима).

2) Насколько важно для вас иметь хорошие возможности для продвижения по службе? (Очень важно/не очень важно).

3) Какое значение вы придаете возможности работать на данном рабочем месте так долго, как хочется? (Большое/не важно).

4) Насколько для вас важно быть в курсе достижений научно-технического прогресса? (Очень важно/не очень важно).

Индекс мужественности — женственность (ИМЖ) определяется по формуле:

$$\text{ИМЖ} = 60\,a - 66\,b + 36\,c + 7\,d - 39\ , \qquad (3.4)$$

где *a* — средневзвешенное значение ответов на вопрос о значимости работы с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом,

b — средневзвешенное значение ответов на вопрос о важности иметь возможности продвижения по службе;

c — средневзвешенное значение ответов на вопрос о возможности работать на данном месте так долго, как хочешь;

d — средневзвешенное значение ответов на вопрос о возможности быть в курсе научно-технического прогресса.

Все эти четыре параметра корпоративной культуры компаний находятся в тесном взаимодействии, и на основе их сочетания можно установить такие важные характеристики, как стиль управления, возможности возникновения конфликтов, их протекания и способы разрешения.

Организационная культура определяет уровень практических достижений в информатике, организации, технике, технологии, методах, стиле, условиях управленческого труда, в общении между работниками, в подготовке персонала. Она может быть низкой, средней и высокой. Применение метода сравнения уровня организационной культуры с нормативной моделью, фактическими, желаемыми состояниями, измерение уровня во времени позволяет отслеживать происходящие изменения. Нормативная база содержится в законах, подзаконных актах (положениях, инструкциях, стандартах и т. д.), но задает определенные образцы, в соответствии с которыми дается оценка фактического уровня культуры. Нормативная основа организационной культуры обновляется, пополняется и совершенствуется. Определить наиболее слабые позиции можно, сравнивая «полярные культуры», значение которых можно определить с помощью метода контрольных вопросов[1].

Уровень организационной культуры управления может характеризоваться и с точки зрения открытости системы по отношению к внешней среде. Исходная

[1] Кармин А. С. Культура социальных отношений. — СПб.: Лань, 2000.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

форма, предназначенная для такой диагностики с использованием метода контрольных вопросов, представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 — Характеристика организационной культуры управления с точки зрения открытости системы

Параметр	Позиция		
	Низкая	Средняя	Высокая
Цели	Провозглашаются	Сообщаются	Принимаются совместно
Информация	Являются символом статуса	Ею торгуют, как товаром, направлена на потребление сотрудников	Представлена в избытке
Мотивация	Является манипулятивной	Отчасти делегируются	Имеет в качестве цели идентификацию
Решения	«Падают» сверху	«Вкрадываются»	Принимаются всеми сотрудниками
Ошибки	Делаются только сотрудниками	Преодолеваются	Могут быть у всех
Конфликты	Нежелательны	Отчасти делегируются	Являются шансами для нововведений
Контроль	Осуществляется сверху	Демократический	Самоконтроль
Стиль руководства	Авторитарный	«Разрешитель» проблем, предпочитают кооперацию	Либеральный
Руководитель	Неограниченный властелин, желает послушания		Стратег, предпочитает партнерство

Если большинство ответов находится в столбце «низкая», то организация тяготеет к высокой степени закрытости, если ответы преобладают в колонке «высокая», то отличается открытостью. Организация, характеризующаяся значениями параметров «средняя», является промежуточным вариантом. Для повышения конкурентоспособности организации следует особое внимание уделить этим параметрам. Только при тяготении к значениям третьего столбца организация может оцениваться как избравшая и реализующая открытость в своем поведении.

В качестве заключения необходимо отметить, что репутационный аудит позволяет осмысленно вносить изменения в основную идеологию организации. Данное направление деятельности является важным условием целенаправленного и планомерного развития корпоративной культуры организации.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

3.2. Управление корпоративной культурой

Нынешний этап знаменателен тем, что передовой менеджмент в полном объеме осознал всю сложность управления человеческим ресурсом. И от попыток управлять с помощью простых технологических схем начал переходить к построению сложных многогранных систем, учитывающих всю сложность человеческих отношений.

Постепенно начинает приходить понимание того, что персонал организации живет и управляется по тем же законам, что и любая другая общность, что при взаимодействии с ним необходимо учитывать его особенности, его культуру. В лексиконе современного российского менеджмента появляется новое понятие — «корпоративная культура». Приходит понимание того, что корпоративная культура есть в любой организации, независимо от того, знают там об этом или нет.

Выясняется, что, с одной стороны, культура может быть позитивной или негативной с точки зрения целей организации, а с другой — ее нельзя изменить в одно мгновение; корпоративную культуру нельзя отменить или объявить, с ней можно только взаимодействовать, чтобы постепенно изменить или развить.

Будет ошибкой считать, что корпоративная культура является порождением сугубо внутренних для организации процессов. Конечно же, нет. Любая организация является частью системы общественных взаимоотношений. И, помимо сотрудников, в результатах ее деятельности заинтересованы как минимум общество в лице потребителей продуктов и услуг, а также владельцы компании[1].

В современных условиях крупные предприятия функционируют и развиваются как сложный организм, жизненный потенциал которого обеспечивает корпоративная культура. Корпоративная культура обуславливает не только различие между организациями, но и определяет успех их функционирования и выживания в конкурентной борьбе.

Управление — это сознательное и намеренное совершение какого-либо действия, которое включает усиление или ослабление культуры, адаптацию людей в культуре, развитие культуры, поддержание или изменение организационной культуры управления.

Независимо от стадии развития, на которой находится организация, ее высшее руководство может управлять культурой двумя способами. Первый способ представляет собой как бы стратегическое видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель воодушевляет и претворяет в жизнь фундаментальные ценности организации. Такой подход предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям.

Применение второго способа начинается с ее нижних уровней, большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. Менеджеры

[1] Костенчук, И. Внутрикорпоративный PR и развитие корпоративной культуры//Управление компанией журнал - 2002.- №10(17) - С.21

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации[1].

Первый способ может реализоваться через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям. Второй способ требует понимания значения организационной культуры в повседневной жизни организации. При этом действенными средствами могут быть манипулирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения, и т. д.

Управляя организационной культурой, следует иметь в виду, что она может объединить определенные звенья организации. Управление культурой является достаточно длительным процессом, который предусматривает постоянную специализацию новых членов организации, бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в организации, неустанное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации[2].

Культура бизнес-коммуникаций включает в себя три аспекта: организацию индивидуального поведения, группового поведения и предотвращение конфликтных ситуаций[3].

Основные методы поддержания корпоративной культуры представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 — Методы поддержания корпоративной культуры

Методы	Элементы методов/содержание	Роль руководства
1. Декларируемые менеджментом лозунги	а) миссия; б) цели; в) правила; г) принципы	руководитель как созидательная сила (основоположник)
2. Ролевое моделирование	а) отношения менеджер — подчиненный; б) коммуникации	Руководитель — пример для подражания
3. Внешняя символика	а) система поощрений; б) статусная символика	Дистанция руководитель — подчиненный
4. Истории, легенды, мифы и обряды	Основные темы мифов и легенд: а) Босс тоже человек? б) Как отреагирует шеф на промах? Типы обрядов: а) обряд продвижения; б) обряд ухода; в) обряд усиления; г) обряд обновления; д) обряд разрешения конфликта; е) обряд единения.	Поведение руководителя — предмета, мифов, легенд. Руководитель — основное действующее лицо.

[1] Музыченко, В. В. Управление персоналом. Лекции: учебник для студ. высш. учеб. Заведений. — Издательский центр «Академия», 2003. — 528 с.

[2] Кибанова, А. Я. Управление персоналом организации. — М., 1997. — 282 с.

[3] Ситарам, К. С., Когделл Р. Т. Основы межкультурной коммуникации// Человек. — 1992.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

5. Предмет постоянного внимания менеджмента	а) церемонии; б) стиль управления	Руководитель — законодатель
6. Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях	а) ценности; б) нормы	Деятельность руководителя
7. Кадровая политика	а) принятие на работу; б) продвижение; в) увольнение	Работа руководителя с персоналом

Несколько лет на страницах отечественных журналов идут дискуссии на тему корпоративной культуры. Так, например, в «Журнале управления компанией»[1]]представлены основные элементы управления корпоративной культурой. Нельзя не согласиться с точкой зрения автора относительно того, что любое действие управленца, его собственное поведение рассматриваются с позиции целенаправленного развития корпоративной культуры.

Для того чтобы те или иные корпоративные идеи были присвоены, стали частью мировоззрения, управляли поведением человека, необходимо выполнить как минимум ряд условий: во-первых, необходимо предъявить сами идеи; во-вторых, показать тем или иным способом образцы реализации этих идей в поведении; в-третьих, задействовать механизмы подкрепления положительного поведения и механизмы осуждения действий, дискредитирующих идеологию. В условиях целенаправленного развития корпоративной культуры деятельность по ее развитию должна быть постоянным и многоплановым процессом.

Минимальный план мероприятий в организации начинается с ознакомления сотрудников с пакетом документов, в которых закреплены основы базовой идеологии. Это могут быть «Положение о миссии», «Декларация о целях, ценностях и принципах деятельности компании», «Кодекс корпоративной этики сотрудников компании» и др. С помощью этих документов решается не только задача информирования сотрудников о принятых в компании ценностях, но и задача их легитимизации.

Существует множество способов ознакомления сотрудников с документами такого рода — от простой презентации на стендах или в буклетах до воспитания потребности пользоваться ими в производственной деятельности. В любом случае эти документы должны быть легко доступны каждому.

Следующим элементом управленческой деятельности может быть информационная кампания в корпоративных СМИ. Одной из важнейших задач их деятельности должна стать пропаганда основных ценностей организации. Необходимо, чтобы СМИ не просто пересказывали содержание идеологических документов, а разъясняли смысл основных ценностей, иллюстрировали все многообразие существующих в организации способов их реализации, показывая тем самым образцы и задавая четкие границы одобряемого и неодобряемого в

[1] Костенчук, И. Внутрикорпоративный PR // Управление компанией жур.- 2002 - №10 С.21-24

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

организации поведения. Причем речь следует вести как о «производственном», так и о «непроизводственном» поведении.

Важнейшим элементом управления является демонстрация поведения руководителей организации по отношению к основным ее ценностям. Чем активнее позиция руководителей в реализации провозглашенных ценностей, чем ярче проявляется их позитивное отношение к этим ценностям, тем больше доверия возникает у сотрудников, тем больше они начинают в собственной деятельности ориентироваться на эти ценности.

Наиболее подготовлены к восприятию идеологии организации новые сотрудники. Они испытывают сильнейшую потребность в том, чтобы определить, какого поведения ждут от них на новом рабочем месте.

И наставники, работающие с новичками, должны быть подготовлены в первую очередь именно в этих позициях[1].

В управленческом процессе очень важно поддержание и развитие старых, а также создание новых корпоративных традиций, развитие корпоративной символики.

Не секрет, что традиции являются важнейшим механизмом передачи культурного опыта, включающего в себя исторически устоявшиеся формы деятельности и поведения, а также связанные с ними ценности, обычаи, правила и т. д. Собственно корпоративные традиции подвержены влиянию национальных, региональных и отраслевых традиций, которые в рамках деятельности конкретной организации приобретают свою особую специфику.

Корпоративные традиции представлены в основном в жизнедеятельности организации. Это могут быть мифы и обряды, с одной стороны, с другой стороны, это специфика системы управления или устоявшиеся в организации способы и формы производства. Развитие экономики требует более современных и эффективных технологий. В свою очередь внедрение любой новой технологии подразумевает отказ от устоявшихся, ставших «своими» для сотрудников способов производства, а значит, смену традиций.

Для сотрудников далеко не всегда очевидна целесообразность различных нововведений в организации, таких, например, как внедрение новой технологии или реорганизация системы управления. Как и все неизвестное, несущее неопределенность, нововведения порождают множество различных страхов и, как следствие, сопротивление.

Создание условий для благоприятного восприятия персоналом перемен и есть одна из функций управления корпоративной культурой.

Среди соответствующих мероприятий могут быть: акции по разъяснению целей и преимуществ вводимых новшеств; объявление позиции организации по отношению к сотрудникам, чья профессиональная судьба может быть изменена в результате преобразований; осуществление образовательных мероприятий по освоению новых технологий; проведение процедур, стимулирующих переход на новые технологии.

---

[1] Костенчук, И. Внутрикорпоративный PR //. Управление компанией жур.- 2002 - №10 С.23

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Жизнедеятельность сотрудников в организации не ограничивается исключительно участием в производственном процессе. В любой организации зарождаются и существуют в той или иной степени традиции, которые не связаны напрямую с производственной деятельностью. Это могут быть корпоративные праздники, фиксирующие значимые события в жизни данной организации (например, день ее рождения) или отраслевую принадлежность ее сотрудников. Обряды, отражающие значимые события для ее сотрудников, например, посвящения в сотрудники или проводы на пенсию, поздравления с днем рождения, свадьбой, рождением ребенка. Возможны также различные виды культурно-массовой и спортивной деятельности с участием членов семей сотрудников, просветительской и благотворительной деятельности, в интересах пенсионеров организации, проведение научно-практических конференций, различные образовательные проекты и т. д.

Внимательное отношение к традициям организации и тщательная работа по их поддержке и развитию являются важнейшим условием управления корпоративной культурой организации[1].

Управление корпоративной культурой не является простым делом. Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех деталях.

Управление корпоративной культурой является достаточно длительным процессом; базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении членов организации, невозможно изменить за короткий срок. Если в компании и есть что-либо долговечное и тяжело меняемое, так это ее культура.

Чтобы лучше понять смысл управления корпоративной культурой, целесообразно раскрыть особенности российского управления:

существование большой дистанции между начальником и подчиненными; принятие работниками неравенства в распределении полномочий, вознаграждений, принятии решений; уважение к власти;

признание правомерности иерархических отношений между социальными слоями и сословиями;

ожидание попечительства и опеки сильных над слабыми;

иерархическое управление с концентрацией власти на самом верху организации;

полная зависимость сотрудников от решений руководства;

перераспределение богатства в пользу бедных и слабых, сострадание к проигравшим;

уважение к различным традициям, верованиям, языкам;

предпочтение осмысленной аскезы богатству, общей строгости нравов — моральной вседозволенности, добровольного самоограничения — комфорту;

стремление к духовности как к возможности выйти за рамки своего индивидуального существования и поставить цели, не связанные с улучшением условий повседневной жизни;

---

[1] Костенчук, И. Внутрикорпоративный PR // Управление компанией жур.- 2002 - №10 С.23

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

положительное отношение к коллективным трудовым усилиям, неприятие индивидуализма, достижения собственного благополучия за счет других;

замкнутость и закрытость организации, наличие существенных барьеров между подразделениями;

привлечение, продвижение и поощрение сотрудников, лояльных по отношению к руководству и компании в целом;

бюрократизация и формализация как средства защиты от произвола;

непрозрачность принимаемых решений, секретность, жесткий централизованный контроль над внутриорганизационной коммуникацией[1].

Если внимательно проанализировать связь между стилем управления и корпоративной культурой, то легко понять, почему организация работает именно так, а не иначе. И здесь важно сочетать идею «единой команды сплоченных игроков» с мерами, способствующими активизации творческого потенциала менеджмента. Именно с этой целью в компании необходимо внедрять систему ключевых показателей оценки менеджеров компании. Главное место в этой системе отведено именно самооценке менеджера. Взгляд со стороны на собственную деятельность учит человека управлять своей результативностью. Это принципиально меняет не только систему управления культурой компании, но и всю систему управления компанией.

Иными словами, у каждого сотрудника организации должна быть своя собственная миссия: «А для чего я пришел в эту компанию, и в чем моя ценность для нее?»

Воздействие на корпоративную культуру сочетается с повышением «знаниеемкости» организации. Каким образом? Через корпоративную практику постоянного обучения, использования различных форм образования, самообразования в том числе. «Знаниеемкость», в свою очередь, через профессионализм работников способствует не только эффективному управлению корпоративной культурой, но и наращиванию конкурентоспособности всей организации. Без знаний, причем постоянно обновляющихся, чести сегодня бизнес невозможно. Многие западные руководители даже предпочитают опыту знания: чем более опытен человек, тем он менее креативен, потому что у него появляется соблазн вести себя, используя привычные, а значит, с каждым днем стареющие схемы[2].

Немаловажное значение в управлении культурой организации имеет и управление коммуникацией компании, которая формирует имидж, а имидж должен быть управляемым.

Управление корпоративной культурой невозможно без внедрения единых коммуникационных стандартов. Как было установлено в главе 1, у каждой организации есть заказчики внешние и внутренние. Каждый сотрудник — внутренний заказчик, и общение с ним требует не меньшего такта, заинтересованности и вдумчивости, чем общение с внешним заказчиком. Поэтому важно создать и развивать в компании систему ИНТЕРНЕТ, которая

---

[1] Юрасов, И. Корпоративная культура на местах // Журнал управления компанией - 2006. - №5. - С. 51.

[2] Ермошкин А. Организация как культурный феномен // Журнал Управления компанией - 2006. - №2.С. 16.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

обеспечит обратную связь, продемонстрирует открытость политики руководства. Через интеренет-портал компании можно формировать внешнее окружение компании, которое на самом деле является продолжением самой компании, т. к. каждая организация структурирует свою внешнюю среду точно так же, как она организует внутреннюю деятельность. Стратегия поведения компании во внешней среде во многом формирует ее будущее. Значит, такой инструмент коммуникации, как интернет, участвует в реализации корпоративной стратегии. И повышение отдачи от этого инструмента — забота менеджеров по культуре организации.

Складывающаяся в течение многих лет корпоративная культура является наиболее стабильным цементирующим элементом организации[1]. Однако она также претерпевает изменения.

Во-первых, корпоративная культура эволюционирует естественным путем под воздействием изменений, происходящих во внешней среде. Во-вторых, корпоративная культура может быть сознательно изменена руководством или другой влиятельной группой сотрудников. *Изменение — это действие, в процессе которого происходят различные преобразования в нашей жизни.*

Очень мало исследований было проведено в области изменения культуры. Наибольшее количество доступной информации поступает из отдельных исследований того, насколько отдельные организации способны изменить корпоративную культуру, а также на основе опыта консультантов. Неудивительно, что из-за недостатка исследований не появилось никакой последовательной теории изменения культуры.

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Поэтому важно знать, как проводить изменения такого рода.

На первом этапе основная проблема заключается в определении и преодолении первоначального сопротивления и в умении заставить людей принять новый образ мыслей (систему взглядов), необходимый для осуществления изменения. Основная проблема второго этапа состоит в осуществлении изменения, и это требует самого тщательного планирования.

Задача третьего этапа заключается в обеспечении того, чтобы изменение стало постоянным. Именно на третьем этапе оно должно быть официально и неофициально закреплено, то есть необходимо, чтобы заинтересованные люди искренне приняли его, и чтобы оно стало частью культуры организации. На третьем этапе новаторство подвергается наибольшему риску. Последним этапом программы по осуществлению изменения является этап оценки. Оценивать очень трудно, однако если цели тщательно определены, а способы их достижения четко описаны, то оценка возможна[2] (см. главу 3.2).

У каждой компании есть символы высокого уровня (миссия, логотип, корпоративный стиль одежды, дизайн и архитектура головного офиса) и низкого (традиционные мероприятия, корпоративные вечеринки, истории, мифы,

---

[1] Аникеева Н. П. Учителю о психологическом климате в коллективе. — М.: Просвещение, 1983.— 235 с.

[2] Маркетинг и культура предпринимательства/ Тезисы международной конференции. Т. 1, 2. — СПб.: СПбГУЭФ, 1996.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

легенды, жаргон компании). Корректируя и формируя и те, и другие, мы изменяем объект управления. Инструментов здесь может быть много, но самым значимым являются тренинги.

Тренинги — методики преподавания, основанные на андрагогике, групповой работе и различных игротехниках работы с аудиторией, — являются одним из самых эффективных методов преподавания «для взрослых». Они не похожи на менторские нотации лекторов университета, отличаются и от увещеваний школьных учителей. Опытный бизнес-тренер, подкупающий своей харизматичностью, всегда найдет общий язык с группой, привлечет всех участников и создаст ресурсную (эффективную, рабочую) атмосферу. Современные психологи отмечают, что для 70% людей, прошедших тренинг, в течение следующих трех дней характерны приподнятое состояние духа, высокая мотивированность и конструктивный настрой. Итак, персонал будет учиться, обмениваться опытом. Его мотивация будет возрастать. Это ли не управленческий процесс воздействия на корпоративную культуру?

Еще одним действенным инструментом управления корпоративной культурой является управление кадровым ресурсом, включающее:

описание деятельности/функций и анализ должностей;

подбор и отбор персонала;

обучение и развитие персонала;

система вознаграждений и компенсаций;

система информационной и юридической поддержки.

И если любая деятельность в компании необходима для реализации стоящих перед нею целей и задач, то управление персоналом выступает в качестве средства контроля и управления эффективностью выполнения текущей стратегии компании через корпоративную культуру.

В качестве рекомендаций, повышающих эффективность управления организационной культурой в компании, можно назвать следующие:

обращать особенное внимание на нематериальные, внешне не воспринимаемые аспекты организационного окружения. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления;

скептически относиться к предложениям, призывающим к быстрой трансплантации или трансформации культур;

понимать значимость важных организационных символов;

прислушиваться к историям, рассказываемым в организации, анализировать, кто их герои и что они отражают в культуре организации;

периодически вводить организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры;

проводить в жизнь абстрактные идеалы. От менеджера требуется понимание того, каких идеалов он должен придерживаться и какими действиями следует передать эти идеалы вниз по уровням организации.

Перед каждой организацией стоит вопрос о соответствии ее стратегий существующей в организации культуре.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Управление корпоративной культурой наиболее целесообразно осуществлять, если объект управления — корпоративную культуру — рассматривать как нематериальный актив.

Обычно под нематериальным активом подразумевается группа активов предприятия, обладающих стоимостью и приносящих предприятию доход (или создающих условия для получения дохода), используемых в течение длительного периода, но не имеющих физического содержания.

Способы оценки стоимости активов и методы управления ими широко известны, и их можно использовать в управленческом процессе.

Безусловно, корпоративная культура создает условия для получения дохода компании. Здесь нет ничего необычного, если компанию рассматривать не как производителя товаров, а как портфель активов, контрактов, клиентов, рисков и т. д. Основная задача менеджеров в этом случае — управлять компанией как портфелем активов, одним из которых является корпоративная культура.

При прочих равных условиях компания с более сильной и эффективной корпоративной культурой имеет заведомо более высокие шансы выявить и использовать рыночные возможности, обладает более высоким и устойчивым в долгосрочном плане потенциалом.

На рис. 3.2 представлены основные проблемы управления корпоративной культурой, которые сгруппированы по двум направлениям: проблемы внешней адаптации и выживания и проблемы внутренней интеграции.

Выделяются четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

игнорируется культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;

система управления подстраивается под существующую в организации культуру. Этот подход строится на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработке альтернатив по обходу этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию;

делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии. Это наиболее трудный подход, занимающий много времени и требующий значительных ресурсов. Однако бывают такие ситуации, когда он может быть основным для достижения долговременного успеха;

изменяется стратегия с целью ее подстраивания под существующую культуру.

В результате можно сделать вывод о том, что все усилия компании должны быть предприняты для минимизации возникающего риска. Когда этого нельзя избежать по причине структурных изменений в отрасли, в которой действует компания, либо из-за серьезных трудностей в ее работе, то может использоваться комбинация трех последних подходов для выведения «культурного» риска на допустимый уровень.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рисунок 3.2 — Проблемы управления организационной культурой

В последнее время все чаще говорят о том, что *грамотное управление корпоративной культурой способно сократить расходы на подбор и управление персоналом, снизить расходы на безопасность. Корпоративная культура помогает повышать капитализацию и стоимость акций,* что, безусловно, поддерживает интересы компании и ее акционеров.

Очевидно, что все сотрудники компании являются проводниками корпоративных идей, ценностей для внешней аудитории.

3.3. Управление изменениями корпоративной культуры

В практической деятельности компаний существуют различные типы изменений, в том числе:

обновление (пересмотр) должностных инструкций с точки зрения подчиненности и контактов; изменения в организационной структуре; увольнение рабочих; расширение обязанностей; новая система оплаты труда; переход на другой режим работы;

введение новшеств.

Создание новых форм компании, использование новых технологий в управлении на самом деле означают обязательную смену корпоративной

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

культуры, то есть перестройку всего комплекса разделяемых членами организации отношений, эталонов поведения, символов, способов ведения бизнеса, подчеркивающих индивидуальность компании. По сути, речь идет об изменении духовной атмосферы организации в новой ситуации. И изменение корпоративной культуры — это не просто диверсификация деятельности, смена лозунгов или руководителей. Это принципиально новый образ жизни компании.

Существуют три возможных сочетания изменений в поведении и культуре организации.

В первом случае происходят изменения в культуре без изменений в поведении. В такой ситуации работники могут изменить одно или несколько убеждений или ценностей, но при этом они не способны изменить соответствующее поведение.

Второе сочетание — это изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае один или более членов организации, группа или даже группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя отдельные работники при этом могут быть против. В зависимости от статуса и влиятельности первых изменения в организации могут происходить в задуманном ими направлении.

Третье сочетание — изменения происходят в области поведения и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений, когда люди искренне верят и ценят новшества. Постоянность при этом возникает из-за того, что каждая из сторон (поведение и культура) взаимно усиливают и поддерживают друг друга[1].

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности. Другими словами, это требуется при значительных и динамичных корректировках «правил игры», к которым относятся следующие:

повышение организационной эффективности и морали;
фундаментальное изменение миссии организации;
усиление международной конкуренции;
значительные технологические изменения;
важные изменения на рынке;
поглощения, слияния, совместные предприятия;
быстрый рост организации;
переход от семейного бизнеса к профессиональному управлению;
вступление во внешнеэкономическую деятельность.

Изменения корпоративной культуры происходят независимо от нашего желания. Корпоративная культура складывается из культурных субстанций, привнесенных разными людьми из других коллективов. Поэтому любой компании нужно уметь диагностировать собственную культуру, постоянно отвечая на следующие вопросы: каких людей привлекает организация, каково их поведение и способы общения в коллективе, на какие ценности они ориентируются, какие правила лежат в основе их профессиональных отношений,

[1] Питере Т.,Уотерман Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний./ Пер. с англ./Общ. ред. и вступ. сл. Л.И.Евенко. — М. :Прогресс, 1998.— 297 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

где границы дозволенного в профессиональном риске, какой стиль руководства, лидерства принят и т. д.[1]

На возможность изменения культуры влияют экзогенные и эндогенные факторы (рис. 3.3).

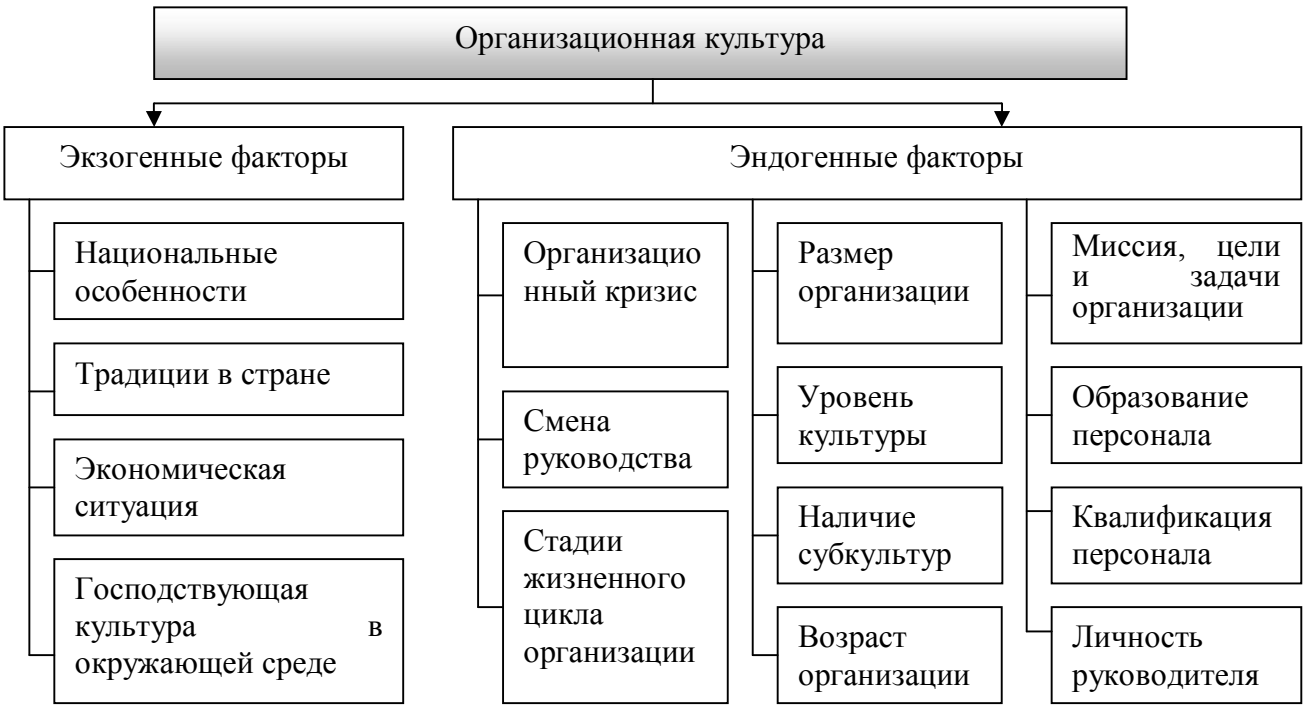

Рисунок 3.3 — Основные факторы, влияющие на изменение организационной культуры

Для изменения организационной культуры управления в настоящей книге предложены следующие методы:

изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;

изменение стиля управления кризисом или конфликтом;

перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;

изменение критериев стимулирования;

смена акцентов в кадровой политике;

смена организационной символики и обрядности.

При этом подготовительный этап изменений включает:

осознание необходимости изменения

определение уровней, на которых происходит изменение (индивидуальный, групповой, отделенческий, организационный), и вероятной степени сложности, с которой будет связана реализация изменения;

определение сил, способствующих и сдерживающих организационные изменения;

определение вероятной степени сопротивления, возможных причин такого сопротивления и способов преодоления его;

[1]Ермошкин, А.Организация как культурный феномен // Журнал управления компанией - 2006. - №2.С. 16.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

выбор подходящей стратегии изменения, в рамках которой изменением можно эффективно управлять.

Пройдя подготовительную стадию, можно перейти к процессу изменения — программе изменения — и оценить, насколько успешно удалось осуществить данный процесс.

На первом этапе основная проблема заключается в определении и преодолении первоначального сопротивления, а также в умении заставить людей принять новый образ мыслей, необходимый для осуществления изменения. Основная проблема второго этапа состоит в осуществлении изменения, что требует тщательного планирования. Задача предпоследнего этапа заключается в обеспечении того, чтобы изменение стало постоянным. Именно на третьем этапе оно должно быть официально и неофициально закреплено, то есть необходимо, чтобы заинтересованные люди искренне приняли его и оно стало частью культуры организации. Именно на третьем этапе новаторство подвергается наибольшему риску. Последним этапом программы по осуществлению изменения является оценка. Оценивать очень трудно. Однако если цели тщательно определены, а способы их достижения четко описаны, то оценка возможна, хотя сделать ее и нелегко[1].

Изменение представляет для менеджеров чрезвычайную важность. Оно является основным элементом деятельности каждого руководителя. Менеджер должен уметь управлять изменениями. Эффективный менеджер — это тот человек, который способен осознать, когда изменения желательны, а когда неизбежны, и который способен заставить любого заинтересованного человека почувствовать, что он только выигрывает от этого изменения, если не будет противодействовать ему. Если вы занимаете активную, а не пассивную позицию по отношению к изменениям, то получите положительную, а не отрицательную реакцию.

При проведении изменений в культуре возникает ряд трудностей. В особенности эти трудности порождаются сопротивлением таким изменениям. Это становиться явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры. Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию.

Для менеджеров, занятых решением многих проблем, введение изменения может привести к удвоению рабочей нагрузки. Однако совсем не обязательно, что введение изменений будет сопровождаться отрицательной реакцией. В

---

[1] Наумов, А. И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом)// Менеджмент. — 1996. — №3.

Саруханов, Э. Р., Томилов В.В. Управление трудовыми ресурсами в условиях интенсификации строительного производства. — Л.:Стройиздат, 1991.

Спивак, В. А. Корпоративная культура. Теория и практика. — СПб.: Питер, 2001 — 546 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

идеальной ситуации введение изменений дает возможность для творчества. В процессе изменений можно многому научиться.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит неизбежно или автоматически и связано с той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре может обнаружиться в течение периода от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно. Рассмотрим возможные сочетания изменений в поведении и культуре организации.

Таблица 3.4 — Возможные сочетания взаимодействия изменений поведения и культуры

Изменение культуры	
1. Значительные изменения культуры без изменения поведения (проблемы способностей и подготовки)	3. Значительные изменения поведения и культуры (постоянные изменения)
4. Никаких изменений	2. Значительные изменения поведения без изменения культуры (проблемы приверженности и последовательности)
Изменение поведения	

Для поддержания желательной организационной культуры компании существует целый ряд методов.

1. Поведение руководителя. Руководитель должен стать образцом, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

2. Заявления, призывы, декларации руководства. Для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, лучшим чувствам работников.

3. Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях.

4. Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желаемого отношения к делу, к организации. Оно же разъясняет, какого поведения организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, приветствоваться.

5. Система стимулирования. Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, отношение к делу, нормы поведения и рабочие результаты, в

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

которых находят наиболее полное выражение содержание и основная направленность поддерживаемой руководством организационной культуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

6. Критерии отбора в организацию. Каких работников компания хочет видеть в организации — профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же новых работников, способных принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры.

7. Поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций. Значительное влияние на организационную культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления, насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

8. Организационные традиции и порядки. Известно, что организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на нее могут повлиять даже разовые отступления от установленного порядка.

9. Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт успешных организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию.

Рассмотрение путей формирования желаемой организационной культуры предполагает восприятие организации не только как технико-экономической, но и как социальной системы. Решающее влияние на процесс формирования организационной культуры представителей высшего руководства повышает их ответственность за те последствия, которые может иметь для организационной культуры их стиль управления и особенности поведения[1].

Большинство попыток изменить корпоративную культуру оканчиваются неудачей, однако руководители многих организаций вновь предпринимают такие попытки, поскольку культура не является нейтральной по отношению к результатам. Существуют культуры, способствующие достижению целей организации в определенных условиях, и, наоборот, препятствующие этому. Трансформация организационных культур занимает многие годы и даже десятилетия.

Изменение организационной культуры происходит под воздействием первичных и вторичных факторов. К первичным относят факторы, связанные с особенностями организационного поведения самих менеджеров и выполняемых ими обязанностей. К этим факторам нами отнесены следующие:

---

[1] Томилов, В. В. Организационная культура и предпринимательство: учеб. пособие. — СПб.: СПбУЭФ, 1994.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

1. Стратегические направления и решения наиболее значимых проблем постепенно формируют перечень норм организационного поведения в компании.

2. Поведение в критические моменты и действия в критических ситуациях отчетливо проявляют истинные приоритеты менеджеров и формируют ценностные ориентации работников.

3. Отношение к работе самих руководителей определяет эталон организационного поведения для всего персонала.

4. Система поощрений и наказаний также находит отражение в формировании системы ценностей организации.

5. Критерии отбора и продвижения персонала аккумулируют в организации носителей определенного типа культуры.

К вторичным факторам, отражающим организационную культуру, нами отнесены: структура организации, система передачи информации и организационные процедуры, внешний и внутренний дизайн и оформление офисных помещений, мифы и истории о важных событиях в организации и ее героях, а также формализованное представление философии управления и смысла существования организации.

Помимо перечисленных факторов, на изменение организационной культуры также оказывают воздействие деловая среда в целом и отрасли в частности, образцы национальной культуры и личность лидера или основателя компании, его воздействие.

Анализ данных рис. 3.4 позволяет сделать вывод о том, что изменение организационной культуры представляет собой довольно сложную задачу и совершается в течение длительного периода времени.

В рамках решения данной проблемы можно выделить два подхода. Первый из них подчеркивает относительную автономность и независимость корпоративной культуры от национальной. Второй же, получивший наибольшее распространение и признание, напротив, отстаивает, с одной стороны, взаимосвязь и взаимообусловленность указанных культур, с другой, подчеркивает доминирующую роль в этом континууме национальной культуры.

Право осуществлять те или иные изменения в культуре организации зависит прежде всего от финансовых последствий и риска, с которым оно связано. Политика и цели руководства организации должны быть направлены в первую очередь на сохранение компании и получение прибыли.

Основой управления процессом изменения культуры является точное представление руководством того, что могут и хотят сотрудники. Это должно достигаться регулярными беседами по вопросам выполнения служебных обязанностей. Цели, суть и политика изменений должны быть хорошо продуманы и доведены до сведения всех участников. Основными характеристиками программного планирования изменения культуры организации являются:

комплексная постановка целей;

сжатый период времени и ограниченный объем;

одноразовый характер;

различные функции;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ответственность и компетентность[1].

Рисунок 3.4 — Основные факторы изменения организационной культуры

Дирекция должна своевременно информировать совет компании о достигнутых результатах. При разработке наиболее важных мероприятий следует до их объявления проводить обсуждение тактики на уровне дирекции.

Цель изменений — поиск, определение, интерпретация, формулировка реально осуществимых и приемлемых решений. При наличии целей их можно использовать в качестве ориентиров для составления планов. План делится на фазы, этапы и контрольные точки. Для каждого раздела плана разрабатываются действия по времени, средства достижения целей и сроки исполнения.

Организация процесса изменения культуры должна происходить в установленных рамках, определенных стратегической целью. Для управления изменениями на каждом направлении необходимо назначить руководителя, который по своим знаниям, способностям, опыту и авторитету в состоянии обеспечить достижение поставленных целей в указанные сроки с помощью выделенных средств.

Для координации действий и контроля за ходом осуществления изменений в культуре организации рекомендуется создать определенную структуру.

[1] Десслер, Г. Управление персоналом/ Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1997.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Организационную структуру процесса изменений должны составлять комиссия по управлению, проектные и рабочие группы[1].

Организационная структура, созданная с целью реализации изменений в культуре, не является основной частью организационной структуры компании. Привлеченные к этому сотрудники отводят на решение поставленных задач либо все свое рабочее время, либо часть его.

Для работы над изменениями необходимо сформировать рабочие группы, у которых должен быть детально разработанный план на исполнительском уровне. Важной задачей при проведении изменений является подбор состава рабочей группы, состоящей из специалистов различных отделов и секторов, которые хотят и могут творчески работать в сжатых временных рамках. Назначение этих специалистов должно осуществляться после беседы с их начальником[2].

Работа группы над осуществлением изменений способно вызвать сопротивление среди персонала организации, у которого могут быть возражения в отношении проводимых перемен. Возможными причинами сопротивления могут стать:

противоположность интересов;

нетерпимость в отношении перемен;

отсутствие доверия.

Фундаментом проводимых изменений должно быть участие высшего руководства. Именно позиция дирекции может определить успех или неудачу проводимых изменений. Все их усилия нужны для того, чтобы обеспечить единство действий в достижении поставленной цели по выходу из кризисного состояния.

Работа над осуществлением изменений в культуре организации означает творческий подход, тщательную подготовку, хорошее планирование, выбор правильного пути, добросовестную работу и т. д. Это свидетельствует о том, что при условии тщательной подготовки риск и сопротивление сводятся к минимуму. От дирекции требуется, чтобы она твердо отстаивала принятые решения, успешно преодолевала сопротивление и руководила процессом перемен. Если руководство предприятия вдруг обнаружит, что реализация проекта наталкивается на сильное сопротивление или противоречит собственным планам, то оно может резко прекратить работу над проектом.

Нужно иметь в виду, что сотрудники отделов, которых затрагивает процесс изменений, бывают обеспокоены и оказывают сопротивление в том случае, если изменения оказываются не в их пользу, или когда они могут лишиться своих рабочих мест[3].

До тех пор, пока изменения не связаны с сокращением численности работающих или могут быть осуществлены при естественном оттоке рабочей силы, проект является хорошим решением. Важное условие — регулярное

---

[1] Мясоедов, С. П. Управление организацией в России: кросс-культурный аспект // Бизнес-образование. — 2000. — №1(8).

[2] Грачев, М. В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации — М.: Дело, 1993.— 278 с.

[3] Петров А.Корпоративная культура: русский путь? — Режим доступа: http://www.career.spb.ru. — Загл. с экрана.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

общение дирекции с сотрудниками и предоставление ими информации о ходе перемен. Если заранее можно предвидеть, что желаемые или необходимые реформы приведут к увольнению значительного числа сотрудников или к трудно оцениваемым финансовым обязательствам, то лучше предварительно провести исследование на предмет целесообразности перемен.

В начале или в ходе работы по внедрению изменений, затрагивающих культуру организации, необходимо проводить сравнение с другими организациями, которые уже осуществили подобные изменения. Проектная и рабочие группы нуждаются в создании для них льготных условий, чтобы они могли эффективно работать.

Для успешной реализации запланированного изменения организационной культуры предлагаются следующие рекомендации.

1. Создание центрального руководства с достаточными полномочиями на принятие решений, способного действовать энергично и целеустремленно.
2. Определение и четкая формулировка целей, выделение различий между старым и новым, описание изменений.
3. Оценка предполагаемой экономии.
4. Своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектом изменений (обучение желательно провести еще до начала реализации проекта).
5. Выделение необходимых людских и финансовых средств для осуществления планируемых изменений.
6. Забота о том, чтобы проводимые изменения соответствовали интересам большинства.
7. Обеспечение наличия в проекте таких аспектов, которые заинтересовали бы всю организацию.
8. Поддержание коллектива в курсе дел относительно реализации проекта путем предоставления достаточно подробной информации (периодические сообщения, наглядная агитация, связь с общественностью, средства массовой информации).
9. Обеспечение наличия консультационной и информационной сетей с четкими разграничениями и способностью решать конфликтные ситуации.
10. Постоянный контроль над узкими местами в проекте и быстрое реагирование на возникающие сложности.
11. Постоянная коррекция хода реализации проекта (планирование, согласование, информация и обучение).
12. Коррекция временного графика. Проекты, рассчитанные на длительный период времени, нередко устаревают.
13. Постоянный контроль за полученными результатами, систематическая оценка хода реализации изменений в организационной культуре управления.

Перечисленные рекомендации по планированию изменений культуры организации способствуют внедрению новых технологических процессов, стимулируют людей совершенствовать свою позицию, производить более качественную продукцию и добиваться более высоких прибылей.

Ключевым моментом диагностики и изменения организационной культуры являются ценности. В рамках деятельности организации выделяют личностные и организационные ценности. Организационные ценности — это принципы,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

заложенные в миссии и видении компании, которыми руководствуется организация при взаимодействии с внешней средой и работе с сотрудниками. На формирование организационных ценностей оказывают влияние:

социальные и культурные нормы, сложившиеся в обществе, то есть ценности, привносимые извне;

ценности ключевых сотрудников, ответственных за принятие решений (чаще всего это руководители организации);

ценности суборганизаций — формальных подразделений (таких, например, как отдел продаж, финансового менеджмента, информационных технологий и т. д.).

Личностные ценности отличаются от организационных. Некоторые авторы выделяют два типа ценностей: жизненные ценности и операционные. Жизненные ценности подразделяются на личные и социальные, операционные — на моральные и ценности, относящиеся к зоне компетентности. К жизненным ценностям относятся достижения, эстетика, общность, свобода, власть, духовность, мудрость, благосостояние и другие. К операционным — ответственность, автономия, компетентность, честность, креативность, дисциплина, терпимость и т. д.

Ценности, на основании которых индивидуум принимает решения и действует внутри организации, называются операционными, и именно при взаимодействии операционных и организационных ценностей, например в рамках принятия решений, возникает наибольшее число конфликтов.

Операционные ценности индивидуума формируются под воздействием: наследуемых и когнитивных ценностей (ценности, формирующиеся на основе опыта под воздействием социальных и культурных норм).

Проблемы изменения корпоративной культуры. Культура, в рамках которой компания на протяжении многих лет реализовывала свою стратегию, всегда является основным источником сопротивления реализации новой стратегии. Если параллельно с действиями по реализации новой стратегии культура не подтягивается в том же направлении, в борьбе между стратегией и культурой в подавляющем большинстве случаев культура побеждает. Именно по этой причине с таким трудом осуществляются организационные изменения и так часто планы перемен остаются нереализованными.

Культура всегда должна выстраиваться в соответствии с новой стратегией. Дил и Кеннеди подчеркивают, что смены организационной культуры необходимо работать на всех уровнях культурной пирамиды.

Руководители компаний, приступающие к реализации новой стратегии, должны ответить на следующие вопросы:

1. Каковы ключевые элементы новой культуры, которая нужна для достижения успеха?

2. Каковы ключевые элементы старой культуры?

3. Какие новые обычаи нужно создать в организации, чтобы переключиться со старой стратегии на новую?

4. Какие конфликты возможны между новыми организационными ценностями и личными ценностями сотрудников?

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

5. Будет реальное поведение высшего руководства организации поддерживать новые ценности или противоречить им, порождая цинизм и недоверие?[1]

Работа по созданию новых обычаев и ритуалов может быть начата только тогда, когда подготовлен практический план ликвидации разрыва в ценностях, который может включать в себя подбор новых сотрудников, перемещение внутри организации или увольнение старых сотрудников, определение потребности в тренинговых и обучающих программах, персональный план работы с людьми, для которых конфликт ценностей будет наиболее сильным. Следует остерегаться слишком быстрого введения новых обычаев и ритуалов, поскольку людям, испытывающим конфликт ценностей, это может показаться фальшивым и вызывать у них негативную реакцию.

При определении последовательности действий необходимо все время помнить о естественной реакции людей на изменения и психологических особенностях разных фаз этой реакции. Естественно, действия по изменению культуры будут зависеть от того, в какой мере учитывалось мнение сотрудников организации при формировании новой стратегии (разрабатывалась она в режиме консультаций с ними или была в директивной манере предложена руководством). Объем работы, связанный с изменением корпоративной культуры, бывает так велик, а содержание работы настолько сложным, что в последние годы в некоторых компаниях США и Западной Европы появилась специальная должность — менеджер по корпоративной культуре.

3.4. Корпоративное поведение и управление конфликтами

Корпоративное поведение — понятие, охватывающее разнообразные действия, связанные с управлением организацией. Корпоративное поведение влияет на экономические показатели ее деятельности и на ее способность привлекать капитал, необходимый для экономического роста. Совершенствование корпоративного поведения в Российской Федерации — важнейшая мера, необходимая для увеличения потока инвестиций во все отрасли российской экономики как из источников внутри страны, так и от зарубежных инвесторов. Одним из способов такого совершенствования является введение определенных стандартов, разработанных на основе анализа наилучшей практики корпоративного поведения.

Стандарты корпоративного поведения применимы к коммерческим организациям всех видов, но в наибольшей степени они важны для акционерных обществ. Это обусловлено тем обстоятельством, что именно в акционерных обществах, где часто имеет место отделение собственности от управления, наиболее вероятно возникновение конфликтов, связанных с корпоративным поведением.

Целью применения стандартов корпоративного поведения является защита интересов всех групп и/или отдельных личностей, в значительной степени влияющих на функционирование организации (фирмы) или оказывающихся в

[1] Кармин А. С. Культура социальных отношений. — СПб.: Лань, 2000.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

зоне ее непосредственного влияния (стейкхолдеров). Это акционеры, потребители, работники, поставщики и другие деловые партнеры, местные жители и экологическая обстановка.

Корпоративное поведение должно обеспечивать высокий уровень деловой этики в отношениях между участниками рынка. Рассмотрим основные принципы Кодекса корпоративного поведения[1] (далее — Кодекс).

Корпоративное поведение должно быть основано на уважении прав и законных интересов его участников и способствовать эффективной деятельности организации, в том числе увеличению стоимости активов организации, созданию рабочих мест и поддержанию финансовой стабильности и прибыльности организации.

Основой эффективной деятельности и инвестиционной привлекательности организации является доверие между всеми участниками корпоративного поведения. Принципы корпоративного поведения направлены на создание доверия в отношениях, возникающих в связи с управлением организацией.

Принципы корпоративного поведения[2] — это исходные начала, лежащие в основе формирования, функционирования и совершенствования системы корпоративного управления обществ.

1. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать акционерам реальную возможность осуществлять сои права, связанные с участием в обществе.

1.1. акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав собственности на акции, а также возможность свободного и быстрого отчуждения принадлежащих им акций.

1.2. Акционеры имеют право участвовать в управлении акционерным обществом путем принятия решений по наиболее важным вопросам деятельности общества на общем собрании акционеров. Для осуществления этого права рекомендуется обеспечить, чтобы:

(1) порядок сообщения о проведении общего собрания акционеров давал акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем;

(2) акционерам была предоставлена возможность ознакомиться со списком лиц, имеющих право участвовать в общем собрании акционеров;

(3) место, дата и время проведения общего собрания были определены таким образом, чтобы у акционеров была реальная и необременительная возможность принять в нем участие;

(4) права акционеров требовать созыва общего собрания и вносить предложения в повестку дня собрания не были сопряжены с неоправданными сложностями при подтверждении акционерами наличия этих прав;

---

[1] Кодекс корпоративного поведения подготовлен под руководством Федеральной комиссии по рынку ценных юридических бумаг фирмой «Кудерт Бразерс». Финансирование работы осуществлялось за счет гранта Европейского Банка Реконструкции и Развития (ЕБРР), обеспеченного правительством Японии.

[2] Принципы сформулированы с учетом Принципов корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), международной практики в сфере корпоративного поведения, также опыта, накопленного в России со времени принятия Федерального закона «Об акционерных обществах»,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

(5) каждый акционер имел возможность реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.

1.3. Акционерам должна быть предоставлена возможность участвовать в прибыли общества. Для осуществления этого права рекомендуется:

(1) установить прозрачный и понятный акционерам механизм определения размера дивидендов и их выплаты;

(2) предоставлять достаточную информацию для формирования точного представления о наличии условий для выплаты дивидендов и порядке их выплаты;

(3)исключать возможность введения акционеров в заблуждение относительно финансового положения общества при выплате дивидендов;

(4) обеспечить такой порядок выплаты дивидендов, который не был бы сопряжен с неоправданными сложностями при их получении;

(5) предусмотреть меры, применяемые к исполнительным органам в случае неполной или несвоевременной выплаты объявленных дивидендов.

1.4. Акционеры имеют право на регулярное и своевременное получение полной и достоверной информации об обществе. Это право реализуется путем:

(1) предоставления акционерам исчерпывающей информации по каждому вопросу повестки дня при подготовке общего собрания акционеров;

(2) включения в годовой отчет, предоставляемый акционерам, необходимой информации, позволяющей оценить итоги деятельности общества за год;

(3) введения должности корпоративного секретаря (далее — секретарь общества), в задачи которого входит обеспечение доступа акционеров к информации об обществе.

1.5. Акционеры не должны злоупотреблять предоставленными им правами.

Не допускаются действия акционеров, осуществляемые исключительно с намерением причинить вред другим акционерам или обществу, а также иные злоупотребления правами акционеров.

2. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать равное отношение к акционерам, владеющим равным числом акций одного типа (категории). Все акционеры должны иметь возможность получать эффективную защиту в случае нарушения их прав.

Доверие к обществу в очень большой степени основывается на равном отношении общества к равным акционерам. Равными акционерами для целей настоящего Кодекса считаются акционеры, владеющие одинаковым числом акций одного типа (категории). Соблюдение данного принципа обеспечивается:

(1) установлением порядка ведения общего собрания, обеспечивающего разумную равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы;

(2) установлением порядка совершения существенных корпоративных действий, позволяющего акционерам получать полную информацию о таких действиях и гарантирующего соблюдение их прав;

(3) запретом осуществлять операции с использованием инсайдерской и конфиденциальной информации;

(4) избранием членов совета директоров, членов правления и генерального директора в соответствии с прозрачной процедурой, предусматривающей

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

предоставление акционерам полной информации об этих лицах;

(5) предоставлением членами правления, генеральным директором и иными лицами, которые могут быть признаны заинтересованными в совершении сделки, информации о такой заинтересованности;

(6) принятием всех необходимых и возможных мер для урегулирования конфликта между органом общества и его акционером (акционерами), а также между акционерами, если такой конфликт затрагивает интересы общества (далее — корпоративный конфликт).

3. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать осуществление советом директоров стратегического управления деятельностью общества и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов общества, а также подотчетность членов совета директоров его акционерам.

3.1. Совет директоров определяет стратегию развития общества, а также обеспечивает эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества. С этой целью совет директоров утверждает:

(1) приоритетные направления деятельности общества;

(2) финансово-хозяйственный план;

(3) процедуры внутреннего контроля.

3.2. Состав совета директоров общества должен обеспечивать наиболее эффективное осуществление функций, возложенных на совет директоров. Для этого рекомендуется, чтобы:

(1) члены совета директоров избирались посредством прозрачной процедуры, учитывающей разнообразие мнений акционеров, обеспечивающей соответствие состава совета директоров требованиям законодательства и позволяющей избирать независимых членов совета директоров (далее — независимый директор);

(2) в состав совета директоров входило достаточное количество независимых директоров;

(3) процедура определения кворума заседаний совета директоров обеспечивала участие неисполнительных и независимых директоров.

3.3. Рекомендуется, чтобы члены совета директоров активно участвовали в заседаниях совета директоров и комитетов совета директоров.

Рекомендуется, чтобы заседания совета директоров проводились:

(1) регулярно в соответствии со специально разработанным планом;

(2) в очной или заочной форме в зависимости от важности рассматриваемых вопросов.

В совете директоров рекомендуется создавать комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, относящихся к компетенции совета директоров:

(1) комитет по стратегическому планированию способствует повышению эффективности деятельности общества в долгосрочной перспективе;

(2) комитет по аудиту обеспечивает контроль совета директоров за финансово-хозяйственной деятельностью общества;

(3) комитет по кадрам и вознаграждениям способствует привлечению к управлению обществом квалифицированных специалистов и созданию

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

необходимых стимулов для их успешной работы;

(4) комитет по урегулированию корпоративных конфликтов способствует предотвращению и эффективному разрешению корпоративных конфликтов.

Совет директоров также может рассматривать вопрос об учреждении других комитетов, в том числе комитета по управлению рисками, комитета по этике.

3.4. Совет директоров обеспечивает эффективную деятельность исполнительных органов общества и контролирует ее.

Для достижения данной цели рекомендуется, чтобы совет директоров:

(1) был наделен правом приостанавливать полномочия генерального директора (управляющей организации, управляющего) общества;

(2) определял требования к кандидатам на должности генерального директора (управляющей организации, управляющего) и членов правления общества;

(3) утверждал условия договоров с генеральным директором (управляющей организацией, управляющим), членами правления общества, включая условия о вознаграждении и иных выплатах.

4. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать исполнительным органам общества возможность разумно, добросовестно, исключительно в интересах общества осуществлять эффективное руководство текущей деятельностью общества, а также подотчетность исполнительных органов совету директоров общества и его акционерам.

4.1. Обществам рекомендуется создавать коллегиальный исполнительный орган (правление), к компетенции которого следует отнести решение наиболее сложных вопросов руководства текущей деятельностью общества.

4.2. Состав исполнительных органов общества должен обеспечивать наиболее эффективное осуществление функций, возложенных на исполнительные органы. Для этого:

(1) генеральный директор и члены правления должны избираться в соответствии с прозрачной процедурой, предусматривающей предоставление акционерам полной информации об этих лицах;

(2) при принятии решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа управляющей организации (управляющему) акционеры должны располагать полной информацией об управляющей организации (управляющем), включая информацию о рисках, связанных с передачей полномочий управляющей организации (управляющему), обоснование необходимости такой передачи, подтверждение наличия у управляющей организации (управляющего) средств для возмещения убытков обществу в случае их возникновения по вине управляющей организации (управляющего), а также проект договора, заключаемого с управляющей организацией (управляющим);

(3) генеральный директор и члены правления должны иметь достаточно времени для исполнения возложенных на них обязанностей.

4.3. Исполнительным органам рекомендуется действовать в соответствии с финансово-хозяйственным планом общества.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

4.4. Рекомендуется, чтобы вознаграждение генерального директора (управляющей организации, управляющего) и членов коллегиального исполнительного органа соответствовало их квалификации и учитывало их реальный вклад в результаты деятельности общества.

5. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать своевременное раскрытие полной и достоверной информации об обществе, в том числе о его финансовом положении, экономических показателях, структуре собственности и управления в целях обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.

5.1. Акционеры должны иметь равные возможности для доступа к одинаковой информации.

5.2. Информационная политика общества должна обеспечивать возможность свободного и необременительного доступа к информации об обществе.

5.3. Акционеры должны иметь возможность получать полную и достоверную информацию, в том числе о финансовом положении общества, результатах его деятельности, об управлении обществом, о крупных акционерах общества, а также о существенных фактах, затрагивающих его финансово-хозяйственную деятельность.

5.4. В обществе должен осуществляться контроль за использованием конфиденциальной и инсайдерской информации.

6. Практика корпоративного поведения должна учитывать предусмотренные законодательством права заинтересованных лиц, в том числе работников общества, и поощрять активное сотрудничество общества и заинтересованных лиц в целях увеличения активов общества, стоимости акций и иных ценных бумаг общества, создания новых рабочих мест.

6.1. Для обеспечения эффективной деятельности общества его исполнительные органы должны учитывать интересы третьих лиц, в том числе кредиторов общества, государства и муниципальных образований, на территории которых находится общество или его структурные подразделения.

6.2. Органы управления общества должны содействовать заинтересованности работников общества в эффективной работе общества.

7. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества с целью защиты прав и законных интересов акционеров.

7.1. В обществе рекомендуется создавать эффективно функционирующую систему ежедневного контроля за его финансово-хозяйственной деятельностью. Для этого рекомендуется, чтобы деятельность общества осуществлялась на основе финансово-хозяйственного плана, ежегодно утверждаемого советом директоров общества.

7.2. Обществу рекомендуется разграничивать компетенцию входящих в систему контроля за его финансово-хозяйственной деятельностью органов и лиц, осуществляющих разработку, утверждение, применение и оценку системы внутреннего контроля. Разработку процедур внутреннего контроля рекомендуется поручить службе внутреннего контроля (далее — контрольно-ревизионная служба), независимой от исполнительных органов общества, а

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

утверждение процедур внутреннего контроля — совету директоров общества.

7.3. В обществе рекомендуется наладить эффективное взаимодействие внутреннего и внешнего аудита. С этой целью:

(1) комитет по аудиту оценивает кандидатов в аудиторы общества;

(2) заключение аудиторской организации (аудитора) общества до представления его на утверждение общим собранием акционеров представляется для оценки в комитет по аудиту.

Безусловно, при формировании собственной политики корпоративного поведения организации могут самостоятельно определять, каким правилам и процедурам, рекомендованным Кодексом, им следовать, и/или разрабатывать иные правила и процедуры в соответствии с принципами корпоративного поведения, раскрытыми в Кодексе.

Поведение индивидуумов (групп индивидуумов) напрямую связано с климатом, формирующимся в организации (фирме), под которым понимается преобладающее относительно устойчивое психологическое настроение коллектива, проявляющееся в эффективности его деятельности. При этом организационный климат и культура организации есть две взаимозависимые характеристики организации. Воздействуя на климат в организации, можно изменять субкультуры, а через них и общую организационную культуру фирмы.

Климат в организации играет немаловажную роль в корпоративной культуре, а следовательно, и в общем процветании фирмы. В связи с этим важнейшее значение в управлении фирмой имеет учет указанной взаимосвязи, которая проявляется через следующие компоненты и условия:

1) Кадры. Психология фирмы проявляется через людей, в ней работающих. Поэтому любая организация должна привлекать и отбирать людей в соответствии с сегодняшними и завтрашними ее ценностями и целями, существующими и планируемыми культурой и климатом.

2) Социализацию. Несмотря на то, что кадровая политика фирмы должна быть направлена на отбор людей, значительные усилия необходимо приложить к адаптации новых работников к внутренней среде организации.

3) Идентификацию. Большое значение в управлении культурой и климатом имеют вопросы идентификации работника со своей организацией, своим коллективом, то есть соответствие личных целей работника целям организации, приверженность выбранной профессии, преданность организации и др.

4) Власть. Вопросы, встающие здесь, включают цели и стили реализации власти на всех уровнях организации. Координация, планирование, контроль и другие функции управления реализуются по-разному и с разными целями, и это напрямую отражается на психологии организации.

5) Внутренние коммуникации. В организации могут быть приняты различные способы общения между руководителями и подчиненными, работниками между собой на производстве и вне его.

6) Взаимодействие с внешней средой. В отличие от предыдущей, ситуация вне организации не управляется внутренними силами самой организации[1].

---

[1] Ситарам К. С., Когделл Р. Т. Основы межкультурной коммуникации// Человек. — 1992.

Стровский Л.Е. Кросс-культурные коммуникации в международных экономических отношениях: учеб. Пособие. — Екатеринбург: Изд-во ИПК УГТУ, 2002.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Вместе с тем, значительная часть ее культуры и климата составляет стиль общения с внешней средой, то есть способы получения информации из окружающей среды; механизмы организации формируются под общим влиянием факторов как производственной, так и непроизводственной сферы, совокупность которых может быть представлена соответствующей классификационной схемой (рис. 3.5).

Рисунок 3.5 — Основные составляющие производственного климата в организации

Позитивная (эффективная) стабильность производственного климата в коллективе достигается, в первую очередь, за счет обеспечения психологической совместимости отдельных его членов в процессе трудовой деятельности с учетом всех присущих им индивидуальных особенностей. Появляющаяся в противном случае ненужная напряженность и конфликты, возникающие между людьми, группами людей, коллективами и сопровождающиеся повышенными

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

эмоциональными переживаниями, с одной стороны, и снижением трудовой активности, с другой, отрицательно сказываются на работоспособности отдельных работников и коллектива в целом.

Как показывают исследования, объективными источниками конфликтов являются не только проблемы личного характера, но и личные неблагоприятные черты конфликтующих, невысокая культура общения, низкое самообладание, импульсивность, вспыльчивость, взаимная неприязнь. Полностью избежать конфликтов не удастся, поэтому задача заключается в том, чтобы снизить их до минимума на основе оптимального подбора и расстановки кадров в соответствующих коллективах с учетом особенностей производственной сферы и индивидуальных качеств работников[1].

Особое внимание на формирование благоприятного климата в коллективе оказывают непосредственно руководители, лидеры как формальные, так и неформальные (не наделенные полномочиями). Руководитель, являясь ключевой фигурой процесса социально-экономического развития определенной производственной (хозяйственной) подсистемы, совместно с лидерами коллективов способен либо консолидировать, либо дезорганизовать силы, интеллект, способности, энергию и энтузиазм работников.

Поэтому, выступая в качестве организатора работы коллективов, руководитель (лидер) должен уметь наладить их деятельность; осуществить подбор и расстановку кадров таким образом, чтобы слабости одних компенсировались достоинствами других и, наоборот, сформировать сплоченные, работоспособные, с высокой отдачей коллективы; контактировать и срабатываться с подчиненными и вышестоящими руководителями независимо от их индивидуальных качеств и т. п.

Очень часто источником конфликта в организации является критика действий или результатов работы сотрудников в форме нагоняев или выговоров.

В основе поведения руководителей, которые практикуют такой тип поведения, лежат стремление снизить самооценку собеседника, заставив его почувствовать свою некомпетентность; самоутвердиться за счет другого человека и безнаказанно выплеснуть на него свои эмоции. Под видом «открытого и честного общения» в ход идут повышенный тон и грубость. «Исправление недостатков» сводится к обвинениям и осуждению личностных качеств, а «работа над ошибками» выливается в прямые угрозы и запугивание сотрудников. Обратная связь в таком случае приобретает форму деструктивной критики. Действительно, нетрудно предугадать реакцию сотрудника: раздражение, злоба, негодование, внутреннее сопротивление и упорство — даже если он понимает, что был не прав и претензии руководителя обоснованны. Все это неминуемо порождает конфликт.

Как отмечалось выше, в условиях производственно-экономической деятельности нередко возникают ситуации, когда позиции отдельных работников (коллективов работников) или администрации и работника в

---

[1] Кратко, И .Г. Международное предпринимательство: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2001.

Маркетинг и культура предпринимательства/ Тезисы международной конференции. Т. 1, 2. — СПб.: СПбГУЭФ, 1996

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

отношении производственных и трудовых и т. п. вопросов не совпадают. Поэтому одним из важнейших аспектов формирования культуры бизнес-коммуникаций в фирмах является организация предотвращения негативных проявлений указанных конфликтов[1].

Под конфликтом следует понимать *отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами*. Таким образом, каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель и мешает другой стороне делать то же самое. Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации и дисфункциональным, приводящим к снижению личной удовлетворенности группового сотрудничества и, как следствие, снижению эффективности деятельности организации[2].

Предмет конфликта — это его источник, сердцевина; предметом конфликта являются интересы, позиции, ценности, взгляды.

Уровень (ранг, значимость) участников конфликта может быть разным. Ранг индивида, не имеющего каких-либо способов воздействия на оппонентов, минимален, ранг представителя группы (объединения групп) неизменно возрастает. Наибольший ранг (в правовых условиях развития) имеет правитель государства.

Конечно, не каждый спор — это конфликт. Для возникновения последнего необходима исходная конфликтная ситуация (потенциал конфликта) и инцидент приведение в действие спускового механизма конфликта. Инцидентом конфликта чаще всего является непродуманное, недостаточно взвешенное действие, неудачная манера поведения, несправедливая критика.

При кажущемся бесконечном разнообразии конфликтов причины их возникновения довольно тривиальны и могут быть сгруппированы следующим образом.

1. Основная причина — ограниченность ресурсов, которые необходимо разделить между участниками.
2. Все участвующие в конфликте лица имеют разные цели своих действий. Решаемые ими задачи взаимоисключающие, и использование лишь метода компромиссов вряд ли приведет к единению сторон.
3. Непонимание целей и задач друг друга, взаимное недоверие достигло предела, и каждый из участников конфликта слушает лишь себя, говорит только о своих проблемах.
4. Манера поведения участников конфликта рефлективная и, как следствие, взаимоотталкивающая.

Конфликт может оказывать как позитивное воздействие на деятельность организации (фирмы), так и негативный, то есть дисфункциональный конфликт. Позитивные и негативные воздействия конфликта представлены на рис. 3.6.

Конфликт называют функциональным, если он ведет к возрастанию эффективности организации, и дисфункциональным (разрушительным), если он

---

[1] Грушевицкая, Т. Г., Попков В. Д., Садохин А. П. Основы меж культурной коммуникации: учебник для вузов/ Под ред. А.П. Садохина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

[2] Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

снижает эффективность. Эффективное управление — это перевод всех конфликтов в функциональное русло.

Управление конфликтом рассматривается многими специалистами как перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов конфликта с целью достижения желаемых результатов; ограничение противоборства рамками конструктивного влияния. Управление конфликтами включает: прогнозирование, регулирование, предупреждение одних и стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов.

Рисунок 3.6 — Позитивные и негативные воздействия конфликта на корпоративную культуру

Процесс организации управления конфликтными ситуациями возможен лишь при условии понимания сути конфликта и обоснованного применения соответствующих методов их разрешения. Для этой цели может быть

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

использована классификационная структура конфликтов и методов управления конфликтными ситуациями, представленная на рис. 3.7.

В соответствии с классификационной структурой можно выделить две группы наиболее эффективных методов управления конфликтными ситуациями, возникающими вследствие внутрифирменных, межличностных, межгрупповых конфликтов или конфликтов между личностью и группой, — структурные и межличностные методы[1].

<table>
<tr><td colspan="5">СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ</td></tr>
<tr><td>Разъяснение требований к работе</td><td>Использование координационных и интеграционных механизмов</td><td colspan="2">Установление системы вознаграждений</td><td>Использование общеорганизационных комплексных целей</td></tr>
<tr><td colspan="2">1) Внутрифирменный конфликт (ролевой из-за противоречивости требований к исполнителю, внутриличностный из-за несогласованности требований руководителя и личных интересов подчиненного)
3) Конфликт между личностью и группой (вследствие несоответствия норм поведения, отличной позиции к производственно-экономическим вопросам)</td><td colspan="3">2) Межличностный конфликт (производственный между руководителями, между отдельными личностями из-за различий во взглядах, характерах и т. п.)
4) Межгрупповой конфликт (из-за различии в целях между линейным и штабным персоналом, между функциональными группами и др.)</td></tr>
<tr><td>Уклонение</td><td>Сглаживание</td><td>Принуждение</td><td>Компромисс</td><td>Решение проблемы</td></tr>
<tr><td colspan="5">МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ</td></tr>
</table>

Рисунок 3.7 — Классификационная структура конфликтов и методов управления конфликтными ситуациями

Среди структурных методов наиболее эффективным с точки зрения предотвращения дисфункционального конфликта является разъяснение требований к работе, сущность которого заключается в разъяснении руководителем того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения в процессе выполнения ими соответствующих профессиональных поручений.

В случае выявления недостатков в работе сотрудников главной задачей профессионального руководителя является не наказать или отомстить за неудачу (что повлечет конфликт), а привести к нужному результату, помочь сотруднику справиться с ситуацией.

Как сделать, чтобы в компании не возникали дисфункциональные конфликты? Главное — подходить к критике профессионально.

1. Гнев и раздражение — плохие помощники. «Наказания, назначаемые в припадке гнева, не достигают цели», — писал И. Кант. Разберитесь со своими эмоциями и держите себя в руках, даже если ошибки сотрудника привели к

[1] Котлер Ф. Управление маркетингом/ Пер. с англ. — М.:Эконо-микн, 1980.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

серьезным проблемам. Не следует проводить встречу немедленно, «по горячим следам», когда страсти еще не улеглись, но нельзя и откладывать ее надолго. И, конечно, крайне важно удержаться от соблазна начать «разбор полетов» сразу после возвращения от руководства, обнаружившего этот промах.

2. Задумайтесь, насколько ваш сотрудник готов к восприятию критики. Возможно, в настоящий момент он переживает свои ошибки или охвачен страхом за будущее и опасениями по поводу предстоящей встречи.

Может быть, сейчас он выясняет отношения с «подставившими» его коллегами или злится на весь мир за свой промах. Вы должны быть уверены, что подчиненный в состоянии оценить ситуацию и услышать обращенные к нему слова.

3. Отделите человека от проблемы и результата. Вам кажется, что это невозможно? Но лишь такой подход обеспечивает конструктивную критику. Наиболее распространенная ошибка менеджеров заключается в персонификации проблемы. Не забывайте о конечной цели — ваша задача состоит не в том, чтобы изменить или исправить сотрудника: речь идет не о нем самом, о качестве его работы. Минимально говорите о человеке, максимально — о ситуации и результате; не сводите ошибки сотрудника к его личным качествам. Оценивайте не подчиненного, а лишь его действия и результаты. И не обобщайте! Не надейтесь, что фразы наподобие «Ты опять все испортил!» или «Тебе ничего нельзя доверить: ты всегда нас подводишь!» вызовут у сотрудника стыд или жгучее желание немедленно все исправить.

4. Создав условия для спокойного, доверительного разговора наедине, вы продемонстрируете индивидуальный подход и уважение к сотруднику, пусть даже допустившему ошибку; покажете свою реальную заинтересованность в объективной оценке ситуации и представите встречу как элемент развития подчиненного, а не его наказание. Прилюдное обсуждение не только смутит, но и унизит сотрудника. Да и трудно ожидать открытости и искренности от человека при публичном разборе его ошибок.

5. Не менее важно выбрать правильное время для встречи. Разговор в конце рабочего дня или перед обеденным перерывом приведет лишь к дополнительному раздражению вашего собеседника, так же, впрочем, как и попытка решить все проблемы «на ходу», ежеминутно поглядывая на часы. И если уж вы начали разговор, не отвлекайтесь на телефонные звонки, разговоры с посетителями, перерывы и т. д.

6. Выбирайте выражения! Для большинства российских руководителей критика изначально подразумевает разговор на повышенных тонах. Одни менеджеры полагают, что хамство и грубость говорят об их эмоциональном, искреннем и глубоком переживании за дело, другие считают, что так быстрее и эффективнее донесут свое недовольство до подчиненного, третьи думают, что брань сделает их речь демократичнее и доходчивее.

На самом деле крик и хамство свидетельствуют только об отсутствии аргументации и ограниченности навыков воздействия руководителей на подчиненных. Повышенный тон — признак слабости и непрофессионализма менеджера.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

7. Я начальник - ты... Относитесь к проштрафившемуся сотруднику, как к равному. Вы тоже не безгрешны... Не увлекайтесь критическими монологами Высшего Руководства и постарайтесь избегнуть соблазна судить людей[1].

Только по-настоящему профессиональный руководитель не будет доказывать свое превосходство, критикуя и выговаривая сотрудникам за их промахи и недочеты. Как правило, в таких коллективах конфликтов не бывает.

Метод разрешения конфликтной ситуации с помощью координационных и интеграционных механизмов предполагает предотвращение ее путем принятия руководителем решения по возникающему разногласию между его подчиненными. При этом в управлении конфликтной ситуацией наиболее эффективными являются такие средства интеграции, как:

управленческая иерархия;

использование межфункциональных служб;

использование целевых групп;

использование межотраслевых совещаний[2].

Метод установления общеорганизационных комплексных целей направлен на усиление заинтересованности всех участников производственно-хозяйственной деятельности в достижении общей конечной цели. Аналогичным образом установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области.

Немаловажным и достаточно эффективным является метод управления конфликтной ситуацией, основанный на использовании системы вознаграждений, которая должна стимулировать деятельность работников в достижении общеорганизационных комплексных целей, соответствующих интересам и желаниям руководства и самой фирмы.

К наиболее значительным среди межличностных методов разрешения конфликтов следует отнести: уклонение (уход человека от конфликта); сглаживание (убеждение человека о ненадобности создания конфликта для достижения «монолитности» коллектива); принуждение; компромисс (принятие точки зрения другой стороны); решение проблемы (признание различий во мнениях и готовность принятия приемлемых для конфликтующих сторон решений)[3].

Следует отметить, что в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенным для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений необходимо поощрять и управлять ситуацией, используя метод решения проблем.

---

[1] Рыбкин, А. «Пойдем поговорим…», или Немного о критике подчиненных // Журнал управление компанией - 2006. - №7. - С.

[2] Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: учебник для студ. высш. учеб. заведений/ Издательский центр «Академия», 2003. — 528 с.

[3] Саруханов, Э.Р., Томилов В.В. Управление трудовыми ресурсами в условиях интенсификации строительного производства. - Л.:Стройиздат, 1991.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)