**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

**"Формирование бизнес-имиджа коммерческой организации"**

**Введение**

**Актуальность.** Понятие корпоративный имидж, прочно утвердившееся в российском бизнесе и менеджменте, становится актуальным и для предприятий, учреждений образования. Забота об имидже – признак развивающихся организаций, стремящихся обрести своё лицо, ищущих наиболее оптимальные направления своего движения, пытающихся найти гармоничные способы сосуществования с социумом.

Значимость имиджа в системе маркетинговых коммуникаций коммерческой организации обусловлена тем, что он оказывает информационное и эмоционально-психологическое воздействие на внешнюю и внутреннюю среду организации с целью усиления ее экономических и социальных позиций на ранке товаров и услуг. Имидж стимулирует потребительское поведение, приводя к увеличению прибыли; расширяет сферу партнерства, обеспечивая доступ к различным ресурсам: финансовому, информационному, человеческому, материальному.[[1]](#footnote-1)

Имиджмейкерский подход, в основе которого лежит формирование корпоративной философии и культуры, делает упор на разработку тех средств, которые позволят идентифицировать организацию или предприятие с декларируемыми ими ценностями. К таким средствам относятся: корпоративная культура как система взаимодействий и отношений, способствующих ведению дела и достижению целей; раскрывает внутреннюю среду фирмы: отношение сотрудников к работе, их мотивационная принадлежность к организации, самооценка, межличностное взаимоотношение и т.д. Такой подход является новым для российской практики постановки дела, обоснованно считается инновационным и справедливо находится в зоне особого внимания руководителей организаций, видящих в этом подходе мощный рычаг для развития.[[2]](#footnote-2)

Имиджеобразующие возможности корпоративной культуры различны:

* формирование ценностных ориентиров в среде партнеров и клиентов;
* эффективный способ социального позиционирования фирмы через миссию данной организации;
* восприятие целостности имиджа посредством коммуникации с коллективом организации.
* наращивание социально-статусных ресурсов имиджа фирмы посредством установления значимых партнерских отношений.

Однако в реальности возможный потенциал корпоративной культуры реализуется частично или в неверном его толковании, что обусловлено следующими причинами:

* + Слабая степень осознания со стороны менеджмента коммерческой организации значимости корпоративной культуры.
  + Не определены место и роль корпоративной культуры в системе формирования имиджа организации.
  + Применение зарубежного опыта по формированию корпоративной культуры вне контекста российской национальной культуры.

Исходя из выше сказанного, мы видим, что **проблема исследования** состоит в противоречия между:

А) наличие, неоспоримо, значимого имиджевого потенциала корпоративной культуры, как средства формирования бизнес-имиджа;

Б) незначительная практическая реализация аспектов корпоративной культуры, либо неправильное толкование применения его составных частей.

**Цель работы:** раскрыть имиджеобразующие возможности корпоративной культуры и определить эффективность реализации.

**Задачи:**

* + Определить место и роль корпоративной культуры в системе формирования имиджа организации.
  + Рассмотреть содержание и специфику корпоративной культуры как самостоятельного института культуры в свете современных культурологических парадигм.
  + Проанализировать особенности российской национальной культуры, позволяющей адаптировать зарубежный механизм формирования корпоративной культуры.
  + Проанализировать корпоративную культуру фитнес-центра «Евроспорт».
  + Разработать проекта по оптимизации имиджа фитнес-центра «Евроспорт» посредством корректировки корпоративной культуры.
  + Определить параметры эффективности проекта.

**Объект исследования** – корпоративная культура как имиджевый ресурс организации.

**Предмет исследования** – условия реализации потенциала корпоративной культуры в формировании бизнес-имиджа фирмы.

**Теоретическая база исследования.**

Современный рынок не испытывает недостатка в объеме переводной литературы по вопросам рекламы и PR и, в частности, технологии имиджирования. Однако, по мнению российских специалистов, дословные кальки с этих изданий нуждаются в переработке и адаптации к особенностям восприятия и стереотипам нашего общества. Данная работа опирается на такие основные источники в вопросе корпоративного имиджа, как: В.М. Шепель «Имиджелогия. Как нравиться людям», О.А. Феофанов «Реклама: новые технологии в России», Почепцов Г.Г. «Имиджелогия» и «Коммуникативные технологии двадцатого века». Маркетинговая компонента в культуре корпорации представлена как зарубежными авторами, так и отечественными: Ф Котлер. «Основы маркетинга», А.П. Марков «Проектирование маркетинговых коммуникаций: Рекламные технологии. Связи с общественностью. Спонсорская деятельность», а область менеджмента представлена Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента», О.С. Виханский «Стратегическое управление».

Особую значимость для данной работы представляют отечественный ученый в области организационной культуры В.А. Спивак и его произведения «Корпоративная культура» и «Организационное поведение и управление персоналом», а также работа А.П. Маркова «Отечественная культура как предмет культурологи», освещающая вопросы русской ментальности, православной этики и особенности отечественной культуры.

**Методы исследования:** анализ теоретической литературы отечественных и зарубежных авторов; консультации с руководством и сотрудниками фирмы, анализ внутрифирменной документации, анкетирование.

**Практическая база исследования –** Фитнес-центр «Евроспорт» (г. Санкт-Петербург).

**1.Теоретические аспекты формирования корпоративной культуры как средства формирования бизнес-имиджа коммерческой организации**

## 1.1 Определение места и роли корпоративной культуры в системе формирования имиджа организации

Мировая практика давно показала, что благоприятное представление о фирме способствует лучшему спросу на ее товары или услуги. Эту зависимость зарубежные ведущие фирмы усвоили в середине прошлого столетия, когда потребители стали возмущаться беспощадной эксплуатации природных благ, рабочей силы, игнорированием интересов общества. И бизнес тут же пошел на уступки, стал внимательнее следить за тем, какое представление, какой имидж предпринимательства складывается у потенциального потребителя.[[3]](#footnote-3)

Внимание к имиджу в России актуализировалось в последние годы в связи с обострившейся проблемой выбора, вставшей перед людьми (выбора товаров и услуг, политических партий и общественных организаций, лидеров и руководителей), и конкуренцией на разнообразных рынках – потребительском, политическом и прочих. Чтобы продать товар, услугу, привлечь на свою сторону избирателя, чтобы успешно конкурировать на рынке, фирма, общественная организация, университет или банк должны создать себе соответствующий имидж. Целесообразный, адекватный имидж совершенно необходим для любого вида социальной деятельности, что подтверждает многолетняя практика.[[4]](#footnote-4)

В системе интегрированных маркетинговых коммуникаций имидж оказывает информационное и эмоционально-психологическое воздействие на внешнюю и внутреннюю среду организации с целью усиления социального статуса и роста популярности фирмы, усиливает рекламу и продвижение продукции, создает корпоративную культуру. Позитивный имидж выступает в качестве эффективного средства формирования чувства корпоративной солидарности. Он повышает конкурентоспособность коммерческой организации на рынке. Позитивный имидж привлекает потребителей и партнеров, ускоряет продажи и увеличивает их объем, облегчает доступ организации к различным ресурсам – финансовым, информационным, человеческим, материальным.

В связи с этим становится понятным возросший интерес компаний к формированию собственного имиджа и готовность рассматривать затраты на создание имиджа как долгосрочные инвестиции в собственный бизнес.[[5]](#footnote-5)

Понятие «имидж» происходит от английского «image» – образ, изображение. В самом же деле – это непосредственно или преднамеренно создаваемое визуальное впечатлениео личности или социальной структуре. Именно впечатление, а не оценка как рациональный факт деятельности сознания. Имидж, как правило, «располагается» в низших этажах нашей психики – в подсознательной её сфере или в пластах обыденного сознания, в чём и состоит его необычайная доступность для восприятия людьми и цепкость присутствия в их сознании.[[6]](#footnote-6) Имидж является отражением требований массового сознания. Он как наиболее эффективный вид сообщения в данном виде коммуникации в состоянии пройти сквозь фильтры недоверия и невнимания, характерные для массового сознания. Консерватизм массового сознания позволяет опираться на модели, которые уде были апробированы человечеством.[[7]](#footnote-7) Если об имидже говорить как о конкретной психологической продукции***,*** то он выступает как социальная установка, как ценностный стереотип, как модный символ. В связи с этим «имидж» имеет множество значений:

* Отражение внешних форм человека и вещи;
* Характер или репутация;
* Схожесть, подобие;
* Отражение, портрет;
* Описание, представление.[[8]](#footnote-8)

Краткий психологический словарь под редакцией А.В. Петровского и М.Г. Ярошевского определяет имидж как «стереотипизированный образ конкретного объекта, существующий в массовом сознании. Как правило, понятие имиджа относится к конкретному человеку, но может также распространяться на определенный товар, организацию, профессию и т.д.»[[9]](#footnote-9)

Специалист в области социологии управления и имиджелогии В.М. Шепель дает такое определение: «Имидж – индивидуальный облик или ореол, создаваемый средствами массовой информации, социальной группой или собственными усилиями личности в целях привлечения к себе внимания»[[10]](#footnote-10).

Маркетолог Ф. Котлер определяет имидж как «восприятие компании или её товаров обществом».[[11]](#footnote-11)

Виханский О.С. в своей книге «Стратегическое управление» дает общее определение имиджа. Суть его в следующем: «Имидж – это устойчивое и распространенное представление об особенностях, специфических качествах и чертах, характерных для данного явления».[[12]](#footnote-12)

Спивак В.А. трактует имидж организации как «фактор доверия клиентов к фирме и ее товару, фактор роста числа продаж, кредитов, фактор процветания или упадка для фирмы, ее собственников, ее работников».[[13]](#footnote-13)

И так далее, и тому подобное – список предложенных определений можно продолжить. Очевидно, что категория «имидж» являясь феноменом индивидуального, группового или массового сознания. Имидж функционирует как образ-представление, в котором в сложном взаимодействии соединяются внешние и внутренние характеристики объекта. [[14]](#footnote-14)

Обобщив представленные формулировки, можно дать следующее определение имиджа фирмы:

Имидж – это некий синтетический образ, который складывается в сознании людей в отношении конкретного лица, организации или иного социального объекта, содержит в себе значительный объём эмоционально окрашенной информации об объекте восприятия и побуждает к определённому социальному поведению.

Имидж – категория, универсально применимая к любому объекту, становящемуся предметом социального познания: к реальному человеку или вымышленному персонажу (персональный имидж), социальной позиции (имидж политического деятеля), профессии (имидж юриста), малой или большой группе людей (гендерные имиджи, этнические имиджи), образованию (имидж выпускника МГУ), к торговой марке («Мерседес»), структуре – корпоративный имидж (организации, региона, страны), к предметам (имидж золота, брильянтов), к отдельным потребительским характеристикам материальных объектов (имидж качества).

Следует отметить, что имидж может существовать относительно независимо от ситуации восприятия объекта. В этом его отличие от образов восприятия, которые возникают в момент отражения непосредственного воздействия объекта на органы чувств человека. От образов памяти имидж отличается исходной трансформацией информации, которая воспринимается и перерабатывается по определенным социально-психологическим законам. Имидж может изменяться и улучшаться во времени, в то время как сам объект может остаться практически неизменным. В целом имидж всегда представляет собой в известном смысле символический образ-представление, которое может быть связана с реальностью в очень широком диапазоне – от раскрытия до полуправды, искажения и полного несоответствия реальных качествам носителя имиджа.[[15]](#footnote-15) При конструировании понятия имиджа ораганизации следует учитывать следующие взаимно противоположные категории:

1. Объективное – субъективное. Имидж может пониматься не только как определённое содержание массового или индивидуального сознания, но и как набор атрибутов предприятия, его товаров и услуг, его рекламной продукции и т.п. (например, логотип, слоган, отличительные особенности деловой этики). При разработке понятия имиджа организации должен быть решён вопрос о различении этих двух значений и в терминологическом плане.
2. Естественное – искусственное. Есть два полярных представления о том, как создаётся имидж организации. Первое. Имидж складывается в достаточной степени стихийно, как «естественный» результат деятельности организации, как оценка реальных характеристик процессов и продуктов этой деятельности в социальной среде. Второе. Организация целенаправленно создаёт выгодный для себя имидж, используя специальные социо- и психотехнические средства. Такой имидж может иметь мало общего с реальным положением дел в организации.
3. Когнитивное – эмоциональное. В имидже (как субъективном образовании) могут выделяться когнитивные элементы – вербальные понятия, слуховые, зрительные и др. образы; и эмоциональные элементы – чувства, переживания, аффекты и т.п.[[16]](#footnote-16)

Отсюда ясно, что в содержании данного понятия необходимо видеть две грани: «имидж как целенаправленно сформированный образ (лица, акции, предмета, организации), адресованный конкретной аудитории с целью эмоционально-психологического воздействия на нее; имидж как субъективная картина, которая складывается в сознании аудитории в результате интерпретации полученной информации на основе уже сложившихся стереотипов и значений»[[17]](#footnote-17)

Из этой методологической посылки следует, что имидж есть не только субъективное, зависящее исключительно от индивидуального или группового сознания, не только искусственно созданное (с помощью имиджмейкеров, СМИ или рекламы), не только эмоциональное, чувственное (а ведь именно так и следует из большинства определений имиджа, встречающихся в отечественной литературе). Имидж формируется, исходя и из объективных характеристик деятельности организации или отдельного лица, он может складываться естественным путём, в ходе «эволюционного» развития организации или индивида, и нести в себе значительный объём рационального.

Поскольку «имидж – это инструмент достижения стратегических целей фирмы, т.е. затрагивающих основные стороны ее деятельности, и ориентированных на перспективу»[[18]](#footnote-18), он выполняет следующие функции:

1) повышает престиж организации, т. к. разработка фирменного стиля свидетельствует о внимании фирмы не только к вопросам производства;

2) повышает конкурентоспособность фирмы на рынке, привлекает потребителей и партнеров, т. к. в условиях равного товара конкуренция ведется за место в эмоциональном восприятии потребителем имиджа марки и за формирование лояльности к марке;

3) облегчает доступ организации к ресурсам (информационным, финансовым, человеческим) и ведению операций;

4) ускоряет продажи и увеличивает их объем;

5) повышает эффективность рекламы и различных мероприятий по продвижению товара;

6) облегчает введение на рынок новых товаров (услуг), т. к. фирме со сложившимся имиджем вывести товар на рынок легче;

7) создает у общественности положительное представление о фирме;

8) мотивирует деятельность служащих предприятия и привлекает более квалифицированных специалистов.[[19]](#footnote-19)

При формировании эффективного имиджа надо отчетливо представлять, какой конкретно имидж необходим Естественно, положительный и привлекательный, но все же необходима конкретизация, потому что она определяет характер и направленность PR-деятельности, ведь выбор вида и типа имиджа определяет стратегию и содержание деятельности по его созданию. С этой целью были созданы типологии имиджа. Они разрабатывались на базе общих и специальных оснований по критериям сходства и различия.[[20]](#footnote-20)

Целесообразно разделять имидж на корпоративный (имидж компании, фирмы, предприятия, учреждения, политической партии, общественной организации и т.д.) и индивидуальный (имидж политика, бизнесмена, артиста, руководителя, лидера общественного движения и т.п.). Содержание и механизмы формирования этих имиджей будут различны, но они связаны.

И в том и в другом случае, т.е. по отношению к организации и индивиду (личности), можно говорить об имидже внешнем и внутреннем. Внешний имидж организации – это её образ, представление о ней, формирующееся во внешней, окружающей её среде, в сознании «контрагентов» этой организации – клиентов, потребителей, конкурентов, органов власти, СМИ, общественности. Внутренний – формируется впечатлением о работе и отношениях персонала через корпоративные отношения, этику поведения, особенности делового общения, традиции и пр.

Возможен функциональний подход к классификации имиджа, он предлагает следующие типы:

1. Зеркальный – имидж, свойственный нашему представлению о себе.
2. Текущий – вариант имиджа, характерный для взгляда со стороны.
3. Желаемый – тип имиджа отражает то, к чему мы стремимся.
4. Корпоративный – имидж организации в целом, а не каких-то отдельных подразделений или результатов её работы.
5. Множественный – вариант имиджа образуется при наличии ряда независимых структур вместо единой корпорации.

Контекстный подход к имиджу означает, что он должен носить целостный, согласованный характер, учитывать условия реализации, а отдельные черты – не противоречить друг другу. Системный характер имиджа позволяет по одной видимой черте вызывать в массовом сознании сопутствующие характеристики. При этом необязательно ставить задачу завоевания всеобщей любви.[[21]](#footnote-21)

Формирование имиджа фирмы – это процесс, в ходе которого разрабатывается некий спланированный образ на основе имеющихся ресурсов. Конечной целью создания имиджа является стимулирование потребительского спроса путем поддержки позитивного и лояльного отношения целевых и контактных групп к фирме, т.е. продвижение созданного продукта в системе социальной коммуникации. Выделяют следующие основные этапы формирования имиджа:

1. Анализ маркетинговых проблем организации (определение тех специфических проблем, которые, так или иначе, связаны с имиджем).

2. Выявление и характеристика целевых и контактных групп (по критерию их отношения к проблемам инициатора, а также наличие ресурсов, необходимых для разрешения или минимизации проблем инициатора).

3. Определение имиджевых ресурсов.

Ресурсы делятся на следующие категории:

1) профессиональные: квалификация персонала; масштаб деятельности; известные партнеры; качество услуг (надежность);

2) социальные: история фирмы; социальная миссия, благотворительная и спонсорская деятельность; корпоративная культура; общественное признание, известность; учредители, референты;

3) маркетинговые: маркетинговая позиция организации; престижные потребители; фирменный стиль: логотип, девиз, рекламный символ, аудиообраз; бренд.

4. Определение целей и задач кампании.

Стратегические цели имиджевых проектов укладываются в несколько направлений:

– формирование и поддержка образа организации как социально ответственного субъекта,

– повышение делового престижа организации, ее надежности в глазах партнеров, персонала,

– стимулирование потребительского спроса,

– формирование лояльности, как долгосрочной и устойчивой потребительской перспективы.

5. Модель имиджа.

Содержание имиджевых ресурсов:

– имиджевые модули (сборка осуществляется вокруг главного ресурса),

– концепция и составляющие фирменного стиля (или его корректировка).[[22]](#footnote-22)

Опираясь на общие характеристики имиджа, его функции и типы, были разработаны общие модели имиджа организации, имеющие сходную структуру. Создатели этих моделей полагали, что общее впечатление об организации формируется на основании интегрирования различной информации о самой организации, ее деятельности, деловом общении, поведении сотрудников и пр. При этом авторы, такие как В.В. Меньщикова, Э.П. Утлик, Т.Н, Пискунова, Т.В. Князева, опирались на различные теоретические схемы или же проводили социопсихологические эмпирические исследования. Обобщив исследования данных авторов, мы можем представить наиболее важные составляющие моделей имиджа:

* Внешняя атрибутика (название организации, фирменный стиль, эмблема, символика, место расположения и пр.);
* Финансовое положение;
* Личность (лучше имидж) руководителя и его команды;
* Имидж персонала;
* Качество деятельности, продукции или услуги;
* Паблисити, рекламная деятельность;
* Деловая коммуникация организации, персонала;
* История организации, традиции. [[23]](#footnote-23)

Значительная часть российских организаций сводит процесс формирования имиджа организации к разработке визуальных атрибутов организации, фирменного стиля, что сужает маркетинговый потенциал имиджа. Необходим более глубокий подход к работе над имиджем: создание базовых представлений и установок владельцев, учредителей и высшего руководства, их общего видения идеи данного бизнеса, миссии как социально-значимого статуса организации. Именно эти категории определяют корпоративную индивидуальность, ценности, нормы поведения, «жизненный стиль» фирмы, – всего того, что выделяет компанию из числа конкурентов, наделяет её яркой индивидуальностью и становится основой ее имиджа. *Ключевая роль в этом процессе возлагается на корпоративную культуру*.

Корпоративная культура, или как ее еще называют организационная, это система материальных и духовных ценностей, формальных и неформальных норм и правил поведения, взаимодействующих между собой, добровольно принятых и разделяемых всеми членами коллектива. Компоненты корпоративной культуры: ценности, миссия (некая глобальная социально одобряемая идея, которая декларируется фирмой как приоритетная), история, традиции, ритуалы, нормативные требования – стиль управления и организационная структура, элементы внутреннего распорядка: должностные инструкции, приказы, распоряжения по фирме, внутрифирменные коммуникации.

Культура организации определяется совокупностью характеристик-принципов, дающих представление о её деятельности. Существуют базовые характеристики, присущие любому типу организаций и предприятий и интерпретируемые в зависимости от их специфики. Для корпоративной культуры важна не сама характеристика, а то представление, которое можно создать о ней профессиональными средствами и которое обеспечит организации позитивный имидж. В неранжированном виде (поскольку ранжирование зависит от специфики организации) эти принципы, согласно системе В.А. Спивака,[[24]](#footnote-24) можно представить следующим образом:

* «Культурная корпорация – это современная организация по всем факторам культуры (материальным и духовным)». Корпоративная культура таковой организации представляет собой неразделимый сплав материальных и духовных начал, основанный на современных условиях жизни;
* «Это гармоничная организация, в которой отдельные элементы культуры по уровню своего развития, по направленности, по идеям, целям, задачам способам достижения целей соответствуют друг другу». Иными словами цели и задачи, которые ставятся перед организационной культурой, должны решаться адекватно, в соответствии с уставами и сводами законов, принятых данной организацией;
* «Это организация, живущая по закону и в соответствии с законом». Этот принцип должен стать основополагающим для любой современной организации. К сожалению, в современной России он не выполняется большинством организационных структур.
* «Это опирающаяся на современные достижения наук социально-экономическая и техническая система». Каждая организационная система для достижения успеха в современном мире должна следовать не только за техническим прогрессом, модернизируя свои средства труда, но и уделять большое внимание новинкам в области управления и ведения хозяйства.
* «Это организация, в которой людей воспринимают как главную ценность, а, следовательно, организуют взаимодействие между людьми и группами на психологическом уровне, поскольку самое ценное в человеке – его душа (такой подход можно назвать социально-психологическим)». На наш взгляд, социально-психологический аспект не менее важен и является более значительным по сравнению с другими составляющими корпоративной культуры. Благодаря доброжелательной атмосфере как внутри коллектива, так и в отношении «руководитель – подчиненный», создается слаженный и эффективный механизм организации. Добиться этого – основная задача управленца.
* «Это развивающаяся организация, строящая свои отношения с субъектами внешней и внутренней среды на основе понимания их системной сущности и уникальности и не жалеющая усилий на получение все новых и новых знаний о деловых партнерах и сотрудниках для их лучшего понимания». Важность этого принципа неоспорима. Только постоянно развивающаяся организация может добиться сколь-либо значимых результатов в современных условиях жёсткой конкуренции.

В этих основных принципах корпоративной культуры мы находим истинное предназначение культуры организации – воспитание личности в коллективе, развитие коллективного мышления, побуждение к социальной ответственности перед обществом, свое страной и своими согражданами как отдельных работников, так и организационных структур. Корпорация как коллективный член общества несет моральную ответственность перед обществом за свое поведение. Поэтому корпоративную культуру можно рассматривать как юридическую и социальную ответственность. Это добровольный отклик организации на социальные проблемы общества, вытекающей из восприятия организацией самой себя как части общества, как коллективного члена сообщества, как системы, в которой должен быть обеспечен целый ряд интересов членов общества. Корпорация должна осознать эту ответственность и вести себя так, как этого ожидает общество, то есть доброжелательно и активно, принимая участие в решении социальных проблем. Наличие общественно значимых ценностей позволяет иногда повышать эффективность без особых затрат.

Обозначив основные принципы корпоративной культуры, необходимо отметить важность поведения этичной корпорации как внутри себя, так и в отношении внешней среды. На основе принципов корпоративной культуры формируется внешний и внутренний имидж организационной структуры. На основе которого общество оценивает ту или иную корпорацию, принимая или отрицая ее. Следовательно, от соблюдения принципов и норм корпоративной культуры каждой организацией зависит не только имидж компании, но и успешное ее функционирование.

Внедрение в новую корпоративную культуру – процесс сложный и болезненный. Надо не просто принять тонкости, но и впитать их в себя, поэтому адаптация к корпоративной культуре весьма сложный процесс. В таких случаях необходимо не просто проводить адаптационные тренинги, разрабатывать корпоративные мероприятия, а необходимо понимать сущность самого определения корпоративной культуры и составляющих ее компонентов.

**1.2 Специфики корпоративной культуры как самостоятельного института культуры**

Для того чтобы глубже представить всю истинную суть многогранного феномена корпоративной культуры, необходимо определить и раскрыть ее составляющие компоненты, и, прежде всего, понятие «культура».

Существует большое количество определений этого феномена. Связано это не только с различием позиций исследователей, мировоззрением различных социальных групп и различием культур, но и с тем, что сам термин «культура» служит предметом изучения различных наук, которые рассматривают ее неоднозначно. Это, в первую очередь, определяется объективной многогранностью и многозначностью культуры и её применением. Различные науки подходят к изучению культуры с различных точек зрения, выделяя различные основные характеристики и параметры, рассматривая именно те стороны, которые интересны данной науке в данном приложении, вследствие чего определения, которые они дают культуре, могут быть различными.[[25]](#footnote-25)

Обратимся, к определению «культуры», в энциклопедическом словаре: Культура (от лат. «cultura» – возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) – исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также создаваемых ими материальных и духовных ценностях.[[26]](#footnote-26)

Немаловажным источником и основой культуры выступает человеческая деятельность. Культура как объект культурологи представляет собой процесс и результат внеприродного бытия человека, является формой закрепления и передачи совокупного духовного опыта человечества. С результативной точки зрения культура есть совокупность форм организации жизни и деятельности людей: социальных институтов, традиций, норм, ценностей, смыслов, идей, знаковых систем, характерных для социальной общности (в широком смысле этого слова – этноса, нации, общества) и выполняющих функции социальной ориентации, обеспечивающих консолидацию человеческих сообществ, социализацию и индивидуальное самоопределение личности. В процессуальном плане культура есть деятельность различных социальных субъектов (личностей, социальных групп, институтов, общества), представляющая собой специфически человеческий способ преобразования природных задатков и возможностей, развития творческих сил и способностей человека и общества, она есть единство опредмечивания (производства) и распредмечивания (потребления) – создания традиций, норм, ценностей, идей и их освоении, хранения, защиты, трансляции, превращения во внутренние качества личности. Культурные нормы, ценности, которые воспроизводит, хранит и видоизменяет, субъекты культуры, определяют смысл существования как общества, так и отдельного человека, для которого богатство культуры является основным условием реализации его возможностей..[[27]](#footnote-27)

Иными словами, человек в процессе своей жизнедеятельности создает вокруг себя некое культурное пространство – свой мир, со своим мировоззрением и мироощущением, который меняется во многом благодаря окружению человека – коллективу. Человек, или группа людей объединяется, формально или неформально создавая свою «субкультуру». Каждая субкультура имеет свои специфические отличия и особенности, присущие только данной конкретной группе. В этой связи можно предположить, что культура организации (корпорации) является носителем специфической субкультуры. В этом смысле культура корпорации – самостоятельный институт культуры, системный по сути, связанный с другими формами и институтами культуры, определяющими системе свойствами и качествами.[[28]](#footnote-28)

Рассмотрим теперь непосредственно понятие организации. Обратимся к классикам теории организации и управления М. Мескону, Ф. Хедоури и М. Альберту, которые дают следующее определение: «Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координирована для достижения общей цели, или целей».[[29]](#footnote-29) В этом емком определении заключена основная направленность организации – достижение цели. У коммерческой организации – это достижение максимальной прибыли, у некоммерческих структур несколько иные задачи и функции, но и они тоже создаются для достижения, какого-либо успешного конечного результата. В процессе деятельности организации и возникает социальная структура, наделенная своей собственной, порой неповторимой культурой, которая организует и создает сама себя. Одной из самых главных особенностей организации является склонность данного типа структур к формализации, а именно к упорядоченному и скоординированному поведению её членов. Выражается это в системе правил, регламентов, распорядков, которые охватывают практически все сферы поведения ее членов. Эти правила необходимы в той или иной мере любой организационной культуре, ведь благодаря им и осуществляется необходимое управление и контроль.

Корпорация же является одной из основных форм хозяйственных организаций, и наиболее полно, на наш взгляд, определение дает Спивак В.А., рассматривая корпорацию как относительно замкнутую организацию, построенную на менее тесных, но наиболее профессиональных связях. У нее более узкая функциональная нацеленность, выраженная многоступенчатая иерархия, жесткое разделение внутренних обязанностей, более формальный административный порядок.[[30]](#footnote-30)

Следует отметить, что если в признании наличия феномена организационной культуры академические и деловые круги практически единодушны, то в содержательной трактовке её определений такого единодушия не было и нет. Отсюда и приводящая в замешательство «пестрота», разнородность литературы по организационной культуре. Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами.

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований корпоративной культуры, в них есть общие моменты.

Так в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своём поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих её переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т.д.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

Ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других – может быть всё наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

И наконец, третьим общим атрибутом понятия организационной культуры считается «символика», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через «ходячие» истории, легенды и мифы. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они иногда оказывают большее влияние на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Используя то общее, что присуще многим определениям, наиболее объективный подход мы обнаруживаем в работе В.А. Спивака. «Корпоративная культура», где ей дается следующее определение: это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность, и себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.[[31]](#footnote-31)

Как представляется, одна из главных причин существующего плюрализма во взглядах на корпоративную культуру состоит в том, что разные учёные, говоря о культуре, имеют в виду различные её аспекты. Наверное, бессмысленно спорить о том, какой из подходов является единственно правильным. Ведь у культуры нет какой-то универсальной «формулы», которую нужно «открыть». Каждый взгляд имеет право на существование и зависит от того, что конкретно интересует того или иного исследователя.[[32]](#footnote-32)

Для рассмотрения сложного организма – «корпоративной культуры», включающего в себя, как уже было сказано выше, материальные и духовные ценности организации, необходимо выяснить элементы и функции, которые составляют неразделимую общность культуры корпорации.

У корпоративной культуры как самостоятельного института культуры, со всеми присущими ему свойствами и качествами, также можно отметить полифункциональность, то есть множественность функций, что и у самой культуры.

Назовем некоторые общие функции культуры:

* Продуцирование и накопление духовных ценностей;
* Оценочно-нормативная функция (на основе сравнения реального поведения человека с нормами культурного поведения, с идеалами мы даем оценку, говорим о позитивных и негативных действиях, гуманных и бесчеловечных, изящных и грубых, прогрессивных и консервативных);
* Отсюда – регламентирующая и регулирующая функции культуры;
* Познавательная функция (познание имеет формы научного познания, обыденного познания, познания через искусство, религиозное познание);
* Смыслообразующая функция – участие культуры в определении человеком и социумом смысла жизни, смысла своего существования (в организации такую смыслообразующую функцию принято определять в мисси);
* Коммуникационная функция – через ценности, принятые обществом, нормы поведения и другие и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание членов общества и их взаимодействие;
* Функция общественной памяти, сохранение и накопление опыта человечества;
* Рекреативная функция – восстановление духовных сил в процессе восприятия или включения в культурную деятельность.

Эти функции на уровне корпорации выполняет и корпоративная культура:

* Воспроизводство лучших элементов накопления культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление. При создании и развитии новой организационной среды необходимо опираться на культурно-исторический опят прошлого, отталкиваясь от уже сформировавшихся ценностей и принципов строить свою корпоративную культуру;
* Оценочно-нормативная функция (на основе сравнения реального поведения человека, группы, корпорации с нашими нормами культурного поведения, с идеалами мы говорим о позитивных и негативных действиях, гуманных и бесчеловечных, изящных и грубых, прогрессивных и консервативных);
* Отсюда – регламентирующая и регулирующая функции культуры, т.е. применение культуры как индикатора и регулятора поведения как отдельных работников, так и организации в целом. Как и любой другой организм, организация нуждается в упорядочении своей структуры. Этого можно добиться, благодаря необходимым соблюдением правил и уставов компании, которые не только должны регулировать деятельность организации, но и не противоречить основным ее принципам;
* Познавательная функция – познание и усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в жизнь коллектива, в коллективную деятельность, определяет его успешность. Благодаря этой функции работник быстро и безболезненно может влиться в новую для него организационную среду, что, несомненно, является положительным моментом трудового процесса;
* Смыслообразующая функция: корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт;
* Коммуникационная функция – через ценности, принятые в корпорации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание работников и их взаимодействие, что приводит к более эффективной работе всей структуры. Эта функция наиболее значима в управленческом процессе;
* Функция общественной памяти, сохранение и накопление опыта корпорации;
* Рекреативная функция – восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности корпорации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры и причастия работника к ней и разделения ее ценностей.[[33]](#footnote-33)

Теперь обратимся к компонентам, которые, на наш взгляд, составляют основу культуры организации.

В зарубежной и российской литературе рассматривается несколько структурных моделей организационной культуры.

Наиболее известной моделью зарубежного автора является трехуровневая модель американского психолога Эдгара Шайна. Изучение организационной культуры начинается с первого, «поверхностного», или «символического» уровня, включающего такие внешние проявления, фирменный стиль, лозунги, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации. Это «видимая» часть организационной культуры. Второй уровень представляют ценности и верования, разделяемые членами организации. Шайн называл это «организационной идеологией», которая во многих компаниях непосредственно формулируется в программных документах организации, являясь основным ориентиром в ее деятельности. Заданные ценности, в свою очередь определяют социальные нормы, регулирующие поведение членов организации. В основе организационной культуры, по мнению Э. Шайна, лежат некоторые базовые представления о характере окружающего мира, реальности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой активности, человеческих взаимоотношений. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру. Они находятся в сфере подсознательного. Они раскрываются лишь в процессе специального анализа и, в основном, носят лишь гипотетический характер.[[34]](#footnote-34)

Модель корпоративной культуры, предложенная В.А. Спиваком, выглядит несколько иначе. Она построена по принципу «пирамиды потребностей» А. Маслоу. Базисом пирамиды, вокруг которого строится корпоративная культура, является материальная культура – это культура трудового процесса, средств труда, условий труда и средств производства. Следующим уровнем является духовная культура, которая различается по внешнему и внутреннему направлению. Особняком расположена культура управления, которую можно отнести как к внешней, так и внутренней культуре.[[35]](#footnote-35)

В.А. Спивак. считает, что использование в российской практике распространенного в настоящее время подхода к культуре компаний, который основывается на моделях стран с развитым рынком, не является адекватным нашей действительности в связи с различием изучаемых объектов как систем. Спивак предлагает использовать отечественный опыт в данной области, в частности он также придерживается модели разработанной А.А. Погорадзе. Структура культуры производства (то есть организационной культуры), по мнению этого автора, включает в себя пять элементов:

1. Культура условий труда: характеристики и показатели санитарно-гигиенических, психофизиологических, социально-психологических и эстетических условий труда.

2. Культура средств труда и трудового процесса: внедрение достижений науки и техники в производство, уровень автоматизации и механизации, качество оборудования и инструментов, ритмичность и планомерность работы предприятия, уровень материально-технического обеспечения, качество выпускаемой продукции, использование передовых методов труда, методы оценки результатов, обеспечение дисциплины.

3. Культура межличностных отношений (коммуникаций): социально-психологический климат в трудовом коллективе, чувство коллективизма, взаимопомощь, наличие и разделение работниками ценностей и убеждений компании, особенности внешних коммуникаций с окружающей средой («паблик рилейшенс»).

4. Культура управления: методы и стиль руководства, гуманизм, индивидуальный подход, отношение к персоналу, профессионализм управленцев, методы мотивации и стимулирования, повышение уровня удовлетворенности трудом.

5. Культура работника: нравственная культура (поведение, знание этикета, хороших манер, нравственность, ценностные ориентации, убеждения и культура чувств) и культура труда (уровень образования и квалификации, отношение к труду, дисциплинированность, исполнительность, творчество на рабочем месте).[[36]](#footnote-36)

Если сравнивать эту классификацию с предыдущими, то становится очевидно, что все они описывают практически одни и те же элементы организационной культуры, отличие заключается лишь в акцентах, группировке факторов и приписываемой им степени значимости. Обобщив наиболее известные модели корпоративной культуры можно выделить основные ее элементы, без которых не обходится ни одна из представленных моделей.

Основой любой организации является ее целевое начало, которое в первую очередь возникает потому, что организация – это объединение людей, преследующих определенные цели (решают свои проблемы), а во вторых, ни одна организация не сможет существовать в конкурентной среде без четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремиться, чего хочет добиться в своей деятельности.

Когда речь идет о целевом начале в поведении организации и соответственно о целевом начале в управлении организацией, то обычно говорят о двух составляющих: *миссии и целях*.[[37]](#footnote-37)

***Миссия*** – это наиболее активный элемент, связующий воедино внутренний и внешний имидж организации. Рассматривая это понятие, Томпсон и Стрикленд в книге «Стратегический менеджмент» определяют миссию как ответ на вопросы: «Какие товары и услуги производит фирма, кто ее клиенты, каковы технологические и деловые возможности?».[[38]](#footnote-38)

В широком понимании «миссия – это философия и предназначение компании, утверждение о смысле ее существования, которое может включать в себя описание вневременной цели компании, ценности, верования и принципы», а в узком – «сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, ее общественно-социальная значимость. Т.е. миссия понимается как утверждение, в котором проявляется отличие данной организации от другой».[[39]](#footnote-39)

Обязательным условием реализации миссии является ее правдивость и глубокая укорененность во внутреннем имидже. Только если все члены организации, включая руководство и рядовых сотрудников, разделяют миссию фирмы, можно рассчитывать на эффективность миссии как элемента корпоративной культуры.

Необходимо подчеркнуть, что миссия должна быть сформулирована предельно ясно. Миссия должна быть понятна всем субъектам, взаимодействующим с фирмой, в особенности ее сотрудникам. Четко сформулированная миссия воодушевляет персонал фирмы и способствует формированию корпоративной культуры, объединяющей и мобилизующей сотрудников компании для реализации обозначенной миссии. Под корпоративной культурой понимается приобретенное, усвоенное и воплощаемое качество позитивного корпоративного поведения, настроения и общения работников корпорации (внутри – и вне) на основе коллективно разделяемой миссии.[[40]](#footnote-40) На наш взгляд, этого должны придерживаться не только крупные компании, но и небольшие, развивающиеся фирмы, если хотят добиться успеха.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируется в виде ее целей. Говоря иначе, ***цели*** – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.[[41]](#footnote-41) То есть цели организации имеют более конкретную направленность, нежели миссия.

В менеджменте выбор цели – это первый шаг в организации любого дела. При этом возможны три случая:

1. Цель согласована с адекватными средствами. В этом случае обеспечивается эффективное выполнение общей цели путем организации усилий всех подразделений (отделов) через установление процедур и правил совместной работы и наличие контроля, предписывающего и организующего поведение работников.
2. Цель оправдывает средства.
3. Цель оскверняет средства.

Второй и третий случаи открывают возможность для искажений, фальсификаций, сокрытия фактов, лжи, обмана и блефа. При этом необходимо отметить, что отклонение от целей, превращение их в средства, а средств, наоборот, в цели, ведет к видоизменению функций и господству над ними структуры (гипертрофия регламентации, контроль, формализация правил поведения и т.д.). Все это сопровождается непредвиденными последствиями, нарушением баланса формальных и персонифицированных отношений, разделение целей между различными частями организации, повышением в ней дисфункции и конфликтности.[[42]](#footnote-42)

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации, так и по количественной оценке этих параметров. Однако выделяются четыре сферы, применительно к которым организации устанавливают цели, исходя из своих интересов. Этими областями являются: доходы организации, работа с клиентами, потребности и благосостояние сотрудников, социальная ответственность.

Естественно, что очень трудно свести воедино при установлении целей разнонаправленные интересы субъектов влияния. Собственники ожидают, что организация обеспечит высокую прибыль, большие дивиденды и т.п. Сотрудники желают, чтобы организация платила им высокую зарплату, давала интересную и безопасную работу, а для покупателей организация должна предоставлять качественный продукт по подходящей цене, с хорошим обслуживанием и другими гарантиями. Общество требует, чтобы организация не наносила ущерба окружающей среде, помогала населению и т.д. Менеджеры должны учитывать все это и составлять цели таким образом, чтобы в них находили воплощение эти разнонаправленные интересы субъектов влияния.[[43]](#footnote-43)

Важнейшим компонентом культуры организации можно считать систему ***норм и ценностей***, которая формируется, благодаря многим компонентам и составляющим. Они представлены не только внешними компонентами, такими как мораль, нравственность, национальные устои общества, историческим влиянием прошлого страны, духовным сознанием, политическим аспектом, но внутренними составляющими, а именно внутренней средой организации. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

С точки зрения аксиологии, ценности представляют собой свойства общественного предмета удовлетворять определенным потребностям отдельного человека или группы. Ценностные отношения не возникают до тех пор, пока субъект не обнаружил для себя проблематичность удовлетворения актуальной потребности. Применительно к организационной культуре ценности можно определить как целевое и желательное событие, поскольку личность всегда занимает позицию оценки по отношению ко всем элементам окружающей ее внешней среды. Ценности в данном случае служат стимулом, необходимым условием для любого рода взаимодействия.[[44]](#footnote-44)

Доминирующая система ценностей образует внутренний стержень культуры, духовную квинтэссенцию потребностей и интересов индивидов и социальных общностей. В то же время она оказывает влияние на социальные потребности и интересы, выступая важнейшим стимулом социального действия.

Классификация ценностей осуществляется по различным критериям. Прежде всего выделяют группу базовых и инструментальных ценностей.

Базовые ценности: жизнь, семья и личное счастье, мир, нравственность, друзья, смысл жизни, социальный порядок.

Инструментальные ценности: работа (как самоценность и как средство заработка). Материальное благополучие, достижение успеха, предприимчивость, способность выразить себя, независимость (способность быть индивидуальностью, руководствоваться собственными критериями, противостоять внешним обстоятельствам), авторитетность (как способность оказывать влияние на других, осуществлять власть над ними, конкурировать и добиваться успеха, победы), законность как установленный государством порядок, который обеспечивает безопасность и равноправие индивида.[[45]](#footnote-45)

Вряд ли возможно привести какой-либо обобщенный перечень корпоративных ценностей, поскольку организационная культура почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, присущих только данной организации. Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей. Этот аспект ценностей широко используется в организационной культуре, поскольку позволяет направлять активность людей на достижение поставленных целей.

Разделяя взгляды современного отечественного психолога Д.А. Леонтьева, можно выделить три основные формы существования корпоративных ценностей:

1. идеалы – выработанные руководством и разделяемые им обобщенные представления о совершенстве в различных проявлениях и сферах деятельности организации,
2. воплощение этих идеалов в деятельности и поведении сотрудников в рамках организации,
3. внутренние мотивационные структуры личности сотрудников организации, побуждающие к воплощению в своем поведении и деятельности корпоративных ценностных идеалов.[[46]](#footnote-46)

Эти формы имеют иерархическую структуру осознания работниками и постепенно переходят одна в другую: организационно-культурные идеалы усваиваются сотрудниками и начинают побуждать их активность в качестве «моделей должного», в результате чего происходит предметное воплощение этих моделей. Предметно воплощенные ценности в свою очередь становятся основой для формирования организационных идеалов и так далее до бесконечности. Этот процесс повторяется, непрерывно совершенствуясь на каждом новом витке развития корпоративной культуры организации.

Тем не менее, не все корпоративные ценности, осознаваемые и даже принимаемые сотрудником в качестве таковых, действительно становятся его личностными ценностями. Осознания той или иной ценности и положительного отношения к ней явно недостаточно. Действительно необходимым условием этой трансформации является практическое включение сотрудника в деятельность организации, направленную на реализацию этой ценности.

Только ежедневно действуя в соответствии с корпоративными ценностями, соблюдая установленные нормы и правила поведения, сотрудник может стать представителем компании, соответствующим внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым требованиям.

Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения.

Основополагающие ценности современных компаний воспринимаются через видимое воплощение в виде символов, рассказов, героев, ритуалов и церемоний. Культура любой компании может быть объяснена с помощью этих факторов.

Одной из наиболее эффективных технологий трансляции и поддержания корпоративных ценностей и корпоративной культуры является разработка корпоративных ритуалов.

***Ритуал*** – это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации, отвечая на следующие вопросы: «Какие поставленные цели наиболее существенны?»; «Какие люди наиболее цены для организации, а какие только начинают приобретать вес?»[[47]](#footnote-47).

Выделяют следующие группы ритуалов:

* ритуалы поощрения – призваны показать одобрение компанией чьего-то достижения или определенного стиля поведения, вписывающегося в рамки корпоративных культурных ценностей. «Одобряя что-либо в человеке или просто обращая на это внимание, мы эту черту умножаем и развиваем». Это могут быть вечеринки по поводу успешной реализации проекта, традиционные обеды в честь того, кто отличился, или долго и продуктивно работает для компании.[[48]](#footnote-48).,
* ритуалы порицания – сигнализируют о неодобрении в отношении человека, ведущего себя не в соответствии с нормами данной корпоративной культуры. Официальными ритуалами порицания являются увольнение, понижение в должности, снижение заработка. Ритуалы порицания помогают сохранять целостность компании. Когда люди осознают, что последствия определенного нежелательного поведения одинаковы для любого члена команды и наказания применяются справедливо, они начинают испытывать уважение к организации как к единому целому.
* ритуалы объединения – помогают всем служащим осознать свою общность с компанией. Это конференции, семинары, деловые игры, различные светские мероприятия, вечеринки, совместные поездки, занятия спортом.

Через систему ритуалов можно не только поддерживать желаемую корпоративную культуру, но и разрешать конфликтные ситуации, осуществлять предупредительные меры по отношению к нарушителям, настраивать людей на решение задач, поддерживать корпоративный дух во время кризисов и в тяжелых для компании ситуациях.[[49]](#footnote-49)

Все эти мероприятия помогают сплотить людей в команду и поддерживают уже сложившийся командный дух – «духовные узы», скрепляющие в одно целое активную организационную жизнь, придающие ей соответствующую форму и создающие при этом функционирующую корпорацию. Командный дух это совокупность духовных свойств и функций, сопровождающих трудовую хозяйственную деятельность: идеи, ценности, мотивы, стремления, ожидания, самочувствия и т.п., которыми управляется поведение работников и обуславливается сотрудничество многих в одной коллективной работе. Командный дух, являясь необходимым условием делового успеха, подразумевает наличие формальных морально-этических и ценностно-нормативных устоев – морального кодекса. Последним должны проникнуться работники фирмы, что будет способствовать созданию корпоративного духа – единой команды «Мы» на рабочем месте.[[50]](#footnote-50)

В свою очередь общность «Мы» является одним из самых сильных методов мотивации и стимулирования работников как главного компонента корпорации. Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом.

Обеспечить такие качества работника как ответственность инициативность, организованность, стремление к самореализации не возможно только с помощью традиционных форм материального стимулирования и строго внешнего контроля, зарплаты и наказания. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремления к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента.

***Мотивация*** – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов. Существуют различные формы мотивации, из которых назовем следующие:

* нормативная мотивация – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.;
* принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;
* стимулирование – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному действию.[[51]](#footnote-51)

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Под мотивом понимают «побуждение к действию, возникающее при осознании взаимосвязи проблем-потребностей и средств их разрешения».[[52]](#footnote-52) Мотивы рассматриваются как причины, определяющие выбор, направленность поведения. Деятельность человека побуждается, как правила, не одним, а многими мотивами, поэтому они могут находится между собой в различных отношениях.

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации. Он включает в себя потребности, притязания, ожидания, стимулы, установки, оценки и т.д.[[53]](#footnote-53)

Мотивационная сфера проявляется так же, как и другие структурные образования личности, во множестве качеств. Поскольку наиболее общая структура личности состоит из совокупностей качеств, проявляющихся в отношении к себе, к обществу и к выполняемой деятельности, в мотивационно-потребностной сфере соответственно существуют три вида направленности личности: личная, коллективная и деловая. Возможное преобладание одной из них будет проявляться в соответствующей этой направленности группе качеств.[[54]](#footnote-54)

Учет в процессе руководства действий общего механизма мотивации способствует более компетентному выбору руководителей форм стимулирования, правильному определению степени и быстроты их взаимодействия на сотрудников, верному объяснению причин низкой эффективности стимулов. Для эффективной мотивации необходимо устанавливать соотношение между достижением реалистических результатов, ожидаемых от подчиненных, и предполагаемым вознаграждением с учетом потребностей работников: работа в фирме должна обеспечить удовлетворение их собственных целей и желаний. Тем самым, они должны проникнуться чувством, что фирма ценит хорошего работника, специалиста.[[55]](#footnote-55)

Существует много теорий мотивации. С точки зрения классификации Х. Шольца[[56]](#footnote-56), представляется целесообразным их деление – в зависимости от предмета анализа – на три главных направления:

1. Теории, в основе которых лежит специфическая картина работника – человека. Эти теории исходят из определенного образа работника, его потребностей и мотивов. К наиболее известным теориям этого направления относятся «Теории X» и «Теории Y» Дугласа Мак Грегора[[57]](#footnote-57), в которой он показывает две, совершенно различные системы управления дисциплиной в организации. Теория «Х» утверждает, что за работником нужен постоянный контроль, и, только благодаря ему, можно добиться обеспечения дисциплины на рабочем месте и высокой производительности труда. Вторая концепция, наоборот, предоставляет работнику больше самостоятельности и творческого поля деятельности, и это не пойдет во вред ни дисциплине, не самой организации в целом.
2. Внутриличностные теории – анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявление. Здесь наиболее распространенной теорией является иерархическая (в виде пирамиды) модель потребностей А. Маслоу, которая выглядит следующим образом (начиная с основания пирамиды): физиологические потребности (в пище, питье, кислороде); потребность в безопасности (физической и психологической); потребность в привязанности (в любви, причастности к группе); потребность в уважении (в одобрении, благодарности, признании, компетентности); самоактуализации (т.е. самореализации); трансцедентальные и трансперсональные (потребности, сосредоточенные вокруг космоса, религии и мистического царствия бытия). А. Маслоу считал, что психические потребности начинают доминировать лишь в том случае, когда биологические оказываются удовлетворены.[[58]](#footnote-58)

Также известной теорией в этой классификации является теория Д. Мак-Клелланда, которая в мотивации работников акцентирует потребности в успехе, причастности и власти.

1. Процессуальные теории – выходят за рамки отдельного индивида и изучают влияние на мотивацию различных факторов среды. Они являются наиболее современными, основанные на поведении людей с учетом познаний и воспитания. Исходя из этого определяется, каких усилий будет стоить разрешение определенной проблемы. Наиболее известными являются теории ожидания (рассматривается как оценка работником вероятности определенного события) и справедливости (соотношение обмена единицы труда на эквивалентную единицу вознаграждения, сравнивая, что имеют другие, выполняя аналогичную работу).[[59]](#footnote-59)

Несмотря на различие этих концепций, несомненна их общность в вопросе необходимости управления мотивами поведения работников для достижения поставленных целей в организации.

Весь этот спектр особенностей компании составляет её индивидуальность, непохожесть на другие подобные структуры.

В определении индивидуальности также немаловажным является фирменный стиль компании – это существенная часть корпоративной культуры, формирующая у социального окружения впечатление об организации: лицо, облик, способ существования фирмы, отличающийся совокупностью своеобразных приемов, манер поведения, характеристик общения. Его формирование – это внутреннее дело фирмы, являющейся предметом неустанной заботы его персонала. Вместе с тем, все без исключения организации осуществляют внешнюю деятельность, с целью создания благоприятных условий для адаптации в конкурентной среде.[[60]](#footnote-60)

Элементами фирменного стиля являются:

* Логотип компании – индивидуально разработанный графический символ, в котором в краткой форме выражена суть компании, её направленность;
* Торговый знак – может быть использован как в графическом, так и текстовом использовании, должен быть обязательно зарегистрирован в соответствии с законами РФ;
* Рекламный символ – определенный образ, который должен ассоциироваться у потребителя с компанией;
* Слоган – фраза или некий девиз компании, в котором выражается основное кредо организационной структуры;
* Униформа сотрудников – специально разработанная одежда, которая является внешним атрибутом компании и выгодным образом отличает её от других организаций. По мнению Ягера Джена, которое он приводит в своей работе «Деловой этикет: как выжить и преуспевать в бизнесе», от выбора униформы компании зависит то, как организацию будут представлять в окружающем мире, от того, как вы решите себя одеть, зависит, будут ли вас слушать другие люди, сможете ли вы влиять на них[[61]](#footnote-61);
* Фирменный блок – объединенный в единую композицию товарный знак, слоган, логотип, бланки, визитки, стиль одежды и иные проявления стиля компании.

Все перечисленные элементы, как и весь фирменный стиль компании, несут не только «имиджевую» информацию об организации, но служат мощным фактором продвижения фирмы на рынке товаров и услуг и раскрутки фирменного бренда.

Рассмотрев важнейшие составляющие корпоративной культуры организации, хотелось бы отметить неразрывную и тесную взаимосвязь элементов корпоративной культуры. Развитие корпоративной культуры в организации возможно лишь в случае планомерного и комплексного развития компонент организационной среды. Также не стоит оставлять без внимания особенности национальных традиций и менталитета, которые напрямую оказывают влияние на развитие культуры и межличностных отношений в корпорации. Только такой подход в развитии и становлении корпоративной культуры может привести к эффективному функционированию организационных структур в Российской Федерации.

**1.3 Специфика национальной культуры, определяющая адаптацию зарубежного опыта по формированию корпоративной культуры**

В системе современного бизнеса особое место принадлежит национальной культуре как специфической совокупности способов взаимодействия людей в данном обществе с окружающей их внешней и внутренней средой, что проявляется в творческом процессе создания и использования духовных и материальных ценностей. Без знания особенностей национальной деловой культуры невозможно решать на высоком профессиональном уровне сложные и комплексные задачи.

В России культура организации приобретает особую значимость в связи с экономическими преобразованиями внутри как самой страны, так и всего мирового сообщества. Именно сейчас пора обратиться к корпоративной культуре в России, имеющей свои исконно русские истоки.

В настоящее время все подходы к культуре корпорации ориентированы на западную модель развития общества с развитой экономической структурой и своим специфическим менталитетом, не адаптированную к российским реалиям жизни, вследствие чего полученные результаты не соответствуют ожиданиям руководителей. И, как справедливо замечает В.А. Спивак, такой подход в изучении корпоративной культуры не совсем адекватен, в связи с российской ментальностью, различием экономических, политических, правовых и прочих условий существования предпринимательства и внутренней и внешней среды самих российских предприятий.[[62]](#footnote-62)

Культура корпоративных отношений в России должна, несомненно, опираться на передовой опыт западных стран, но не копировать его, а создавать свою, новую систему ценностей, которая бы была основана на культурном прошлом нашей страны, русском менталитете, православной этике, а также «культуре труда» и «культуре» производства, которые были заложены в советский период. Такой подход в вопросе корпоративной культуры способен воздействовать не только на организационные процессы в коллективе, но и разрешать противоречия теории и практики управленческой мысли.

Для того чтобы определить культурные особенности развития хозяйственных отношений в России, в первую очередь необходимо выделить основные особенности данных отношений в нашей стране.

Отличие западной и русской модели развития культуры хозяйственных и организационных отношений обусловлено, по крайней мере, тремя основными причинами. Это религиозные особенности, отличие менталитетов и культурные традиции двух обществ.

Важным и значимым фактором, влияющим на развитие хозяйственных отношений у всех народов, была религия. Многообразию культур мы во многом обязаны религиозным течениям, которые не только были и остаются законодателями общественного поведения, но и влияют на умы общества, создавая общественное мнение, а, следовательно, и на развитие хозяйственных отношений и хозяйственной этики. Именно православие в течение многих веков привносило в хозяйственно-экономическую деятельность России духовное начало и организовывало ее нравственно.

Главная особенность христианского отношения к труду, хозяйствованию, земным благам заключается в том, то что христианство в отличие от буддизма, платонизма, различных дуалистических учений не видит в материи зло, а в земной жизни, труде и хозяйстве одно страдание, «дурную бесконечность», которую по возможности нужно избежать.[[63]](#footnote-63) «Спасение в православии мыслиться как соборное усилие через жизнь и покаяние в миру, через подвижничество, одной формой из которых, был упорный труд».[[64]](#footnote-64) Христианство возвышает труд, а не относится к хозяйствованию с презрением. Христианский идеал есть не антиэкономизм, но сверхэкономизм. Христианство ориентирует хозяйствование духовно и нравсивенно, подчиняет труд и всю хозяйственно-экономическую деятельность высшим целям, превращает их в религиозное служение. Труд приобретает смысл, который лежит выше конкретного труда и выше хозяйства как такого, становясь средством совершенствования, одухотворения мира и человека.[[65]](#footnote-65)

Для православия, наиболее важны духовная, внутренняя жизнь человека, внутренние его побуждения. Православная этика воспитывает прежде всего сердце, и именно сердце в православии является мистическим средоточением духовного пространства, в котором происходит сокровенный диалог человека и Бога.[[66]](#footnote-66) На первое место русские мыслители Н. Бердяев, В. Соловьев, С. Булгаков и др. также ставили высшие духовные ценности: любовь и заботу о ближнем, честность и самопожертвование. На первый план в хозяйственных отношениях выходят честное ведение бизнеса, милосердие, благотворительность, верность своему слову.

Православие – это религия бедных, в которой одной из истин провозглашается вечный ад для богатых и рай для материально бедных, но высоких духовно. Упрощенное народное сознание принимало за добродетель материальную бедность, зачастую не обращая внимания на требование духовного развития личности. Так складывалось негативное отношение к богатству, обосновывалась уравниловка, формировалась психология расчета на высшую милость, предпочтение общей бедности социально-экономическому неравенству. Рациональным зерном здесь представляется требование духовного совершенства, развитие в себе черт самоотверженности вплоть до самоотрешенности, любви к ближнему и Богу, предпочтения духовного богатства материальному.

В то же время протестантские направления католицизма, возникшие в эпоху развития капитализма, поощряют и считают богоугодным делом преумножение богатства, если Бог дал такой талант, но это богатство должно быть нажито честным трудом, а его владелец не должен забывать о тех, кто не в состоянии обеспечить себе достойное существование, и щедро с ними делиться.[[67]](#footnote-67) На этом основывается вся хозяйственно-экономическая деятельность западных стран.

Православная этика труда ориентирует не на «формальную рациональность» экономики, не на стремление к эффективности ради эффективности, к прибыли ради прибыли. Православная этика труда, ее отношение к собственности и богатству дают определенные ориентиры, исполненные высокой духовности. Они могут помочь выбрать по-настоящему нравственную мотивацию труда и вдохнуть жизнь в профессиональное творчество, предохраняя от соблазна увидеть только в экономическом развитии залог счастья и благоденствия.

Итак, мы видим, религия оказывает определяющее влияние на развитие хозяйственных отношений и хозяйственной этики. Нельзя, однако, недооценить и культурный менталитет народа.

Менталитет – характерная для конкретной культуры (субкультуры) специфика психической жизни людей, детерминированная, в первую очередь, экономическими и политическими обстоятельствами и имеющая надсознательный характер. Менталитет характеризует психологические особенности больших общностей людей (этносов, наций, различных социальных слоев), живущих в определенный исторический период. Менталитет формируется путем их социализации и обнаруживает прямую зависимость от целенаправленности воспитания, средств массовой коммуникации, традиций и обычаев, а также других факторов общественной жизни. Усвоение в онтогенезе существующего в обществе менталитета., обеспечивает преемственность поколений.[[68]](#footnote-68)

Если «вычесть» из общественного сознания то, что составляет общечеловеческое начало, в «остатке» мы найдем менталитет данного общества. Например, такие нормы, как любовь к родным, боль при их утрате, осуждение виновных есть практически у всех народов, а кровная месть входит в менталитет только некоторых. В сознании отдельного человека менталитет общества представлен в степени, которая зависит от активной или пассивной позиции личности в общественной жизни.[[69]](#footnote-69)

Анализ «продуктов» самосознания (философских, публицистических и художественных текстов, результатов социологических исследований) позволил сформулировать пять наиболее устойчивых и типичных для различных эпох культурной жизни России ценностных доминант, которые и составляют ядро российской национально-культурной ментальности:

1. Низкая значимость факторов материального благополучия и устремленность в идеальную, духовную сферу.
2. Неукорененность в настоящем и обращенность в прошлое или будущее.
3. Доминирование социальных ориентаций над индивидуально-личностными.[[70]](#footnote-70)
4. Материальное и идеальное. В данной системе ценностных доминант обращает на себя внимание низкая значимость факторов материального благополучия и устремленность в идеальную, духовную сферу бытия. Это выражается в отсутствии положительной зависимости между смыслом жизни и материальным благополучием, проявляется в обостренном чувстве социальной справедливости, в постоянной заботе о душе, в стремлении человека к идеалу, «противоположному его натуре», направленностью воли «к положительному устремлению не сегодняшнего, но лишь завтрашнего дня».

Идеальная устремленность российского менталитета коренится в православной этике, глубинах национальной психологии. Она связана со спецификой восприятия времени, о чем свидетельствует доминирование в системе ценностей жизненной стратегии «быть» в ущерб «иметь». [[71]](#footnote-71)

Аскетическая культура русской души связана также и с определенным психологическими качествами: терпением, покорностью, послушание. Кроме того, обнаруживается тесная зависимость между аскетической дисциплиной и нравственной доминантой поведения, которая является центральной ценностью православного мировоззрения. Преобладание духовно-нравственного начала над материальным, утилитарным, рациональным характерно как для образа жизни российского человека, так и для философской и социально-политической мысли. Человечность, по мнению Н. Бердяева, является одной из черт русской культуры. «Лучшие русские люди в верхнем культурном слое и в народе не выносят смертной казни и жестоких наказаний, жалеют преступника. У них нет западного культа холодной справедливости. Определяет русскую национальную мораль жалость к падшим, к униженным и оскорбленным, сострадательность очень русские черты».[[72]](#footnote-72)

Аскетизм, нравственная доминанта русского самосознания очень тесно связаны с восприятием духовной свободы как независимости от мира материального, чувственного. Сущностная взаимосвязь нищеты и духовности рассматривается в русской культуре как «один из законов истинно христианской жизни как отдельного человека, так и целого народа» (Савельев Л. Записки по русской философии.).[[73]](#footnote-73)

Таким образом, логически (и психологически) в единое целое укладывается такие, на первый взгляд, разноуровневые состояния, как духовная свобода, страдание, сострадание и чувство вины. Парадоксальность православной этики заключается еще в том, что предпосылкой творчества является не субъективное самоутверждение, а смирение; условием свободы становится не горделивая самодостаточность индивида, а послушание.[[74]](#footnote-74)

1. Прошлое, настоящее и будущее. Одной из наиболее существенных черт ценностно-нормативного ядра культуры является Неукорененность в настоящем и постоянная обращенность в прошлое или будущее. Низкую значимость настоящего можно увидеть в народной поэзии, русских сказках, например в отношении к счастью – сейчас оно греховно и несбыточно, оно всегда «за тридевять земель» и дается как результат самоотречения.[[75]](#footnote-75)

В этой связи интересно отметить, что ценностная значимость «здесь и теперь» характерна не только для восприятия времени, но и пространства. Неактуальность настоящего символически отражается в теме дороги, которая рассматривается как способ ухода из настоящего, как путь в «неведомое царство», «светлое будущее», как форма бытия («жизнь-путь»).

Русская мысль была всегда пессимистична в отношении настоящего и одновременно несла в себе веру в будущее России. Как объяснял эту черту Н. Бердяев, у русских преобладает эсхатологический миф (миф о конце). Эсхатологическая окраска русской идеи, ее обращенность к предельному отличает ее от философской и социологической мысли Западной Европы. Это позволяет сформулировать одну из существенных черт русской культуры, которая отличается от западных культур, ориентированных на преобразовательную, созидательную деятельность, окультирование внешнего мира, направлена на освоение мира внутреннего, на «строительство» души человека.[[76]](#footnote-76)

1. Личность и общество (индивидуальное и социально). Одной из ведущих ценностных доминант отечественной культуры является доминирование социальных ориентаций над индивидуально-личностными, то есть невыделенность человека из общности «мы», неосознанность своей отдельности.[[77]](#footnote-77)

И сегодня исследования показывают высокую значимость взаимоотношений с коллегами, возможность помощи в работе, беспокойства за дела коллектива, восприятие своей доли участия в коллективном труде – если такие условия есть, то у человека сохраняется и усиливается установка на конструктивную деятельность в социально институционализированных формах. [[78]](#footnote-78)

Истоки коллективности коренятся в глубинах национальной психологии, типичных и устойчивых ориентациях российского человека на целое, внеличное: мир общины, соборность.[[79]](#footnote-79)

Если западное общество строилось на основе гарантии прав и свободе личности, ее автономии от государства и соответствующей дифференциации общественных связей и структур, то русская общественная жизнь – на соборности, синкретизме мира и растворении «Я» в общинном «мы». Соборность и общинность – это доверие и взаимопомощь, регламентированные не законом, а совестью, нравственностью. Они противоположны и католической авторитарности, и протестантскому индивидуализму.

На психологическом уровне эта черта находит выражение в безынициативности, нежелании выделиться, стремлении растворить персональную ответственность в совместной деятельности.[[80]](#footnote-80)

Обозначенные выше «полюса тяготения» составляют исторически устойчивое ценностно-нормативное ядро совокупного субъекта российской культуры. В то же время следует отметить, что эти ценностные доминанты противоречивы и нестабильны в своих проявлениях – в связи с отсутствием в русской культуре социальных институтов и механизмов, способных эффективно разрешать неизбежные противоречия, возникающие в каждой системе ценностей.

Кроме того, немаловажным критерием в различии двух менталитетов являются особенности экономической истории и национальной психологии.

Экономика России развивалась, изначально опираясь на свои географические особенности: это и обширность территорий с достаточно небольшой плотностью населения, богатством плодородных земель, и природных ресурсов. Необходимо отметить и некую замкнутость внешнего рынка внутреннюю направленность развития хозяйственных отношений. Экономические проблемы и национальное самосознание обусловили более позднее, чем в Европе, экономическое развитие рыночных отношений и деловой этики Российского населения.

Отметим, что «каждая страна, в зависимости от присущего ей типа культуры, «избирает» свой путь развития экономической жизни».[[81]](#footnote-81) На этот счет существуют две основные позиции, имеющие давнюю историю. Это позиция западников, которая подразумевает, что России необходимо впитывать европейский опыт и культурные традиции, и позиция славянофилов, которые утверждают, что российская культура самодостаточна.

Именно исконно русским культурным ценностям мы обязаны неповторимости пути развития хозяйственных отношений в России. При этом необходимо отметить, что мощный православно-культурный фундамент стал не только основой русской морали, но и всех государственных институтов.

Именно под влиянием всех этих факторов и сформировались специфические отличия русского и западного менталитетов. Применительно к современной экономической ситуации культура корпоративных отношений в нашей стране должна опираться на свои исконно русские корни, но не без учета культуры экономических отношений западных стран.

В теоретической части дипломной работы была изучена корпоративная культура как средство формирования имиджа коммерческой организации, а также рассмотрены особенности национальной культуры в контексте адаптации зарубежного опыта в формировании корпоративной культуры.

В ходе работы над теоретической главой и изучением данной темы автор дипломной работы сделал следующие выводы.

Во-первых, формирование имиджа фирмы – это продуманный и хорошо организованный процесс, в ходе которого формируется некий спланированный образ на основе имеющихся ресурсов. В качестве ключевого ресурса выступает корпоративная культура организации. Корпоративная культура отражается во внутреннем имидже организации. В свою очередь, при каждодневной приверженности миссии, ценностей, норм, стандартов фирменного стиля работников фирмы можно рассчитывать на формирование желаемого внешнего имиджа, лояльности, долгосрочных потребительских предпочтений и повышение конкурентоспособности компании

Во-вторых, любой коммерческой организации как социальному институту необходима своя культура, т.е. корпоративная, на основе которой будет базироваться вся деятельность организации, и за счет которой определится успешность существования компании на рынке и курс ее развития. Культура необходима любому человеческому обществу, которое научилось создавать особый тип предметной реальности – разнообразные союзы, объединения и организации (от родовых до современных экономических, политических и т.д.). Культура является внебиологическим способом организации своего бытия, что выражается в ценностях, нормах, представлениях и взаимодействии между ними.

В-третьих, в системе современного бизнеса особое место принадлежит национальной культуре как специфической совокупности способов взаимодействия людей в данном обществе с окружающей их внешней и внутренней средой, что проявляется в творческом процессе создания и использования духовных и материальных ценностей. Без знания особенностей национальной деловой культуры невозможно решать на высоком профессиональном уровне сложные и комплексные задачи. Культура хозяйственных и организационных отношений в России существенно отличается от аналогичных направлений на Западе. Такое положение обусловлено православной этикой, национальным менталитетом, и культурными традициями.

**2. Проект оптимизации имиджа Фитнес-центра «Евроспорт» посредством формирования корпоративной культуры**

**2.1 Описание организации**

ООО «Е-СПОРТ» начела свою деятельность с открытия фитнес-центра «Евроспорт» в 2005 гуду в торгово-офисном центре «Эврика» на станции метро «Елизаровская».

«Евроспорт» гордится своей ориентацией на потребителя, тем, что целью избрали превзойти его ожидания и удовлетворить любые запросы. Именно ориентация на потребителя является основной миссией этого спортивного клуба. Разуметься, ставя перед собой такие значительные цели и осознавая то доверие, которое оказывают потребители, выбирая этот спортивный клуб, огромное внимание уделяется тщательному подбору персонала, которым фитнес-центр поистине может гордиться.

Фитнес-центр «Евроспорт» занимает далеко не последнюю позицию на рынке спортивных услуг в городе Санкт-Петербург по всевозможным показателям, начиная с финансовых, и статистических, заканчивая уровнем сервиса, квалификацией персонала и прочих аспектов. Но на сегодняшний день конкуренция на рынке спортивных услуг весьма и весьма сильная. Среди основных конкурентов «Евроспорта» можно назвать сеть спортивно-оздоровительных клубов «Планета фитнес», клубы «New Age Fitness» и сеть спортивных клубов «Sport life». Разуметься, жаловаться на отсутствие клиентов фитнес-центру не приходиться, так как приток клиентов в сферу оказания спортивно-оздоровительных слуг только растет с каждым годом. Но, тем не менее, ведется очень жесткая борьба за несколько сегментов рынка, так как основную массу потребителей данных услуг составляют мужчины и женщины среднего возраста и корпоративные клиенты.

Фитнес-центр «Евроспорт» славится профессионализмом, и занимает прочное место среди лучших фитнес-центров города. Этому способствует выигрышное местоположение клуба, вместительные возможности, широкий спектр услуг, конкурентоспособные и гибкие цены, профессиональная работа персонала, а также очень хорошая репутация, заработанная внимательным отношением к клиентам.

*Местонахождение:* клуб находится в торгово-офисном центре «Эврика», и клиентами этого клуба являются, в основном, корпоративные клиенты, работающие в здании офисного центра, что является очень удобным для посещения фитнес-центра. Также клиенты – это люди проживающие в районе станций метро «Елизаровская» и «Ломоносовская». Клиенты, работающие по фиксированному стандартному графику работу, могут посещать фитнес-центр как до работы, так и после, не затрачивая дополнительное время на проезд, что является немало важным в настоящее время, в связи со складывающимися ситуациями на дорогах Санкт-Петербурга.

Около торгово-офисного центра имеется удобная автомобильная стоянка и заправка, что способствует комфортабельному приезду посетителей торгово-офисного центра и спортивного клуба. А перед стоянкой находится остановка общественного транспорта.

*Посещение:* Фитнес-центр «Евроспорт» открыт в будние дни с 8 до 23 часов, в выходные с 10 до 22. Для того чтобы посещать клуб, можно воспользоваться услугой разового посещения, либо приобрести карту клуба, разработанную для удобства клиента, на месяц, пол года, либо год. Кроме сроков карты различаются по времени посещения фитнес-центра: утренние, дневные и свободное посещение.

Клуб также предоставляют возможность первого бесплатного посещения для ознакомления с фитнес-центром. После чего потенциальный клиент решает, хочет ли он стать членом клуба «Евроспорт».

В независимости от вида клубной карты клиентам предоставляются следующие услуги:

* Тренажерный зал площадью 300 кв. м, оборудованный современными и профессиональными тренажерами на все группы мышц фирмы «PANATTA» (Италия) и «NAUTILUS» (США). А также зона кардиотренажеров, представленная фирмами «PRECOR», «CYBEX» (США) и «NAUTILUS», которые предназначены для улучшения и развития дыхательной и сердечно-сосудистой системы. Зона свободных весов представлена множеством грифов, специальных скамеек и полным гантельным рядом от 1 до 55 кг.
* Групповые программы в двух аэробных залах (по расписанию), оснащенные необходимым оборудованием для проведения групповых тренировок. Клиенты могут выбрать уроки с учетом пристрастий, физического состояния и уровня подготовленности: **классическая степ-аэробика, силовые классы, фитбол, танцевальные направления – Latina, EroticDance, R’n’B, танец живота и т.п., специальные классы – Тайцзицюань, Pilates, Wellness, Yoga, Cycle (сайкл).**
* Зал единоборств, бокса и кик-бокинга.
* Финская сауна, душ, раздевалка, гардероб, сейфы.
* Заморозка – возможно приостановление действия карты на срок от 5 до 30 дней. Зависимость сроков от вида карты.
* Одно бесплатное ознакомительное занятие с тренером. В ходе него клиенту рассказывают о видах тренажеров, правилах пользования ими, правилах поведения в тренажерном зале, а также в залах для групповых занятий и зале бокса.
* Приглашение для друга, им возможно воспользоваться один раз, пригласив с собой на тренировку, занятие в аэробном зале.

*Дополнительные услуги:*

* Персональный тренер. Профессиональный тренер с учетом особенностей организма клиента, разрабатывает индивидуальную программу, рассчитывая оптимальную нагрузку, а также консультирует по вопросам питания и составляет диету.
* Солярии (вертикальные и горизонтальные, разной мощности) солярии произведены в Голландии, компанией **Alisun**. Прекрасно зарекомендовал себя на рынке оборудования для искусственного загара благодаря высокому качеству.
* Фитнес бар – широкий ассортимент фруктовых и молочных коктейлей, свежевыжатые соки. Для повышения спортивной работоспособности – современные пищевые добавки (спортивное питание) ведущих фирм – производителей: Multipower, Weider, Genetic Force, Optimum Nutrition, Universal.
* Магазин спортивного питания. Спортивное питание, которое предлагается, не содержит гормональных препаратов, поэтому его применение безопасно.
* Массажный кабинет. Работает высококлассный специалист-массажист, окончивший Университет восточной медицины, проводит различные виды массажа, такие как: общеоздоровительный, спортивный, рефлекторный, баночный, медовый. анти-целлюлитный, релаксирующий, точечный и другие виды массажа. Кабинет оснащен высококачественной техникой, профессиональными приборами (статические и динамические апликаторы Ляпко, витафон, магафон, ЧЭНС и т.п.). На первом сеансе производится диагностика и определяется оптимальный для Вас курс массажа. Цены на услуги массажиста доступны. А также существует скидка при покупке карты на 10 сеансов (– 15%)
* Салон красоты. Предлагает весь спектр услуг: все виды парикмахерских услуг, маникюр, педикюр, визажист, косметолог.

*Философия компании.*

«Евроспорт» – это определенная философия, стиль и метод работы. В центре внимания всегда находятся те, для кого работает фитнес-центр – члены клубов. Удовлетворив их желания и надежды, фитнес-центр обеспечивает стабильный рост и развитие бизнеса.

*Демократичность и доступность.* «Евроспорт» – демократичный спортивный клуб с мировым стандартам обслуживания. Компания делает занятия фитнесом доступными для людей всех возрастов, уровней физической подготовки и финансовых возможностей. Демократичность «Евроспорта» – это широкий выбор услуг при их высоком качестве. Компания разработала спектр предложений в различных ценовых категориях для разных индивидуальных запросов.

*Команда профессионалов.* Одна из основных составляющих успеха «Евроспорта» – это команда фитнес-профессионалов. Деятельность «Евроспорта» базируется на ясном понимании того, что именно персонал – основа основ сегодняшних и будущих побед компании. Сотрудники компании это профессионалы с большим стажем работы, получившие специальное образование в СПбГУФК им. П.Ф. Лесгафта, Колледже Бодибилдинга им. Б. Вейдера, Педагогический Колледж Фитнеса, Школе йоги, титулованные российскими и международными наградами в спортивных и хореографических чемпионатах. Постоянно повышают свой профессиональный уровень, в том числе на различных международных профессиональных мероприятиях.

Без специалистов высокого уровня, по настоящему любящих и знающих свое дело, невозможно было бы создать ту атмосферу доброжелательности, тепла и душевного комфорта, которая отличает клубы «Евроспорт».

*Корпоративные клиенты.* Для корпоративных клиентов разработаны специальные предложения со скидками. Привлекательность корпоративного предложения зависит от количества клиентов от одной организации.

*Подарки и сюрпризы для членов клуба.* В праздничные и предпраздничные дни в клубах действует система скидок и подарков, предоставляемых для потенциальных клиентов. Новогодняя распродажа клубных карт с 50% скидками, на 23 февраля специальные предложения для мужчин, а на 8 Марта – для женщин, в День Св. Валентина влюбленные могут приобрести две карты по цене одной. А в Дни Рождения клиентов фитнес-центр предоставляет возможность пользоваться дополнительными услугами за счет клуба.

**2.2 Анализ имиджа и сложившейся корпоративной культуры в фитнес-центрах «Евроспорт»**

Потребность в целенаправленной разработке имиджевой компании связана с несколькими ключевыми моментами, которые можно представить в виде проблемного поля.

Анализ маркетинговых проблем организации:

* + 1. *Направленность в формировании имиджа только на внешнюю его составляющую, пренебрежение к развитию внутренней компоненте.*

В фитнес-центре «Евроспорт» нет отдела по PR или рекламе, который осуществляет работу по формированию, корректировки или оптимизации имиджа организации, а также планомерному и правильному развитию корпоративной культуры и межличностных отношений внутри клуба. Всеми функциями PR-отдела занимается директор компании и его заместитель. В связи, с чем часто случаются ситуации по несвоевременному реагированию на сложившиеся обстоятельства, не доведению до сотрудников нужной информации, изменений в работе, происхождению слухов как внутри клуба, так и вне него.

Подготовкой и размещением рекламы, освещением событий клуба в СМИ, разработкой и проведением праздников для клиентов и сотрудников фитнес-центра занимается рекламное агентство. Деятельность данного агентства направлена в основном на внешний имидж компании, оставляя без внимания внутреннюю среду. У менеджеров рекламного агентства нет никакой возможности вовремя узнавать о внутренних изменениях, отношениях складывающихся в коллективе, ошибках формирования корпоративной культуры, для того чтобы организовать программу по корректировки элементов корпоративной культуры. Данная неосведомленность ставит под угрозу имидж в целом.

*2) Нарушение внутрифирменных коммуникационных процессов.*

Предыдущая проблема напрямую отражается на выстраивании всей цепочки корпоративных отношений и коммуникационных взаимодействий коллектива. В фитнес-центре проводятся ежемесячные собрания, в которых участвует директор и менеджеры по продажам каждого клуба в отдельности. Решения выносимые на собраниях часто не доходят до некоторых членов коллектива фитнес-центра, что влияет на отлаженную работу в целом, допускает возможность существования недоразумений при работе с клиентами, и межличностного непонимания. Складывающаяся обстановка может стать причиной конфликтных ситуаций, а также увольнений ценных работников компании, что в целом оставят негативный след на имидже клуба.

*3) Недостаточное количество постоянных клиентов, слабая лояльность к компании.*

Эта проблема свидетельствует о том, что имиджевые ресурсы, которыми компания обладает на сегодняшний день, используются неполностью, чтобы обеспечить лояльность клиентов и гарантировать приверженность постоянных потребителей услуги независимо от колебаний цен на рынке.

*4)* *Большие затраты на проведение сезонных рекламных кампаний и на разработку стратегий привлечения новых клиентов.*

Данная проблема становится следствием предыдущей проблемы и заключается в необходимости компании закладывать большие бюджеты на проведение сезонных рекламных кампаний и на разработку стратегий привлечения новых клиентов. Эти затраты можно сократить, если вместо привлечения новых клиентов ориентировать маркетинговую активность на создание программы лояльности и обеспечение долгосрочных потребительских предпочтений.

*5) Недостаточно сильная корпоративная система ценностей и корпоративная лояльность.*

На уровне сотрудников, непосредственно взаимодействующих с клиентами и создающих точки контакта потребителей с организацией, в компании отсутствует стабильность кадрового состава. Отчасти, текучесть кадров объясняется тем, что одним из основных критериев при приеме на работу является возраст, это молодые девушки и юноши, т. к. «Евроспорт» – это фитнес-центр, который дарит своим клиентам молодость и красоту как тела, так и души. Сотрудники и являются воплощением концепции молодости и красоты. Проведенные среди сотрудников фитнес-центра опросы показали, что они не воспринимают работу в «Евроспорте» как постоянное и перспективное рабочее место. Также в компании нет четкой, понятной системы ценностей, мотивирующей каждого сотрудника в отдельности и коллектив в целом к эффективной работе, профессиональному самосовершенствованию и инициативности в решении проблем, связанных с должностными обязанностями. Эта проблема провоцирует отток кадров, что отражается на работе с клиентами. Клиенты хотят общаться с уже знакомыми им людьми, а новый персонал вводит их в замешательство и своеобразный дискомфорт.

*6). Недостаточно определена стратегия позиционирования.*

Одной из причин слабой лояльности клиентов является отсутствие четкого представления о том, за счет чего компания может выделиться среди конкурентов и занять особую нишу в сознании потенциальных клиентов, то есть не найдено основание для позиционирования.

Определение имиджевых ресурсов.

Можно выделить основные группы ресурсов, которыми располагает «Евроспорт»для реализации программ, направленных на оптимизацию ситуации:

*Профессиональные ресурсы.*

Одна из основных составляющих успеха «Евроспорта» – это команда фитнес-профессионалов. Деятельность «Евроспорта» базируется на ясном понимании того, что именно персонал – основа основ сегодняшних и будущих побед компании. Сотрудники компании это профессионалы с большим стажем работы, получившие специализированное образование в СПбГУФК им. П.Ф. Лесгафта, Колледже Бодибилдинга им. Б. Вейдера, Педагогический Колледж Фитнеса, Школе йоги, титулованные российскими и международными наградами в спортивных и хореографических чемпионатах. Постоянно повышают свой профессиональный уровень, в том числе на различных международных профессиональных мероприятиях.

Работать в компанию приходят молодые и творческие сотрудники, которые, при грамотно выстроенной системе мотивации и корпоративной культуры в целом, способны стать важнейшим проводником имиджа и индивидуальности организации. Это является основой формирования лояльности клиентов и партнеров, обеспечивая стабильный спрос на услуги компании.

*Социальные ресурсы.*

Основным социальным ресурсом является референтная личность, это лицо компании и постоянный член клуба, регулярно посещающий фитнес-центр – Дмитрий Нагиев. Эта личность наиболее полно персонифицирует в себе значимые для целевой аудитории качества. Дмитрий Нагиев известный и успешный в своей профессиональной деятельности человек, добившейся больших результатов в карьере, целеустремленный, всесторонне развивающийся, не останавливается на достигнутом, следящий за своим здоровьем и ведущий спортивный здоровый образ жизни.

При входе в фитнес-центры «Евроспорт» висит большой плакат с фотографией Дмитрия Нагиева в станах клуба со слоганом: «Фитнес – это успех».

*Маркетинговые ресурсы.*

В качестве маркетинговых ресурсов компании можно рассматривать сложившуюся систему фирменного стиля компании. Фирменный стиль «Евроспорта» обеспечивает визуальное и смысловое единство всей исходящей от компании информации. Все элементы фирменного стиля «работают» на создание узнаваемости и имидж организации. У компании есть свой уникальный логотип (см. Приложение 1), фирменная цветовая гамма – сочетание красного, синего и белого цветов. Фирменные цвета отражены в оформлении интерьера помещений клубов, фирменной одежде сотрудников, на визитках сотрудников, сувенирной рекламе: ручках, календарях, пакетах. Также к фирменному стилю можно отнести рекламный персонаж компании – Дмитрий Нагиев.

У «Евроспорта» существует свой сайт www.fitnesscenter.ru. На сайте размещена вся необходимая информация для клиентов:

* О фитнес-центрах (описание клубов, схема, фотографии);
* Услуги, предоставляемые обладателям клубных карт (их подробное описание);
* Расписание (обновляется каждую неделю) и описание групповых тренировок;
* Коллектив клубов;
* Специальные предложения и скидки;
* Условия вступления в члены клуба;
* Контакты.

Сайт создан в строгом корпоративном стиле, с использованием фирменной цветовой гаммы (сине-бело-красной), изображением логотипа клуба и клубной карты (см. Приложение 1).

На сайте понятно рассказано и наглядно (с использованием изображений) показаны условия и технические характеристики фитнес-центра. Члены клуба могут следить за изменениями и новшествами, вводимыми в фитнес-центре, а также видеть еженедельные изменения расписания групповых занятий. Также эту информацию клиенты могут получать без посторонней помощи, на рецепции предоставлен стенд с брошюрами, в которых содержится минимально необходимая информация о фитнес-центре: адреса и телефоны, расписание занятий в аэробных залах, их описание, и предоставляемые услуги.

Выявив ресурсы, необходимо охарактеризовать аудиторию компании, что позволит при разработке концепции правильно подобрать мероприятия для различных категорий, задействуя при этом подходящие для целей кампании ресурсы. Основной упор при исследовании аудитории сделан на выявление источников потребительской мотивации, что является условием адресности и эффективности коммуникаций.

Характеристика потребителей целевых групп фитнес-центра «Евроспорт».

*Целевавая аудитория компании.*

* Социально-демографические критерии: мужчины и женщины в возрасте 25–40 лет с высшим образованием и постоянной работой (бизнесмены, менеджеры, высший менеджмент, финансисты, руководители отделов предприятий, дирекция организаций), уровень дохода – средний, высокий. Люди, либо проживающие в районе, расположения фитнес-центров, либо работающие там.
  + Психолого-поведенческий критерии:

Личные проблемы: неудовлетворенность своей внешностью, фигурой, ослабленное физическое состояние, хроническая усталость, проблемы со здоровьем, переизбыток негативных эмоций, от которых необходимо избавится.

Потребности – привлечение внимание окружающих к своей персоне, социальная значимость, материальное благополучие, признание, успех.

Интересы: посещение городских мероприятий – премьеры в кинотеатрах, открытия модных магазинов, клубов, ресторанов, показы модных дизайнеров; спорт – фитнес, единоборства, зимние виды спорта (горные лыжи, сноуборд, снегоходы), летние виды спорта (водные лыжи, скутеры, квадроциклы, теннис, вылейбол и тп.), туризм по зарубежным странам.

* + Социально-культурные критерии:

Личностный тип: формалист – повышенная озабоченность выполнением общественных норм, зависим от мнения окружающих, ориентируется на уважение других, престиж (стремление потреблять статусные, престижные предметы культуры), подвержен влиянию референтных личностей, дисциплинированный, воспринимает материальные и культурные ценности как ведущие лишь в силу их социальной значимости, которые выступают как свидетельство принадлежности к элитной группе.

Жизненные стратегии – стратегии социального престижа (социальный успех, признание, высокий статус, престиж общества, материальное благополучие, семья)

Нормы поведения – персонификация нормативного поведения аудитории образами социально значимых личностей в стане, городе, на работе: посещение престижных культурных мест в городе, стране, мире, стремление потреблять статусные, престижные предметы культуры и быта, соблюдение социальных, общественных условностей для манифестации принадлежности к определенной элитной группе.

*Сотрудники.*

Ещё одной важной аудиторией, определяющей эффективность всей маркетинговой активности, являются сотрудники компании.

*Проблемы аудитории.* На уровне сотрудников, непосредственно взаимодействующих с клиентами и значительно влияющих на имидж торговой марки, в компании отсутствует стабильность кадрового состава. Это подрывает доверие к компании и затрудняет создание прочных корпоративных стандартов сервиса и корпоративной культуры в целом. Торговый персонал воспринимает компанию как своего временного работодателя и не видит смысла прочно связывать свою профессиональную деятельность с компанией, которая не имеет четкого конкурентного преимущества и постоянных клиентов, а, значит, не способна обеспечить им стабильное будущее и в любой момент может прекратить своё существование. У персонала формируется неуверенность в завтрашнем дне и подрывается мотивация к качественному исполнению своих обязанностей. Эта проблема провоцирует отток кадров и вынуждает компанию тратить средства на поиск новых сотрудников и их обучение.

Для сотрудников предприятия необходимо ощущать свою принадлежность к важному и востребованному делу, видеть свою роль и ощущать свою причастность к общему благополучному функционированию компании. Им важно наличие как материальных, так и социально-психологических механизмов мотивации, уверенность в стабильном будущем компании.

*Ресурсы аудитории.* Через взаимодействие с персоналом организации потребители и партнеры формируют впечатление об уровне корпоративной культуры компании, её ценностях по отношению к клиентам. В конечном счете, это влияет на имидж и определяет деловую репутацию компании. Внутренний имидж компании, таким образом, переходит во внешнюю среду и является определяющим фактором доверия и лояльности к компании. Основными клиентами компании являются формалисты, для которых первостепенное значение имеет повышенное внимание к их персоне, уважительное, внимательное обслуживание и дисциплина, и именно торговый персонал определяет соответствие компании этим запросам клиентов.

*Формы участия в проекте.* При грамотном подходе к выстраиванию внутрикорпоративных коммуникаций, планомерной работе по построению корпоративной культуры и при совместном формулировании и донесении до каждого сотрудника миссии компании, сотрудники вовлекаются в создание положительного имиджа компании, становятся проводниками корпоративных ценностей и стандартов. Это повышает статус компании в глазах клиентов и партнеров, способствует повышению лояльности к компании, стимулирует спрос на её услуги.

Определение целей и задач кампании.

Характеристика проблемного поля и установление причинно-следственной зависимости между проблемами позволяет сформулировать цели и задачи проекта.

Цель: оптимизация имиджа фитнес-центра «Евроспорт» путем целенаправленного позиционирования по критериям, соответствующим специфике потребительских интересов основных составляющих сегментов аудитории (на уровне корпоративной культуры через определение миссии и ценностей компании, востребованных представителями аудитории).

Задачи:

1. Формирование внутреннего имиджа компании путем корректировки и усиления корпоративной культуры, через мотивацию сотрудников при помощи корпоративных ценностей, ритуалов, миссии и формирования единой общности «Мы».
2. Разработка мероприятий по улучшению внутрифирменной коммуникации, способных разрешить межличностные конфликты и исключить возможность появления слухов.
3. Изменение стратегии позиционирования с социально-демографического уровня и рационального уровня на эмоциональный и ценностный уровень, что формирует у покупателей привязанность к торговой марке и обеспечивает стабильный спрос и лояльность.
4. Разработка мероприятий для продвижения марки компании, ориентированных не на циклическое стимулирование продаж, а на выстраивание долгосрочных предпочтений потребителей за счет позиционирования на уровне корпоративной культуры.
5. Использование при создании имиджа потенциал миссии, ценностей и норм компании как ресурса, способного создать индивидуальность компании, повысить эффективность имиджа в целях формирования лояльности как сотрудников компании, так и внешних целевых групп.
6. Разработка проекта мероприятий, способных довести цели, миссию, ценности и нормы компании до внутренней аудитории и внешних целевых групп.

**2.3 Проект оптимизации имиджа Фитнес-центра «Евроспорт»**

Концепция оптимизации имиджа фитнес-центра «Евроспорт» включает две основных составляющих. Первая из них – это корректировка корпоративной культуры организации для создания комплексного подхода к формированию имиджа. Вторая заключается в повышении функциональной привлекательности и преимуществ оказываемых услуг за счет оперирования ценностно-нормативными символами аудитории при позиционировании компании.

Имиджевая идея заключается в том, чтобы позиционировать фитнес-центр «Евроспорт» на уровне миссии и ценностей корпоративной культуры. Это позволяет отойти от наиболее простых стратегий позиционирования по социально-демографическим критериям и функциональным преимуществам и взять за основу более эффективные способы позиционирования компании на ценностном и эмоциональном уровне за счет эффективного использования ресурсов корпоративной культуры компании. С помощью подобного смещения акцентов решается целый комплекс проблем, стоящих перед компанией: формируется корпоративная культура, обеспечивающая развитие корпоративной лояльности, которая транслируется во внешнюю среду через стандарты взаимодействия компании, и в частности её персонала, с клиентами и партнерами. Это задает индивидуальность организации, формирует её восприятие на эмоциональном уровне, формирует имидж и деловую репутацию компании, что является основой доверия к компании, а значит, формирует лояльность со стороны целевых групп, снижает зависимость конкурентоспособности компании от ценовых факторов, облегчает доступ к ресурсам, обеспечивает долгосрочные потребительские предпочтения и стабильное развитие. Аудитория начинает воспринимать компанию не просто как субъект рыночного взаимодействия, а как марку с яркой индивидуальностью, существующую ради реализации общественно значимой миссии, ценностей, норм поведения и выполняющую определенную роль в жизни общества. Эти меры позволят сократить текучесть кадров, повысят привлекательность компании как работодателя, сформируют дополнительные факторы мотивации для сотрудников, создадут благоприятные условия для формирования корпоративной культуры и фирменных стандартов работы. Кроме того, социально-статусные характеристики компании важны для внешних целевых групп, в первую очередь, для потребителей услуг компании, что подтверждается представленным в предыдущем параграфе анализом аудитории.

Основой любой организации является ее предназначение, которое формируется в краткой форме виде миссии организации. Для более качественной и ответственной работы коллектива, а также лучшего функционирования организации в целом, сотрудникам необходимо знать, с какой целью они работают, в чем состоит их миссия в этой организации. Использование миссии компании как ресурса для достижения сформулированных задач позволяет получить дополнительный эффект. Он появляется за счет того, что лояльность сотрудников перетекает в корпоративную культуру, корпоративную индивидуальность и стандарты сервиса, что является важнейшим преимуществом компании в глазах потребителей.

За основу при разработке миссии берутся те представления, которые закладывались в концепцию компании при её создании. Проанализировав текущее позиционирование компании (на основе отзывов в Интернете, оставленных членами и гостями клуба, комментариев в книге жалоб, опросов контактных групп с целью определения их отношения к компании и ожиданий от нее) и проведения аудита внутреннего имиджа компании (внутрикорпоративных коммуникаций, сложившихся ценностей, традиций, стандартов и т.д.), были выявлены перспективные направления позиционирования фирмы для создания желаемого имиджа.

В определении подхода к формулированию миссии на основе анализа полученных данных, за основу взяли роль компании в жизни людей. Т.к. компания осуществляет деятельность в сфере сервиса и обслуживания, первостепенно важным для нее являются клиенты и удовлетворение их потребностей. Здесь также не остались без внимания психолого-поведенческие и социо-культурные характеристики целевой аудитории. Вместе с тем, дается представление о системе ценностей, которых придерживается компания.

После проведенной аналитической и концептуальной работы формируется **миссия фитнес-центра «Евроспортa»**, которая заключается в создание престижного клуба, членов которого объединяет стремление духовно расти и физически развиваться, занимаясь спортом в кругу своих единомышленников.

Для того чтобы миссия работала на положительный имидж компании необходимо, чтобы весь персонал фитнес-центра четко и единодушно понимал как добиться поставленной цели. Для этого необходимо сформулировать ценностные ориентиры, которыми коллектив в целом и каждый сотрудник в отдельности будет руководствоваться при выполнении своей работы. Эти ценности формулируются и составляются в корпоративный кодекс. Форма кодекса – печатное издание формата А4. Кодекс предоставляется каждому сотруднику клуба, начиная с директора и заканчивая заведующими хозяйством. Его необходимо разместить у каждого на рабочем месте. При соблюдении этого условия работники не будут забывать о ценностях клуба и всегда будут следовать им.

Корпоративный кодекс ценностей для сотрудников компании:

1. Коллектив – наша общая семья. Наш коллектив это общие цели, которых можно достигнуть только всем вместе. Трудности, неудачи одного сотрудника должны преодолевать всем коллективом.
2. Каждый работник – достояние нашего клуба. Поэтому у нас работают самые талантливые, целеустремленные и работоспособные люди.
3. Мы работаем на общие цели. Каждый сотрудник осуществляет свой вклад в общее дело фитнес-центра и формирует корпоративную культуру.
4. Мы доверяем. Отношения между сотрудниками должны строиться на взаимном доверии и уважении. Это становится возможным при условии, что каждый из нас добросовестно (без злоупотребления) реализует свои права, исполняет обязанности и руководствуется интересами фитнес-центра.
5. Мы думаем позитивно. Позитивное мышление позволяет легче переносить временные затруднения, сохранить душевный покой, крепкое здоровье, и благоприятный морально-психологический климат в коллективе.
6. Прогресс во всем. Корпоративная культура направлена на положительные изменения. Каждый сотрудник непрерывно совершенствует свою профессиональную деятельность. Повышение квалификации – норма нашей жизни. Собранность, ответственность, профессионализм – черты нашего работника.
7. Качество наших услуг. За качество услуг несет ответственность каждый сотрудник филиала своим конкретным трудом.
8. Имидж фитнес-центра – это наша гордость. Чтобы имидж нашего клубы соответствовал высокому уровню, нужно прилагать много усилий каждому сотруднику.

После того как до каждого сотрудника доведена миссия и ценности компании необходимо по прошествии некоторого времени провести тренинги на понимание и применение в работе данных норм, что повлияет на сплоченность коллектива. В ходе тренингов можно выявить существующие в коллективе конфликты, а также их причины. Для разрешения этих причин и ликвидации конфликтов также нужно проводить обязательные тренинги. Большой эффект приносят тренинги, во время которых происходит углубленное обсуждение проблем фитнес-центра, возможность типичный или наоборот экстраординарных случаев, отборка специальных навыков необходимых сотруднику. Цели тренинга: повысить эффективность внутренней коммуникации руководителя с подчиненными, увеличить сплоченность сотрудников, освоить технологию построения команды, дать четкое понимание сущности и задач командной работы. Осознание степени необходимости построения «своей» команды.

Круг тем:

* Понятие современной команды, командные работы.
* Методы отбора и формирования команды. Распределение ролей в команде и определения своего стиля взаимодействия в группе.
* Личные и профессиональные аспекты в общении и поведении.
* Позиция лидера. Лидерство формальное и неформальное.
* Профессиональная коммуникация. Организация и приемы эффективной межличностной и деловой коммуникации. Технологии понимания развивающей критики и управления деловой коммуникацией.
* Стратегия управления и разрешения конфликтов, технологии согласования.

Структура тренинга: 1-й день – тренинг определения социально-психологического климата в коллективе, 2-й день – тренинг навыков деловой коммуникации, 3-й день – тренинг навыков необходимых для работы в команде. Такого рода тренингу нужно проводить регулярно, особенно, когда в коллективе появляется новый работник.

В результате тренингов сотрудники овладеют методиками и техникой, которые могут оптимизировать работу уже существующей команды, сгладить имеющиеся конфликты и найти более удачные решения повышения эффективности работы. В тренинге должны участвовать все сотрудники, а так же директор клуба.

Помимо тренингов, на которых повышается профессионализм работников, необходимо устраивать общие собрания. Они необходимы, в первую очередь, для того, чтобы сотрудники могли выносить на всеобщее обсуждение свои идеи по поводу улучшения каких-либо аспектов работы фитнес-центра, либо негативном влиянии определенных факторов на работу, и совместного поиска решения сложившихся проблем. Все принимаемые на реализацию идеи будут курироваться их автором, за что он будет награжден премией и отмечен почетным званием «Лучшего/креативного сотрудника месяца». Это звание будет отражено через размещение фотографии работника и предложенной им идеи в печатном виде на стене почета, а также выданном ему специальном бейдже. Такая система поощрений является как мотивацией для персонала, так в дальнейшем может стать ритуалом организации, что будет подкреплять корпоративный дух и все провозглашаемые ценности. Также на собраниях будут освещаться изменения, цели и планы на будущее, чтобы сотрудники знали, что происходит в фитнес-центре. На таких собраниях можно знакомить коллектив с новыми работниками, правилами или другими изменениями и дополнениями в фитнес-центре.

Стандартная информационная подача миссии и ценностей приводит к тому, что аудитория не распознает миссию компании и провозглашенные ее ценности на эмоциональном уровне, не вовлечена в её реализацию, не ассоциирует себя с этими целями и слабо представляет, какая социальная позиция компании, какие меры стоят за провозглашенной миссией компании. При информационно-новостном формате подачи, миссия компании не актуализируется и не воспринимается аудиторией как программа. Другими словами, миссия при таком подходе не реализует заложенный в ней мобилизующий и объединяющий потенциал.

В связи с этим, для доведения сформулированной миссии до сотрудников компании, целевых и контактных групп, была разработана акция. Подобная форма позиционирования миссии наиболее эффективна, поскольку не просто информирует аудиторию о миссии компании, но и вовлекает в её реализацию.

**Спортивно-развлекательная игра «ЕвроСтарт».**

Для оптимизации внутреннего и внешнего имиджа компании, формирования корпоративной лояльности и закрепления миссии в сознании сотрудников и клиентов, организуется корпоративное спортивно-развлекательное соревнование между несколькими командами, состоящими из членов и сотрудников клуба. Команды соревнуются за звание победителя и специальный приз

*Задачи* руководства фитнес-центра «Евроспорт», которые решаются в ходе данного мероприятия:

* укрепление миссии компании в коллективе;
* укрепление внутрикорпоративного имиджа;
* мотивация персонала;
* закрепление ценностей компании;
* укрепление внутрикорпоративного имиджа организации;
* пояснение на практики миссии компании для членов клуба;
* укрепление внешнего имиджа организации;
* подкрепление лояльности к компании;
* объединение сотрудников в сплоченную команду, а также формирование общности единомышленников из членов клуба и сотрудников;

*Аудитория мероприятия:*

* + целевая аудитория: члены клуба и сотрудники;
  + контактная группа: журналисты, представители СМИ;
  + участники: члены, клуба, персонал фитнес-центра, приглашенное жюри, ведущий, гости (друзья и родные клиентов фитнес-центра «Евроспорт»).

*Концепция акции* состоит в доведении до персонала и членов клуба миссии и ценностей фитнес-центра в необычном интерактивном формате игры-соревнования «ЕвроСтарт».Центральное событие – конкурсы и состязания, преимущественно рассчитаны на силовые и физические данные игроков, хотя, все покажутся смешными и яркими. Спортивное состязание носит развлекательный характер, что позволит не только проявить свои спортивные навыки и физические данные, но и получить заряд положительных эмоций и оставит хорошее впечатление несмотря на исход игры для каждой из команд. Мероприятие направленно на более близкое сплочение коллектива и членов клуба при помощи игры.

Ведущим программы приглашен Дмитрий Нагиев, который сможет провести игру развлекательной, веселой форме, сохранив дух состязания и спорта. При этом Дмитрий Нагиев персонифицирует в себе значимые для целевой аудитории качества. Дмитрий Нагиев известный и успешный в своей профессиональной деятельности человек, добившейся больших результатов в карьере, целеустремленный, всесторонне развивающийся, не останавливается на достигнутом, следящий за своим здоровьем и ведущий спортивный здоровый образ жизни.

Кроме того, будет сформировано жюри, которое будет следить за честным ходом игры, оценивать команды и их участников. В состав жюри войдут несколько спортсменов Санкт-Петербурга, которые в той или иной степени известны своими достижениями в спорте.

В качестве приза будет выступать звание победителя спортивно-развлекательной игры «ЕвроСтарт», с размещение фотографий участников команды на сайте фитнес-центра «Евроспорт», а также 5% скидка на приобретение последующего абонемента фитнес-центра для членов клуба и премия для сотрудников.

Зрителями проходящей игры станут члены клуба, непопавшие в команды, а также друзья и родственники клиентов, желающие поприсутствовать на мероприятии

*Общий план проведения:*

1. Подготовка к мероприятию.

* Определение даты проведения (лучше, чтобы это не совпадало с какими-либо городскими и национальными праздниками);
* Афиширование предстоящего мероприятия на сайте фитнес-центра «Евроспорт» и приглашение к участию при помощи регистрации на сайте, подготовка листовок с описанием спортивно-развлекательной игры «ЕвроСтарт» и бланком для подачи заявки на участие (листовки и приложенные к ним бланки будут находиться рядом с еженедельным расписанием групповых занятий на рецепции);
* Распределение по командам (капитанами команд будут тренера фитнес-центра, которые будут набирать членов команд. Ими станут как члены клуба, подавшие заявку, так и сотрудники фитнес-центра);

2. Проведение спортивно-развлекательной игры «ЕвроСтарт».

* Вступительное слово директора фитнес-центра;
* Вступительное слова ведущего и представление жури, команд и их участников;
* Игра «ЕвроСтарт»;
* Выступление жюри, подведение итогов соревнования;
* Награждение сертификатами на скидку и почетными лентами победителей и участников игры «ЕвроСтарт»;
* Фуршет в холле фитнес-цетра со всеми гостями и участниками игры «ЕвросСтарт».

*Результатом* акции станет доведение до сотрудников и клиентов клуба миссии компании и принципов работы, которым должна следовать фирма для соответствия заданной миссии и провозглашенных ценностей. Уяснив миссию компании, сотрудники легче осознают свое место в компании, быстрее и четче определяют свою роль, концентрируют свои усилия в соответствии с общими целями организации. А у клиентов формируется лояльное отношение, и они могут в дальнейшем рекомендовать «Евроспорт» своим друзьям и родственникам, что улучшит положение компании на рынке оказания спортивных услуг. В дальнейшем же данное мероприятие может стать ежегодным, что уже стане традицией, а следовательно и элементом имиджа фитнес-центра.

*Информационное обеспечение проекта.*

Помимо обозначенных выше мероприятий, *коммуникационная стратегия* подразумевает использование миссии и ценностей компании в качестве базовой идеи, на которой основывается и с которой согласуется вся маркетинговая активность компании. Миссия и ценности выступают объединяющим сообщением, которое обеспечивает единство имиджа компании и создает дополнительный эффект от проводимых кампаний по наращиванию культурно-символического капитала организации.

Основой бренд-имиджа компании становятся:

* система визуальной идентификации фитнес-центра «Евроспорт»;
* ценностная основа в виде ключевых посланий, вытекающих из миссии фирмы и ее ценностей.

Система визуальной идентификации включает:

* создание буклетиков и листовок с описанием спортивно-развлекательной игры «ЕвроСтарт» и бланком для подачи заявки на участие (листовки и приложенные к ним бланки будут находиться рядом с еженедельным расписанием групповых занятий на рецепции), в которых компания позиционируется на уровне миссии, и приводятся факты из истории и деятельности компании, подтверждающие обоснованность такого позиционирования.
* продвижение Интернет-сайта фитнес-центра «Евроспорт» (www.fitnesscentre.ru).

Помимо визуальной идентификации, сайт выполняет функцию ключевого информационного канала компании. Он становится площадкой для интерактивного взаимодействия компании со своими клиентами, проведения специальных Интернет-акций и подготовки крупных мероприятий. На сайте размещаются красочные отчеты о мероприятиях. Концепция развития сайта подразумевает выстраивание партнерства с другими профильными сайтами и порталами, проведение совместных Интернет-проектов и конкурсов. Сайт обеспечивает поддержание постоянного присутствия компании в информационном поле средств массовой информации и транслирует поток новостей о компании.

Ценностная основа единства имиджевых коммуникаций включает в себя ключевые послания, сформулированные в миссии компании и ценностях, которые будут транслироваться целевым и контактным группам.

Информационное обеспечение акции проходит по нескольким каналам:

1) печатные средства массовой информации (журналы Афиша, TimeOut, Собака. Ru и др.);

2) анонсы на радиостанциях (одним из гостей от представителей СМИ будет Алиса Шер ведущая радиостанции Русский Шансон);

4) отчеты о мероприятиях на Internet-ресурсах (…).

### 

### 2.4 Определение эффективности разработанной программы

Как правило, эффективность имиджевых кампаний имеет две составляющие: экономическую и коммуникативную. Чаще всего основным критерием успешной деятельности является экономическая выгода, то есть прибыль. Прибыль фитнес-центра складывается из нескольких источников, а именно: доходы от продажи абонементов, доходы от бара, спортивного магазина, а также от продажи дополнительных услуг (услуги солярия, аренда полотенец, массаж, индивидуальные тренировки). В рамках данной дипломной работы не может быть раскрыта экономическая составляющая эффективности имиджевой кампании, поскольку данная она будет внедряться только осенью 2008 года. Автор попробовал раскрыть механизмы определения экономической эффективности по нескольким параметрам.

При создании данной имиджевой компании удалось, не разрабатывая новых услуг в фитнес-центре, скорректировав корпоративную культуру организации создать комплексный подход к формированию имиджа, и повысить функциональную привлекательность и преимущества оказываемых услуг за счет оперирования ценностно-нормативными символами аудитории при позиционировании компании, используя квалифицированный персонал и давая возможность работникам пробовать себя в разнообразных ситуациях общения с клиентами, оттачивая мастерство обслуживания. Затраты на внедрение данной кампании не велики: они главным образом необходимы для проведения тренингов, премиальных вознаграждений сотрудников, мотивирующих на качественное выполнение работы, и для подготовки и проведения спортивно-развлекательной игры «ЕвроСтарт» (подготовка буклетов и листовок, памятных лент, затраты на приглашение жюри, приз, организация фуршета).

Разработанная имиджевая кампания рекомендуется для внедрения с сентября текущего года для корректировки корпоративной культуры (проведению тренингов, ознакомления с кодексом и проверки его понимания, а в октябре проведение мероприятия, с тем расчетом, что с сентября увеличивается посещаемость клуба и продаж после летнего «застоя». И есть запас времени, чтобы клиенты фитнес-центра могли ознакомиться с предстоящим мероприятием, а сотрудники успели бы пройти все необходимые тренинги и подготовиться к оказанию услуги на высоком уровне.

Таким образом, достигаются цели кампании: ее внедрение окупает затраты и усилия, потраченные на ее разработку, принося при этом доход фитнес-центру «Евроспорт», формируя лояльность членов клуба для дальнейшего сотрудничества и привлекая новых клиентов. Кроме того, имиджевая кампания эффективна с точки зрения коммуникации с клиентами. Коммуникативная эффективность программы отслеживается на всех этапах ее создания и до сих пор. Это стало возможным благодаря обратной связи с клиентами, которые могут делиться своими предложениями, пожеланиями, жалобами. Обратная связь, как правило, осуществляется посредством интервьюирования клиентов администраторами ми менеджерами фитнес-центра, методом опроса, а иногда и по электронной почте. Главное, чтобы эта кампания смогла бы пересечься с интересами и потребностями клиентов фитнес-центра «Евроспорт».

Был представлен оптимизация имиджа фитнес-центров «Евроспорт» путем целенаправленного позиционирования по критериям, соответствующим специфике потребительских интересов основных составляющих сегментов аудитории (на уровне корпоративной культуры через определение целей, миссии и ценностей компании, востребованных представителями аудитории).

В ходе анализа маркетинговой ситуации компании были выявлены проблемы компании «Евроспортa», прямо или опосредованно становящиеся причиной слабого восприятия имиджа компании целевыми группами, что в итоге снижает конкурентоспособность компании и осложняет доступ к ресурсам, в том числе профессиональным. Для разработки проекта, призванного улучшить имидж компании, был проведен аудит ресурсов компании. Характеристика проблемного поля и установление причинно-следственной зависимости между проблемами дало возможность сформулировать цели и задачи проекта.

На основе этих данных была разработана концепция оптимизации имиджа фитнес-центров «Евроспорт», включающая в себя имиджевую идею, программу по корректировки корпоративной культуры компании, включающая в себя, разработку миссии, кодекса ценностей, тренингов по улучшению профессиональных и межличностных коммуникаций. Был разработана концепция и план спортивно-развлекательной игры «Евростарт», целью которого является доведение до сотрудников и клиентов клуба миссии компании и принципов работы, которым должна следовать фирма для соответствия заданной миссии.

**Заключение**

В результате проведенного исследования был раскрыт имиджеобразующий потенциал корпоративной культуры. Анализ теоретических работ по данной тематике, а также литературы в области культурологи и национальной ментальности и разработка практических рекомендаций, созданных на базе фитнес-центра «Евроспорт», подтвердили выдвинутую автором работы гипотезу о том, что комплексно разработанная и правильно внедренная во внутреннюю среду компании корпоративная культура является мощным имиджеформирующим ресурсом. Она работает на имидж компании, является ресурсом для позиционирования, способствует формированию индивидуальности бренда, создает лояльность, улучшает привлекательность компании как работодателя, позволяет расширить сферы партнерства с другими организациями, помогает обеспечить долгосрочные потребительские предпочтения, что становится залогом стабильного развития компании.

В ходе выполнения дипломной работы были решены следующие теоретические и практические задачи:

1. проанализированы разные подходы к пониманию имиджа и определено место и роль корпоративной культуры в системе формирования имиджа организации;
2. изучено понятие, содержание и особенности корпоративной культуры как самостоятельного института культуры.
3. рассмотрена специфика российской национальной культуры, позволяющая адаптировать зарубежный опыт в формировании корпоративной культуры.
4. для практической отработки исследованного вопроса был проведен комплекс проектных работ по исследованию ситуации, разработке и внедрению корпоративной культуры во внутреннюю среду фитнес-центра «Евроспорт».

На защиту выносится:

1. *Определение места и роли корпоративной культуры в системе формирования имиджа организации.*

Корпоративная культура занимает особое место в системе имиджа организации, поскольку заключает в своей формулировке информацию о профессионализме компании, её социальной позиции и закладывает основу платформы бренда, что является стратегическим маркетинговым ресурсом компании. Корпоративная культура определяет индивидуальность компании, ее ценности, нормы поведения, «жизненный стиль» фирмы, её социальную позицию – все то, что выделяет компанию из числа конкурентов, наделяет её яркой индивидуальностью и становится основой имиджа.

Корпоративная культура – это наиболее активный элемент, связующий воедино внутренний и внешний имидж организации через воплощение в миссии, стандартах, ценностях и принципах компании. На основе принципов корпоративной культуры формируется внешний и внутренний имидж организационной структуры. На основе, которого общество оценивает ту или иную корпорацию, принимая или отрицая ее. Следовательно, от соблюдения принципов и норм корпоративной культуры каждой организацией зависит не только имидж компании, но и успешное ее функционирование. Обязательным условием корпоративной культуры является ее комплексная реализация и глубокая укорененность во внутреннем имидже. Только если все члены организации, включая руководство и рядовых сотрудников, разделяют миссию фирмы, ее ценности, нормы, правила поведения можно рассчитывать на эффективность корпоративной культуры как элемента внешнего имиджа.

Таким образом, корпоративная культура является ключевым ресурсом для формирования имиджа фирмы, что является основой стимулирования потребительского спроса и создания долгосрочных потребительских предпочтений.

1. *Рассмотрение содержания и специфики корпоративной культуры как самостоятельного института культуры в свете современных культурологических парадигм.*

Спецификой корпоративной культуры является то, что без комплексного подхода к разработке и внедрения элементов культуры организации не возможно достичь ее правильного функционирования, что будет отражаться в целом на всей организации, ее имидже, партнерских взаимоотношениях и работе с клиентами.

Раскроем элементы и специфические черты, которые составляют неразделимую общность культуры корпорации.

Обобщив наиболее известные модели корпоративной культуры можно выделить основные ее элементы, без которых не обходится ни одна из моделей.

1. Основой любой организации является ее целевое начало – миссия и цели.

Миссия – это наиболее активный элемент, связующий воедино внутренний и внешний имидж организации. В широком понимании миссия – это философия и предназначение компании, утверждение о смысле ее существования, которое может включать в себя описание вневременной цели компании, ценности, верования и принципы, а в узком – сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, ее общественно-социальная значимость.

Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. То есть цели организации имеют более конкретную направленность, нежели миссия.

2) Важнейшим компонентом культуры организации можно считать систему норм и ценностей, которая формируется, благодаря многим компонентам и составляющим. Они представлены не только внешними компонентами, такими как мораль, нравственность, национальные устои общества, историческим влиянием прошлого страны, духовным сознанием, политическим аспектом, но внутренними составляющими, а именно внутренней средой организации. Система ценностей становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

3) Одной из наиболее эффективных технологий трансляции и поддержания корпоративных ценностей и корпоративной культуры является разработка корпоративных ритуалов.

Ритуал – это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации, отвечая на следующие вопросы: «Какие поставленные цели наиболее существенны?»; «Какие люди наиболее цены для организации, а какие только начинают приобретать вес?»

Через систему ритуалов можно не только поддерживать желаемую корпоративную культуру, но и разрешать конфликтные ситуации, осуществлять предупредительные меры по отношению к нарушителям, настраивать людей на решение задач, поддерживать корпоративный дух во время кризисов и в тяжелых для компании ситуациях.

4) Командный дух это совокупность духовных свойств и функций, сопровождающих трудовую хозяйственную деятельность: идеи, ценности, мотивы, стремления, ожидания, самочувствия и т.п., которыми управляется поведение работников и обуславливается сотрудничество многих в одной коллективной работе. Командный дух, являясь необходимым условием делового успеха, подразумевает наличие формальных морально-этических и ценностно-нормативных устоев – морального кодекса. Последним должны проникнуться работники фирмы, что будет способствовать созданию корпоративного духа – единой команды «Мы» на рабочем месте.

5) Мотивация – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов. Несмотря на большое количество видов и типов теорий мотивации, различия концепций, несомненна их общность в вопросе необходимости управления мотивами поведения работников для достижения поставленных целей в организации.

6) В определении индивидуальности также немаловажным является фирменный стиль компании – это существенная часть корпоративной культуры, формирующая у социального окружения впечатление об организации: лицо, облик, способ существования фирмы, отличающийся совокупностью своеобразных приемов, манер поведения, характеристик общения. Элементами фирменного стиля являются: логотип, слоган, фирменные цвета, рекламный символ, фирменная одежда и т.п.

Одной из специфических черт корпоративной культуры как самостоятельного института культуры, со всеми присущими ему свойствами и качествами, является полифункциональность.

3. *Анализ особенностей российской национальной культуры, позволяющей адаптировать зарубежный механизм формирования корпоративной культуры.*

В настоящее время все подходы к культуре корпорации ориентированы на западную модель развития общества с развитой экономической структурой и своим специфическим менталитетом, не адаптированную к российским реалиям жизни, вследствие чего полученные результаты не соответствуют ожиданиям руководителей. Такой подход в изучении корпоративной культуры не совсем адекватен, в связи с российской ментальностью, различием экономических, политических, правовых и прочих условий существования предпринимательства и внутренней и внешней среды самих российских предприятий.

Культура корпоративных отношений в России должна, несомненно, опираться на передовой опыт западных стран, но не копировать его, а создавать свою, новую систему ценностей, которая бы была основана на культурном прошлом нашей страны, русском менталитете, православной этике, а также «культуре труда» и «культуре» производства, которые были заложены в советский период. Такой подход в вопросе корпоративной культуры способен воздействовать не только на организационные процессы в коллективе, но и разрешать противоречия теории и практики управленческой мысли.

Отличие западной и русской модели развития культуры хозяйственных и организационных отношений обусловлено, по крайней мере, тремя основными причинами. Это религиозные особенности, отличие менталитетов и культурные традиции двух обществ.

Анализ «продуктов» самосознания (философских, публицистических и художественных текстов, результатов социологических исследований) позволил сформулировать пять наиболее устойчивых и типичных для различных эпох культурной жизни России ценностных доминант, которые и составляют ядро российской национально-культурной ментальности:

* Низкая значимость факторов материального благополучия и устремленность в идеальную, духовную сферу.
* Неукорененность в настоящем и обращенность в прошлое или будущее.
* Доминирование социальных ориентаций над индивидуально-личностными.

Необходимо отметить, что мощный православно-культурный фундамент стал не только основой русской морали, но и всех государственных институтов.

Именно под влиянием всех этих факторов и сформировались специфические отличия русского и западного менталитетов. Применительно к современной экономической ситуации культура корпоративных отношений в нашей стране должна опираться на свои исконно русские корни, но не без учета культуры экономических отношений западных стран.

4. *Проект оптимизации имиджа фитнес-центра «Евроспорт»* путем целенаправленного позиционирования по критериям, соответствующим специфики потребительских интересов основных составляющих сегментов аудитории (на уровне корпоративной культуры через определение целей, миссии и ценностей компании, востребованных представителями аудитории).

Проект включает:

* характеристику маркетинговой ситуации фитнес-центра «Евроспорт», в результате которой были выявлены основные проблемы организации, прямо или опосредованно становящиеся причиной слабого восприятия имиджа компании целевыми группами, что в итоге снижает конкурентоспособность компании и осложняет доступ к имеющимся ресурсам, в том числе профессиональным.
* разработку концепции оптимизации имиджа фитнес-центра «Евроспорт» путем позиционирования на уровне корпоративной культуры за счет целенаправленного наращивания культурно-символического капитала;
* аналитический, концептуальный и практический этапы разработки корпоративной культуры, в результате которых была сформулирована миссия, система тренинга и корпоративный кодекс, обозначающий ценности фитнес-центра «Евроспорт»;

Миссия фитнес-центра «Евроспорт» заключается в создании престижного клуба, членов которого объединяет стремление духовно расти и физически развиваться, занимаясь спортом в кругу своих единомышленников.

* Разработана концепция и план спортивно-развлекательной игры «ЕвроСтарт», целью которого является доведение до сотрудников и клиентов клуба миссии и компании и принципов работы, которыми должна следовать фирма для соответствия заданной миссии.

Центральное событие – конкурсы и состязания, преимущественно рассчитаны на силовые и физические данные игроков, хотя, все покажутся смешными и яркими. Спортивное состязание носит развлекательный характер, что позволит не только проявить свои спортивные навыки и физические данные, но и получить заряд положительных эмоций и оставит хорошее впечатление несмотря на исход игры для каждой из команд. Мероприятие направленно на более близкое сплочение коллектива и членов клуба при помощи игры.

*Общий план проведения:*

1. Подготовка к мероприятию.

* Определение даты проведения (лучше, чтобы это не совпадало с какими-либо городскими и национальными праздниками);
* Афиширование предстоящего мероприятия на сайте фитнес-центра «Евроспорт» и приглашение к участию при помощи регистрации на сайте, подготовка листовок с описанием спортивно-развлекательной игры «ЕвроСтарт» и бланком для подачи заявки на участие (листовки и приложенные к ним бланки будут находиться рядом с еженедельным расписанием групповых занятий на рецепции);
* Распределение по командам (капитанами команд будут тренера фитнес-центра, которые будут набирать членов команд. Ими станут как члены клуба, подавшие заявку, так и сотрудники фитнес-центра);

2. Проведение спортивно-развлекательной игры «ЕвроСтарт».

* Вступительное слово директора фитнес-центра;
* Вступительное слова ведущего и представление жури, команд и их участников;
* Игра «ЕвроСтарт»;
* Выступление жюри, подведение итогов соревнования;
* Награждение сертификатами на скидку и почетными лентами победителей и участников игры «ЕвроСтарт»;
* Фуршет в холле фитнес-цетра со всеми гостями и участниками игры «ЕвросСтарт».
* Программа информационного сопровождения мероприятий, в которой объединяющим сообщением является миссия и ценности компании;
* Оценка эффективности проекта по экономическим и коммуникационным критериям. При создании данной имиджевой компании удалось, не разрабатывая новых услуг в фитнес-центре, скорректировав корпоративную культуру организации создать комплексный подход к формированию имиджа, и повысить функциональную привлекательность и преимущества оказываемых услуг за счет оперирования ценностно-нормативными символами аудитории при позиционировании компании, используя квалифицированный персонал и давая возможность работникам пробовать себя в разнообразных ситуациях общения с клиентами, оттачивая мастерство обслуживания. Затраты на внедрение данной кампании не велики: они главным образом необходимы для проведения тренингов, премиальных вознаграждений сотрудников, мотивирующих на качественное выполнение работы, и для подготовки и проведения спортивно-развлекательной игры «ЕвроСтарт» (подготовка буклетов и листовок, памятных лент, затраты на приглашение жюри, приз, организация фуршета).

Реализованный проект подтвердил на практике гипотезу о том, что корпоративная культура компании обладает значительным маркетинговым потенциалом и является мощным имиджеобразующим ресурсом.

**Список литературы**

корпоративный культура имидж оптимизация

1. Андерс Н.В. Формирование имиджа Российской фирмы (экономический аспект): Дессертация кандидатская. – М., 2001. – 161 с.
2. Бердяев Н.А, Судьба России. – М., 1990.
3. Богданов Е.Н., ЗазыкинВ.Г. Психологические основы «Паблик Рилейшнз». – СПб.: Питер, 2003. – 208 c.

Булгаков С.Н. Философия хозяйства. – М.: Молодая гвардия, 1990.

Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2003. – 526 с.

Капитонов Э.А., Капитонова А.Э. Корпоративная культура. – Ростов-на-Дону: ОА Ростиздат, 2001. – 401 с.

Кибизова Э.Э. Этика и социальная психология товароведческой деятельности. – СПб.: Книжный дом, 2005. – 240 с.

Коваль Т.Б. Этика труда православия. – Общественные науки и современность. 1994. №6. С. 57.

Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: – Прогресс, 1991. – 670 с.

Кошарная Г.Б. Формирование культуры предпринимательства в переходном обществе (социально-экономический аспект) Докторская диссертация. Днепропетровск, 200. С. 37.

Краткий психологический словарь / Под общей ред. А.В. Петровского и М.Г. Ярошевского. Редактор-составитель Л.А. Карпенко. Изд. Второе. – Ростов-на-Дону, 1998. – 431с

Крылов Н. Поощрение и порицание – это вам ни хухры-мухры, это ритуалы. // Капитал (Москва), №6, 1997, 5 апреля Феофанов О.А. Реклама: новые технологии в России. – СПб: Питер, 2001. – .384 с.

Леонтьев В.Н., Сумятин В.Н. От лжеколлективизма к реальным адаптивным функциям // Социе. – 1992. – №6.

Марков А.П. Отечественная культура как предмет культурологи. – СПб.: СПбГУП, 1996. – 288 с.

Марков А.П. Проектирование маркетинговых коммуникаций: Рекламные технологии. Связи с общественностью. Спонсорская деятельность. – СПб.: СПбГУП, 2005. – 400 с.

Менеджмент (Современный российский менеджмент) / Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу – М.: ИД ФБК-Пресс, 2000. –502 с.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. 590 с.

Петрова Е.А. Имиджелогия: проблемное поле и направления исследования // PR в образовании. – №1, 2004. – С. 36–38.

Почепцов Г.Г. Имиджелогия. – М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер», 2004. – 576 с.

Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. – М.: Рефл-бук., К.: Ваклер, 2000. – 352 с.

Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 1999 – 278 с.

Советский Энциклопедиеский словарь / научный совет: А.М. Прохоров (пред.). – М.: Совецкая Энциклопедия, 1981

Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.

Спивак В.А, Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. – 352 с.

Тесакова Н.В. Миссия и корпоративный кодекс. – М.: РИП-холдинг, 2004. – С. 103

Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа – М.: Вильямс, 2006. – С. 36

Шайн Э. Организационная культура и лидерство / перс англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002

Шепель В.М. Имиджелогия: секреты личного обаяния. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 472 с.

Ягер Джен. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. – М.: Джон Уайли энд Санз, 1994. – 285 с.

Интернет.источники:

Культурология. Организационная культура. Определения //http://www.countries.ru/library/orgculture/def3.htm

http://corpculture.ru/content/ctruktura-i-modeli-organizatsionnoi-kultury

Круглова К. Анализ основных понятий, применяемых при изучении корпоративной культуры. //http://sociologist.nm.ru/study/seminar

Метаева В.А. Имидж корпорации. – http://evartist.narod.ru/text9/17.htm

Словарь по социальной психологии // yandex.ru

Шепель В.М. Имиджелогия. Как нравиться людям. – М.: Народное образование, 2002. // http://evartist.narod.ru/text9/17.htm

1. Марков А.П. Проектирование маркетинговых коммуникаций: Рекламные технологии. Связи с общественностью. Спонсорская деятельность. – СПб.: СПбГУП, 2005. – С.220 [↑](#footnote-ref-1)
2. Метаева В.А. Имидж корпорации. - http://evartist.narod.ru/text9/17.htm [↑](#footnote-ref-2)
3. Феофанов О.А. Реклама: новые технологии в России. – СПб: Питер, 2001. – С.198. [↑](#footnote-ref-3)
4. Шепель В.М. Имиджелогия. Как нравиться людям. – М.: Народное обазование, 2002. [↑](#footnote-ref-4)
5. Марков А.П. Проектирование маркетинговых коммуникаций: Рекламные технологии. Связи с общественностью. Спонсорская деятельность. – СПб.: СПбГУП, 2005. – С.52 [↑](#footnote-ref-5)
6. Шепель В.М. Имиджелогия. Как нравиться людям. – М.: Народное обазование, 2002 [↑](#footnote-ref-6)
7. Почепцов Г.Г. Имиджелогия. – Рефл-бук. Ваклер, 2004.- С. 44 [↑](#footnote-ref-7)
8. Андерс Н.В. Формирование имиджа Российской фирмы (экономический аспект): Дессертация кандидатская. – М., 2001. – С. 9. [↑](#footnote-ref-8)
9. Краткий психологический словарь / Под общей ред. А. В. Петровского и М. Г. Ярошевского. Редактор-составитель Л. А. Карпенко. Изд. Второе. - Ростов-на-Дону, 1998.- С. 96 [↑](#footnote-ref-9)
10. Шепель В.М. Имиджелогия: секреты личного обаяния. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – С.24 [↑](#footnote-ref-10)
11. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: - Прогресс, 1991. - [↑](#footnote-ref-11)
12. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 1999. – С.156 [↑](#footnote-ref-12)
13. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – С.37 [↑](#footnote-ref-13)
14. Петрова Е.А. Имиджелогия: проблемное поле и направления исследования// PR в образовании. - №1, 2004. – С.36-38. [↑](#footnote-ref-14)
15. Петрова Е.А. Имиджелогия: проблемное поле и направления исследования// PR в образовании. - №1, 2004. – С.36-38. [↑](#footnote-ref-15)
16. Шепель В.М. Имиджелогия. Как нравиться людям. – М.: Народное обазование, 2002 [↑](#footnote-ref-16)
17. Марков А.П. Проектирование маркетинговых коммуникаций: Рекламные технологии. Связи с общественностью. Спонсорская деятельность. – СПб.: СПбГУП, 2005. – С.52 [↑](#footnote-ref-17)
18. Шепель В.М. Имиджелогия: секреты личного обаяния. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – С.25 [↑](#footnote-ref-18)
19. Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. – М.: Рефл-бук., К.: Ваклер, 2000. – С.47-48 [↑](#footnote-ref-19)
20. Богданов Е.Н., ЗазыкинВ.Г. Психологические основы «Паблик Рилейшнз». – СПб.: Питер, 2003. – С.41 [↑](#footnote-ref-20)
21. Шепель В.М. Имиджелогия: секреты личного обаяния. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – С.87 [↑](#footnote-ref-21)
22. Марков А.П. Проектирование маркетинговых коммуникаций: Рекламные технологии. Связи с общественностью. Спонсорская деятельность. – СПб.: СПбГУП, 2005. – С.222 [↑](#footnote-ref-22)
23. Богданов Е.Н., ЗазыкинВ.Г. Психологические основы «Паблик Рилейшнз». – СПб.: Питер, 2003. – С.43 [↑](#footnote-ref-23)
24. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб: Питер, 2001. С. 33-43. [↑](#footnote-ref-24)
25. Кошарная Г.Б. Формирование культуры предпринимательства в переходном обществе (социально-экономический аспект) Докторская диссертация. Днепропетровск, 200. С. 37. [↑](#footnote-ref-25)
26. Советский Энциклопедиеский словарь / научный совет: А.М. Прохоров (пред.). – М.: Совецкая Энциклопедия, 1981. [↑](#footnote-ref-26)
27. Марков А.П. Отечественная культура как предмет культурологи. – СПб.: СПбГУП, 1996. С . 4-5 [↑](#footnote-ref-27)
28. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – С.14 [↑](#footnote-ref-28)
29. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. С. 31. [↑](#footnote-ref-29)
30. Спивак В.А, Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. С. 139. [↑](#footnote-ref-30)
31. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. С. 13. [↑](#footnote-ref-31)
32. http://www.countries.ru/library/orgculture/def3.htm - Культурология. Организационная культура. Определения [↑](#footnote-ref-32)
33. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. С. 14-15. [↑](#footnote-ref-33)
34. Шайн Э. Организационная культура и лидерство/перс англ. под ред. В. А. Спивака. -СПб: Питер, 2002 [↑](#footnote-ref-34)
35. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб.: Питер, 2001. С. 58. [↑](#footnote-ref-35)
36. http://corpculture.ru/content/ctruktura-i-modeli-organizatsionnoi-kultury [↑](#footnote-ref-36)
37. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2003. – С. 204. [↑](#footnote-ref-37)
38. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа – М.: Вильямс, 2006. – С.36 [↑](#footnote-ref-38)
39. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2003. – С.205 [↑](#footnote-ref-39)
40. Капитонов Э.А., Капитонова А.Э. Корпоративная культура. – Ростов-на-Дону: ОА Ростиздат, 2001. – С. 288 [↑](#footnote-ref-40)
41. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2003. – С. 209. [↑](#footnote-ref-41)
42. Капитонов Э.А., Капитонова А.Э. Корпоративная культура. – Ростов-на-Дону: ОА Ростиздат, 2001. – С. 295 [↑](#footnote-ref-42)
43. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2003. – С. 210, 214. [↑](#footnote-ref-43)
44. К. Круглова Анализ основных понятий, применяемых при изучении корпоративной культуры. [http://sociologist.nm.ru/study/seminar](http://sociologist.nm.ru/study/seminar_37b.htm) [↑](#footnote-ref-44)
45. Марков А.П. Проектирование маркетинговых коммуникаций: Рекламные технологии. Связи с общественностью. Спонсорская деятельность. – СПб.: СПбГУП, 2005. – С. 119-121. [↑](#footnote-ref-45)
46. К. Круглова Анализ основных понятий, применяемых при изучении корпоративной культуры.// http://sociologist.nm.ru/study/seminar [↑](#footnote-ref-46)
47. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломонидина Т.О. Организационное поведение. – М.: Инфра-М, 2000. - С.200 [↑](#footnote-ref-47)
48. Крылов Н. Поощрение и порицание - это вам ни хухры-мухры, это ритуалы. //Капитал (Москва), №6, 1997, 5 апреля. [↑](#footnote-ref-48)
49. Тесакова Н.В. Миссия и корпоративный кодекс. - М.: РИП-холдинг, 2004. – С.103 [↑](#footnote-ref-49)
50. Капитонов Э.А., Капитонова А.Э. Корпоративная культура. – Ростов-на-Дону: ОА Ростиздат, 2001. – С. 299 [↑](#footnote-ref-50)
51. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 1999. – С. 176-177. [↑](#footnote-ref-51)
52. Марков А.П. Проектирование маркетинговых коммуникаций: Рекламные технологии. Связи с общественностью. Спонсорская деятельность. – СПб.: СПбГУП, 2005. – С. 376. [↑](#footnote-ref-52)
53. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 1999. – С. 177. [↑](#footnote-ref-53)
54. Менеджмент (Современный российский менеджмент) / Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу — М.: ИД ФБК-Пресс, 2000. — С. 97. [↑](#footnote-ref-54)
55. Капитонов Э.А., Капитонова А.Э. Корпоративная культура. – Ростов-на-Дону: ОА Ростиздат, 2001. – С. 341-342. [↑](#footnote-ref-55)
56. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 1999. – С. 177-178. [↑](#footnote-ref-56)
57. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992 – С. 91. [↑](#footnote-ref-57)
58. Кибизова Э.Э. Этика и социальная психология товароведческой деятельности. – СПб.: Книжный дом, 2005. – С. 46. [↑](#footnote-ref-58)
59. Капитонов Э.А., Капитонова А.Э. Корпоративная культура. – Ростов-на-Дону: ОА Ростиздат, 2001. – С. 344. [↑](#footnote-ref-59)
60. Там же. – С. 348. [↑](#footnote-ref-60)
61. Ягер Джен. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. – М.: Джон Уайли энд Санз, 1994. – С. 35. [↑](#footnote-ref-61)
62. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – С. 74. [↑](#footnote-ref-62)
63. [Коваль](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/101635.html) Т.Б. Этика труда православия. – Общественные науки и современность. 1994.  № 6. С. 55. [↑](#footnote-ref-63)
64. Кошарная Г.Б. Формирование культуры предпринимательства в переходном обществе (социально-экономический аспект). Докторская диссертация. – Днепропетровск, 2000. – С. 76. [↑](#footnote-ref-64)
65. Булгаков С.Н. Философия хозяйства. – М.: Молодая гвардия, 1990. – С. 186. [↑](#footnote-ref-65)
66. [Коваль](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/101635.html) Т.Б. Этика труда православия. – Общественные науки и современность. 1994.  № 6. С. 57. [↑](#footnote-ref-66)
67. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. С. 18. [↑](#footnote-ref-67)
68. Словарь по социальной психологии // yandex.ru [↑](#footnote-ref-68)
69. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. С. 18 [↑](#footnote-ref-69)
70. Марков А.П. Отечественная культура как предмет культурологи. - СПб.: СПбГУП, 1996. – С. 125. [↑](#footnote-ref-70)
71. Марков А.П. Проектирование маркетинговых коммуникаций: Рекламные технологии. Связи с общественностью. Спонсорская деятельность. – СПб.: СПбГУП, 2005. – С. 359. [↑](#footnote-ref-71)
72. Бердяев Н.А, Судьба России. – М., 1990. – С. 119. [↑](#footnote-ref-72)
73. Марков А.П. Отечественная культура как предмет культурологи. - СПб.: СПбГУП, 1996. – С. 130. [↑](#footnote-ref-73)
74. Там же. – С. 131. [↑](#footnote-ref-74)
75. Там же. – С. 133. [↑](#footnote-ref-75)
76. Марков А.П. Проектирование маркетинговых коммуникаций: Рекламные технологии. Связи с общественностью. Спонсорская деятельность. – СПб.: СПбГУП, 2005. – С. 362. [↑](#footnote-ref-76)
77. Там же. – С. 362. [↑](#footnote-ref-77)
78. Леонтьева В.Н., Сумятин В.Н. От лдеколлективизма к реальным адаптивным функциям // Социе. – 1992. - № 6. [↑](#footnote-ref-78)
79. Марков А.П. Отечественная культура как предмет культурологи. - СПб.: СПбГУП, 1996. – С. 139. [↑](#footnote-ref-79)
80. Марков А.П. Проектирование маркетинговых коммуникаций: Рекламные технологии. Связи с общественностью. Спонсорская деятельность. – СПб.: СПбГУП, 2005. – С. 363. [↑](#footnote-ref-80)
81. Кошарная Г.Б. Формирование культуры предпринимательства в переходном обществе (социально-экономический аспект). Докторская диссертация. – Днепропетровск, 2000. – С. 83. [↑](#footnote-ref-81)