**Содержание**

Введение

1. Корпоративная культура как фактор развития предприятия

1.1 Возникновение и развитие корпоративной культуры

1.2 Миссия организации

1.3 Этапы стратегического планирования

2.1 Брифинг: Вопрос-ответ

2.2 Эффективность руководителя среднего звена в интерьере организационной культуры: от теоретической модели к корпоративной реальности

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

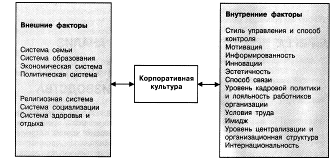
История инновационной культуры – это история инновационной деятельности человека, пронизывающей всю историю. С древних времён человек в стремлении к переменам старался рационально организовать инновационный процесс. С развитием прогресса и постоянным увеличением суммы знаний, потребной для разработки и внедрения инноваций, процесс усложнился. Вначале человек выделил в отдельную науку культуру производства, а так же корпоративную (организационную) культуру, как более широкое понятие, характеризующее философию организации. Теперь и инновационная культура становится самостоятельным объектом изучения.

Корпоративная культура лежит в основе всех культур организации. Это очень широкое понятие, трактуемое по-разному. Корпоративная культура – это система взаимодействующих материальных и духовных ценностей, проявлений, присущих организации, отражающих её индивидуальность, восприятие себя и окружающей среды.

Корпоративная культура – это философия, определяющая и смысл существования организации, и её отношение к сотрудникам и клиентам; моральный и социальный климат, проявляющийся во внутренней атмосфере организации, взаимодействии с внешней средой; преобладающие ориентиры, лежащие в основе формирования целей организации и путей их достижения; систему взаимодействия персонала в организации.

Корпоративная культура включает инновационную культуру и культуру производства.

Корпоративная культура создаётся или формируется с течением времени под влиянием внутренних и внешних факторов (см. рис.).



Факторы, оказывающие влияние на корпоративную культуру организации

**1. Корпоративная культура как фактор развития предприятия**

**1.1 Возникновение и развитие корпоративной культуры**

Однажды в голове у человека, назовем его основателем Компании, возникает идея открыть свое дело.

Сначала эта идея подкреплена интуитивной уверенностью человека в том, что он до сих пор прилагая больше или меньше усилий, всегда добивался поставленных целей. Кроме того, конечно же, к этой возникшей идее человек приходит не спонтанно, а с багажом знаний, предыдущим опытом, возможно, нажитым капиталом, связями, осознанным желанием и т.п. Кстати, очень часто на Западе свое дело открывают, например, инженеры, сделав открытие или изобретение и оставляя Компанию, в которой они работали долгие годы, адвокаты или врачи, добившись определенной известности, компьютерные гении, бросив хакерский труд. Примеров и не счесть. У нас, как вы знаете, одно время бурно расцветали торговые фирмы, биржи, затем банки, страховые Компании, аудиторские и адвокатские бюро, наконец, рекрутинговые и консалтинговые агентства. Развивалось малое предпринимательство, часть которого впоследствии становилась большим.

Наконец, поразмыслив, основатель понимает, что «один в поле – не воин». И начинает вспоминать старых товарищей и друзей, искать единомышленников, тем самым пытаясь создать костяк будущей организации. Заметьте, он ищет людей, которые разделяют его взгляды, ценности, его отношение к задуманному делу. С другой стороны, получившие предложение о сотрудничестве ближайшие сподвижники основателя тоже оценивают его идею, решают, стоит ли тратить свое время, усилия, деньги, эмоции на реализацию идеи основателя. И тоже делают свой выбор. И если ответ оказывается положительным, если они все-таки разделяют идею основателя, его мировоззрение, цели, если их устраивают открывающиеся перспективы, то тогда образуется некая инициативная группа, или, если хотите, как говорит Фред Лютенс, «базовая группа».

Что же происходит дальше? Члены этой базовой группы начинают создавать организацию, т.е. объединение людей, совместно работающих для достижения определенных целей.

Давайте перечислим признаки любых организаций:

наличие цели деятельности;

наличие организационной структуры (существование устойчивых связей между членами организации);

наличие организационной культуры (существование правил, определяющих порядок взаимоотношений между сотрудниками);

постоянное взаимодействие с окружающей средой;

использование ресурсов для достижения целей.

Итак, члены базовой группы начинают регистрировать организацию в соответствующих государственных органах, выбирать и арендовать помещения под офис, производство, получать необходимые для работы лицензии, патенты, открывать счета в банках, изыскивать финансовые средства, закупать оборудование, сырье, становиться на учет в налоговых органах и внебюджетных фондах, разрабатывать и проводить рекламные акции и т.п. И, главное, начинают набирать сотрудников, привлекать извне новых людей для совместной работы в организации. Кстати, каждый из этих новых привлеченных людей несет свою, выпестованную всей предыдущей жизнью, начиная со дня появления на свет, уникальную систему ценностей, взглядов и убеждений. Свое видение «Что такое хорошо и что такое плохо».

Именно в этот момент и начинает формироваться история организации, ее корпоративная культура.

Что же все-таки такое корпоративная культура?

Дж. Эванс и Б. Бергман дают следующее определение корпоративной культуры: «Это понятие включает единую систему ценностей, норм и правил деятельности, передаваемую сотрудникам, которые должны ее соблюдать. Сюда входят:

временные понятия (ориентация фирмы на кратко- или долгосрочную перспективу);

гибкость рабочей среды (требования к внешнему виду, возможность отходить от правил, официальность в отношениях с подчиненными и т.д.);

использование централизованной/децентрализованной структуры управления (какое влияние на принимаемые решения оказывают руководители среднего уровня);

уровень неформальных контактов (свободно ли общаются сотрудники друг с другом);

использование для выдвижения кандидатов из собственной организации (пользуются ли сотрудники фирмы преимуществами

при заполнении открывающихся вакансий)».

А вот Эдгар Шайн определяет корпоративную культуру как «...совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам».

Джоан Мартин пишет так: «Когда люди вступают в непосредственное взаимодействие с организацией, они сталкиваются с принятыми в ней манерой одеваться, рассказами сотрудников о том, что происходит в организации, установленными правилами и практикой работы, общепринятыми нормами поведения, традициями, заданиями, системой оплаты, жаргоном и шутками, которые понятны только членам организации, и т.д. Эти составные элементы и являются проявлениями организационной культуры... У разных людей, попавших в условия определенной культуры, их собственное восприятие, воспоминания, убеждения и практический опыт оказываются различными, поэтому и их понимание даже одного и того же проявления культуры может не совпадать. Картина или совокупность этих интерпретаций, а также способы их претворения в жизнь и составляют культуру».

Корпоративная культура – это совокупность основных убеждений, которые передаются всем поступивший на работу сотрудникам как правильные: способ восприятия происходящего, образ мышления и повседневные действия.

Итак, корпоративная культура создается суммой писанных и неписанных законов и обычаев коллектива. Кстати, многие элементы культуры коллектива могут и не быть сформулированы в виде четкого правила, наставления, инструкции, а передаваться через эмоционально окрашенные примеры – прецеденты, истории об основателях, достигших успеха, или, наоборот, потерпевших неудачи членах коллектива, анекдоты, шутки, общий фольклор и т. п.

Теперь давайте вслед за Ф. Лютенсом выделим основные характеристики корпоративной культуры.

Наблюдаемые регулярные формы поведения. Когда члены организации взаимодействуют друг с другом, они прибегают к общему языку, терминологии, а также ритуалам для проявления уважения или демонстрации приемлемого поведения. Вспомните, например, характерные приседания и возглас «Кю» из кинофильма «Кин-дза-дза»!

Нормы. Существующие стандарты поведения определяют отношение к работе, во многих организациях они сводятся к формуле: «Не надо работать слишком много и не надо работать слишком мало» или, например, «Работа – не волк, в лес не убежит!».

Доминирующие ценности. Ожидается, что основные ценности, которых придерживается организация, должны разделять и ее члены. Типичными примерами могут служить высокое качество продукции, редкие прогулы, а также высокая производительность труда.

Философия. Организацией выработана политика, отражающая ее убеждения о том, как надлежит обращаться с сотрудниками и/ или клиентами Компании.

Правила. В организациях имеются жесткие правила поведения. Вновь принятые на работу сотрудники должны их усвоить, чтобы стать полноправными членами организации.

Организационный климат. Это то общее ощущение, которое создается физической организацией пространства, стилем общения сотрудников между собой и формой поведения сотрудников по отношению к клиентам и другим посторонним лицам.

Если говорить, например, о философии Компании, то приведу следующий пример из моей практики. Однажды, нанимая на работу операционисток в частный коммерческий банк, мы строго придерживались принципа не нанимать кандидатов, ранее работавших в системе Сберегательного банка России, или, вернее, в бывших Сберегательных кассах СССР. Оказалось, что значительно эффективнее и дешевле будет обучить операционной работе кандидатов, совершенно не знакомых с этой деятельностью, нежели изменять или даже искоренять, если это вообще возможно, устойчивые стереотипы и модели общения с клиентами, с населением, сложившиеся у работников сберкасс в советское время. Надеюсь, не надо напоминать, что образцом поведения большинства сотрудников сберкасс был не декларируемый лозунг, сплошь и рядом висящий на стенах, что «Клиент всегда прав!», а злобный взгляд и отчаянный крик души: «Как вы мне все надоели. Ходят тут, работать не дают, мешают только!».

Или вот еще один пример, касающийся теперь уже доминирующих ценностей. Однажды ко мне пришла устраиваться на работу девушка, ранее работавшая менеджером в одной из риэлтерских фирм в Москве. Фирма занималась в том числе и покупкой-продажей частных квартир. На стандартный вопрос при трудоустройстве о том, какова же истинная причина ее увольнения с предыдущего места работы, девушка ответила: «Я не смогла обманывать людей, стариков и старушек, мало понимающих в тонкостях нашего бизнеса и всецело доверяющих мне! Я не смогла смотреть им в глаза, зная, что фирма облапошивает, обманывает их!». Ценности, исповедуемые этой девушкой, вошли в явное противоречие с корпоративной культурой, сложившейся в риэлтерской Компании. Результат очевиден. Это – выдавливание, вытеснение, увольнение людей, ее не разделяющих.

Исходя из изложенного выше, корпоративная культура может быть охарактеризована как система ценностей и нормативов, которые разделяются членами одной организации и оказывают значительное влияние на их поведение.

Должен заметить, что корпоративная культура начинает складываться в любой стабилизировавшейся группе независимо от желания ее членов, определяя характер отношения организации, например, к предпринимательскому риску, проблеме качества предоставляемых услуг, клиентам и служащим, успехам и неудачам в работе.

Мы уже обсудили, что корпоративная культура обычно закладывается основателем Компании или впоследствии – успешным генеральным директором, генеральным менеджером Компании, иногда группой топ-менеджеров.

Однако для того чтобы эффективно управлять Компанией, необходимо позаботиться о мероприятиях, направленных на прочное усвоение сотрудниками основных ценностей Компании. И в этом смысле мы будем говорить о развитии или поддержании корпоративной культуры.

Какие же плюсы может получить Компания при правильном подходе к разработке поддержания корпоративной культуры?

Перечислим их:

четкое понимание стратегической программы деятельности Компании;

понимание приоритетов продвижения на рынке; принятие приоритетов организации; стабильность положения кадров; высокий уровень управления; понятную систему управления; понятную систему взаимодействия; четкость движения информационных потоков; определенность в кадровой политике; повышение дисциплины в Компании;

четкую систему реализации решений, принимаемых руководством; четкость в определении функциональных обязанностей сотрудников; повышение эффективности труда.

Основным смыслом внедрения, поддержания и развития корпоративной культуры является приобретение руководством механизмов воздействия на персонал. При этом руководство организации получает продуктивные методы управления коллективом.

Для решения этой и других задач, вытекающих из нее, необходимо построение ясной и понятной системы отношений, которая бы отвечала всем необходимым критериям ценностей, правил и норм, существующих в Компании.

Идеологию Компании можно разделить на два больших сегмента.

Формальная система ценностей связана с нормами и правилами как комплексом инструкций и положений, внесенных высшим руководством через приказы и нормативные документы. Неформальная система – это неформальные правила и нормы общения и взаимодействия сотрудников как внутри, так и вне Компании.

В единую систему формальных ценностей и норм входят:

1) разработка единой корпоративной политики, стратегических целей, способов достижения и публичная их декларация;

2) декларирование ближайших планов развития Компании;

3) формирование единой структуры управления Компанией (органов управления);

4) внедрение четких правил и инструкций;

5) определение комплексов знаний, умений и навыков, необходимых для работы в организации;

6) оценка (аттестация) сотрудников;

7) введение понятных сотрудникам способов воздействия на людей (единой формы наказаний и поощрений);

8) разработка требований к внешнему виду;

9) разработка, печать и распространение буклетов, календарей, сувенирной продукции;

10) прохождение сотрудниками тренингов и семинаров с целью повышения профессионального уровня;

11) выпуск периодического печатного или электронного издания — вестника новостей Компании и т.п.

В систему неформальных правил и норм входят:

1) определение уровня официальности/неофициальности взаимоотношений сотрудников;

2) мифы и истории об основателе или основателях Компании;

3) определенные традиции и ритуалы;

4) шутки, общий корпоративный фольклор;

5) определенный «код» выхода из кризисных ситуаций;

6) система «рождения» патриотизма (через определенные идеологические формы);

7) стиль общения (в частности, форма обращений);

8) форма индивидуальных бесед с людьми;

9) мотивационное влияние через семью, декларация корпоративных ценностей и норм отношений перед женами и мужьями сотрудников;

10) доски объявлений с поздравлениями и новостями;

11) ежегодное награждение лучших сотрудников Компании;

12) знаки внимания конкретным людям (для ощущения нужности, ценности и необходимости), поздравления;

13) организация спортивных мероприятий и т.п.

Таким образом, чтобы создать, или вернее развивать и поддерживать, корпоративную культуру, необходимо, прежде всего, понимание руководством Компании того, какой оно, руководство, хочет видеть Компанию в будущем, какова миссия Компании и как она будет влиять на развитие как Компании, так и страны в целом. И вот тогда хорошо усвоенная сотрудником, особенно вновь поступившим на работу в Компанию, корпоративная культура в сочетании с элементарным здравым смыслом и простыми стимулами позволит сотруднику ориентироваться в большинстве возникающих ситуаций, что с успехом заменяет или делает ненужными массу специальных инструкций, разъяснений, указаний и по тем или иным частным вопросам.

**Этап 1.** Создание кодекса профессиональных и этических норм.

Кодекс включает в себя систематизированный свод законов и правил, регулирующих взаимоотношения сотрудников Компании друг с другом и их действия в определенных ситуациях.

Вот основные разделы такого кодекса.

1. Общие положения корпоративной идеологии.

2. История возникновения и развития Компании.

3. Что ценит и ожидает Компания от своих сотрудников

4. Обязательства Компании перед сотрудниками

5. Протокол бизнес-норм.

5.1. Общение сотрудников.

5.2. Внешний вид сотрудников.

5.3. Этические нормы общения с клиентами.

5.4. Поведение в публичных местах и с представителями средств массовой информации.

5.5. Протокол совещаний.

5.6. Система коммуникативной безопасности в Компании (включая типы информации, не подлежащей разглашению).

6. Ритуалы и традиции.

6.1. Ритуал посвящения.

6.2. Этапы роста сотрудников Компании.

6.3. Поощрения и взыскания.

6.4. Тренинги, семинары, конференции.

6.5. Вечера отдыха.

7. Заключение.

8. Приложение (основные принципы деятельности персонала Компании).

**Этап** 2. Разработка проекта корпоративной культуры.

Формирование системы ценностей:

систематизация уже существующих и привнесение новых ценностей;

создание корпоративного герба, где каждый символ имеет свой определенный смысл.

Обеспечение информированности:

публичные встречи с руководителями;

семинары для первых лиц Компании;

выпуск внутреннего информационного издания о достижениях Компании, сотрудников и их семей;

совместные выезды на отдых.

Обеспечение уверенности в будущем:

возможность служебного роста;

создание элиты;

делегирование полномочий;

доверие к людям и друг к другу;

возможность «быть услышанным»;

создание сильных обратных связей в коллективе.

Формирование кадрового корпуса:

аттестация сотрудников;

развитие (обучение) персонала Компании.

Формирование специфического «фирменного» менталитета.

Создание механизмов поддержания корпоративной культуры.

**Этап 3.** Внедрение корпоративной культуры.

Распространение единой идеологии в Компании и в ее филиалах.

Совместные семинары первых лиц Компании и директоров региональных организаций.

Создание клуба для первых лиц, среднего управленческого персонала Компании и их семей.

Организация конкурсов для детей сотрудников Компании.

Организация процедуры посвящения при вхождении в коллектив новых сотрудников и т.п.

Итак, эти три этапа позволяют не только поддерживать, но и подчас изменять сложившуюся в Компании корпоративную культуру, что является, правда, весьма и весьма непростым, но вовсе не безнадежным делом.

Теперь позвольте небольшой исторический экскурс и историческую аналогию. В 1872 г. Карл Маркс и Фридрих Энгельс в предисловии к немецкому изданию 1872 г. «Манифеста Коммунистической партии» писали, что им поручено «выработать развернутую теоретическую и практическую программу». И далее: «Манифест» является историческим документом, изменить который мы уже не считаем себя вправе». Кстати, совсем недавно оригинал этого манифеста был продан на аукционе за 195 тыс. немецких марок.

Давайте обсудим отмеченные выше два тезиса применительно к кадровому бизнесу. Речь мы ведем, естественно, о корпоративной культуре и о «Кодексе этических норм, корпоративных стандартов и традиций...». По сути, о манифесте организации, или, если хотите, о ее Конституции. То есть о декларации своей миссии, изложении целей, задач, способах достижения целей. И, главное, о взаимодействии организации со своими трудовыми ресурсами, своим персоналом. И, конечно же, с внешним миром.

Нередко в спорах на конференциях или в приватных беседах меня упрекают в том, что, дескать, неужели корпоративная культура так важна, что вы ставите ее во главу угла кадрового бизнеса организации? Вот и в наших лекциях этот вопрос вынесен для обсуждения не в одну из последних лекций, как обычно, а в одну из первых!

Мой ответ следующий. Что есть корпоративные правила? Это фундамент бизнеса, основание пирамиды управления человеческими ресурсами, скажут одни. Нет, это апофеоз управления человеческими ресурсами и, следовательно, вершина пирамиды, возразят другие. На самом деле эти споры напоминают борьбу остроконечников и тупоконечников из знаменитого романа «Путешествие Гулливера» Джонатана Свифта. На мой взгляд, правы обе стороны. Это та уникальная ситуация, когда пирамида (или конус, как угодно) устойчивы в обоих положениях: и на основании, и на вершине. Геометрический нонсенс? Нет. Вспомнив юлу или волчок (и физику), мы успокаиваемся. Вывод – правы и фундаменталисты, и «остроконечники». Если говорить о системе построения нормативной базы управления человеческими ресурсами, то мне больше импонирует та, в основе которой лежит «Кодекс этических норм...». Ведь в идеальном случае так и должно происходить. Я уже говорил, что несколько единомышленников, собравшись и решив начать бизнес, создать Компанию, фирму, договариваются о способах ведения бизнеса, о правилах взаимоотношений и т.п. Иногда даже облекая слова в некий договор о намерениях или кодекс. Конечно же, по мере роста и развития Компании, а также с учетом внешних факторов этот договор неминуемо претерпевает изменения. Кадровый кодекс не есть догматичная, застывшая конструкция. Это зеркальное отражение условий жизни как внутри, так и вне организации в данное конкретное время.

Кодекс вводится в действие приказом по организации. Таким образом, на мой взгляд, он является фундаментом нормативно-правовой базы кадрового бизнеса организации.

Последний раздел кодекса, «Приложение», включает в себя, по сути, все направления кадрового бизнеса, а именно:

права и обязанности сотрудников;

рабочее время и время отдыха;

командирование, перевод на новое место работы;

отпуск;

корпоративную поддержку;

прием на работу;

заработную плату и материальное стимулирование труда сотрудников;

социальные программы;

аттестацию;

рост карьеры сотрудников Компании;

обучение сотрудников;

увольнение.

Эти и некоторые другие положения являются надстройкой над «Кодексом этических норм...». Будучи подкреплены конкретными нормативными документами, они создают в единстве стройную систему управления человеческими ресурсами в современной организации независимо от конкретного профиля ее деятельности, сферы бизнеса.

И еще одно замечание. Обычно кодекс открывается обращением руководителя организации как к сотрудникам, так и, в принципе, к вновь набираемым кандидатам, клиентам, партнерам и т.д. И при этом уместна формулировка миссии Компании.

**1.2 Миссия организации**

Давайте остановимся на следующем определении.

Миссия организации – это основная цель организации, четко выраженная причина ее существования.

Миссия организации отражает наше представление о том, какой мы хотим видеть организацию по отношению к клиентам, партнерам, акционерам, сотрудникам. Она отвечает на вопрос, зачем существует данная организация. В миссии организации пишутся красивые слова. Насколько эти слова соотносятся с реальностью важно не столько для имиджа Компании, сколько для ее выживания в жестком мире бизнеса.

Итак, миссия – это ориентир для принятия решений.

Теперь, однако, возникает вопрос, а как сформулировать миссию Компании? Что требуется для ее создания, написания?

Выступая на одном из семинаров Кадрового клуба в Москве в августе 1997 г., вице-президент американской консалтинговой фирмы Texas Conculting & Applied Research Грегори Райтер сформулировал следующие составные части миссии организации:

1) контингент клиентов вашей Компании;

2) предоставляемые вашей Компанией продукты и услуги;

3) ваши области деятельности и рынки;

4) ваши заботы о технологии;

5) ваши обязательства по стабильности, выживанию и возможности роста Компании;

6) философия вашего бизнеса;

7) ваша концепция управления и преимущества вашей организации по сравнению с конкурентами;

8) ваша забота об общественном лице, имидже Компании;

9) ваша забота о персонале.

Миссия Компании «Мобильные Телесистемы»: «Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал – на работе и дома.

Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед Компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию Компании».

Миссия Корпорации Hewlett-Packard: «Компания должна постоянно увеличивать объем продаж и размер прибыли, Компания должна получать прибыль за счет технологических нововведений, Компания должна по достоинству оценивать и справедливо вознаграждать вклад каждого сотрудника и уважать его индивидуальное достоинство, Компания должна действовать как ответственный член общества».

Миссия Компании Johnson & Johnson: «Прежде всего, мы несем ответственность перед врачами, медсестрами и пациентами, перед матерями и отцами и вообще перед всеми, кто пользуется нашими изделиями. Все, что мы делаем для удовлетворения их нужд и запросов, мы должны делать с отличным качеством. Мы постоянно стремимся к снижению себестоимости нашей продукции, что позволяет удерживать цены на приемлемом уровне. Заказы покупателей должны выполняться быстро и аккуратно. Наши поставщики и агенты системы сбыта должны иметь возможность получать честно заработанную ими прибыль.

Мы несем ответственность перед нашими служащими, мужчинами и женщинами, которые работают на нас во всем мире. Каждый из них должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их достоинство и отмечать их заслуги. Следует сделать так, чтобы на своей работе они чувствовали себя уверенно. Вознаграждение за труд должно быть справедливым и соразмерным, а условия труда должны обеспечивать чистоту, порядок и безопасность. Мы должны делать все возможное, чтобы служебные обязанности наших сотрудников не вступали в конфликт с их семейными обязательствами. Служащие должны не стесняясь выступать с предложениями и жалобами. Все должны находиться в равном положении и в смысле получения работы, повышения квалификации и продвижения по службе для тех, кто это заслужил. Мы обязаны следить за тем, чтобы руководители были компетентными, а их решения – справедливыми и этичными.

Мы несем ответственность перед народом страны, в которой мы живем, а также перед народами всего мира. Мы обязаны быть примерными гражданами – способствовать добрым начинаниям, заниматься благотворительностью, честно платить причитающиеся налоги. Наш долг – поощрять общественную инициативу, стремиться к улучшению системы здравоохранения и просвещения. Мы должны поддерживать в образцовом порядке нашу собственность, заботясь об охране окружающей среды и природных ресурсов.

И, наконец, мы несем ответственность перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить соответствующую прибыль. Мы обязаны стремиться к внедрению новых идей. Следует всемерно развивать научно-исследовательскую работу, использовать передовую технологию, исправлять допущенные ошибки. Нужно приобретать новейшее оборудование, строить новые корпуса, выпускать новые изделия. На случай неблагоприятных обстоятельств надлежит заранее создавать резервы. Если мы будем действовать таким образом, наши акционеры будут получать ощутимую прибыль со своих капиталов».

Миссия Ассоциации содействия туристическим технологиям: «Человечество вступает в эру Информационной Цивилизации... В ближайшие десятилетия компьютеры и сети станут основным инструментом бизнеса и готовность той или иной Компании к переходу на высокие технологии станет критерием развития и залогом конкурентоспособности.

Не секрет, что качество туристического обслуживания, прежде всего, зависит от отлаженности и четкости отношений между профессиональными участниками турбизнеса. Если в цепочке турагент – туроператор – перевозчик – принимающий – оператор – отель возникает сбой, то, как правило, прежде всего, страдает турист.

И понятно, что клиент уже никогда не будет заказывать тур через турагента или туроператора, который не обеспечил достаточного сервиса. Уровень конкуренции в турбизнесе достаточно высок, это значит, что клиент (турист) уйдет в другую фирму, причем еще раз повторим, в подавляющем большинстве случаев основная причина – издержки информационного обмена.

Казалось бы, все просто: необходимо наладить постоянную связь с партнерами, учет и ведение сделок в офисе – и все будет нормально, но... Любой инструмент бизнеса требует минимального профессионализма, и, в частности, тот же компьютер можно использовать как печатную машинку, а можно (при соответствующих навыках и программах) как основное средство управления делами.

Кроме того, руководителям Компаний не всегда очевидно, что затраты на компьютерное оборудование и программное обеспечение экономически оправданы, начинается борьба за минимальную цену, в жертву приносятся качество и функциональность. В итоге – сбои, проблемы и всеобщее недоверие и боязнь компьютерной техники.

Наша Ассоциация призвана объединить ведущих разработчиков и популяризаторов информационных технологий, чтобы совместными усилиями подготовить участников туррынка к внедрению и эффективному использованию современных средств ведения бизнеса.

Для достижения этой цели мы намерены:

1) проводить для сотрудников турфирм семинары и занятия, повышающие их профессиональные навыки и расширяющие их технический кругозор;

2) выполнять исследования российского рынка туризма и публиковать результаты (цель: оповещение руководителей и стратегов туристических Компаний о тенденциях развития рынка);

3) вырабатывать единые стандарты на программное обеспечение и другие средства автоматизации турофиса;

4) проводить конференции, посвященные проблемам и перспективам автоматизации турбизнеса;

5) консультировать участников Ассоциации по вопросам автоматизации и электронных коммуникаций».

Перечень миссий можно многократно продолжать. Однако мы на этом остановимся.

Замечу, что большинство ведущих Компаний неукоснительно формулируют свою миссию, и это явный признак серьезной работы таких Компаний, в том числе и с человеческими ресурсами.

Миссия есть часть стратегического планирования, стратегического управления. Кстати, один из основоположников менеджмента Питер Друкер подчеркивал, что стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим настоящих решений.

**1.3 Этапы стратегического планирования**

Давайте шаг за шагом проанализируем этапы стратегического планирования (см. рис.).

**1 этап.** Формулировка миссии организации. Подчеркну здесь только то, что если вы спросите руководителей различных Компаний: «А в чем состоит миссия вашей Компании? Какова основная цель ее существования?», то большинство без запинки ответит: «Прибыль!» или «Получение прибыли!» Не преуменьшая роли этой важнейшей для Компании цели, я призываю задуматься и ответить на вопрос, а возможно ли получение прибыли без удовлетворения потребностей клиентов Компании? Конечно же, нет. Поэтому миссия – это, по сути, то, какой вы как руководители хотите видеть вашу Компанию по отношению к клиентам, владельцам и персоналу. И если вы стремитесь исполнить предначертанную миссию Компании, достигнуть высокой декларируемой цели, т.е. Цели с большой буквы, то прибыль сама собой вам обеспечена.

**2 этап.** Анализ внешней среды. На втором этапе проводится анализ внешних факторов, влияющих на жизнь Компании и, соответственно, на систему управления, систему планирования. Вот они (см. рис.):

1) экономические факторы (темпы инфляции, уровень безработицы, налоговые ставки, курсы валют и пр.);

2) рыночные факторы (уровень конкуренции, жизненные циклы товаров и услуг, демографическая ситуация и пр.);

3) политические факторы (изменение законодательства, системы тарифов, политического расклада сил, лоббирование и пр.);

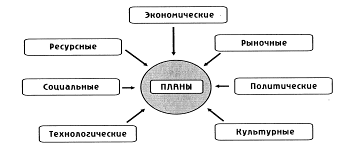
4) культурные факторы (ценности, нравы, верования, отношение к бизнесу и пр.);

5) технологические факторы (изменения в технологиях, применение компьютеров и пр.);

6) социальные факторы (рождаемость, обеспеченность жильем и пр.);

7) ресурсные факторы (материальные, финансовые, трудовые ресурсы и пр.).

На этом этапе, прежде всего, проводится мониторинг внешней среды, отслеживание происходящих изменений, сбор информации, а затем исследование гак называемых возможностей и угроз, связанных с указанными внешними факторами, т.е. дается ответ на вопрос: что представляет собой каждый фактор? Угрозу для жизнедеятельности Компании? Или новую возможность для расширения бизнеса? Подчеркну: угрозу или возможность?



Внешние факторы, влияющие на Компанию

**3 этап.** Анализ внутренней среды. Проводится анализ внутренних факторов, влияющих на систему планирования. Перечислим области их воздействия. Вот они (см. рис.): производство; маркетинг; финансы; персонал; культура; организация (структура).

На этом этапе также, прежде всего, проводится сбор информации, а затем исследование так называемых сильных и слабых сторон организации, связанных с указанными внутренними факторами. То есть даются ответы на вопросы: каковы сильные и каковы слабые стороны Компании?

**4 этап.** Формулировка целей организации. На этом этапе формулируются общие цели Компании. Должен заметить, правда, что сколько организаций, столько и разновидностей общих целей. Однако подавляющее большинство организаций формулирует, например, такие показатели-цели, как объем прибыли, объем продаж, коэффициенты ликвидности и финансирования, рентабельность продаж и активов и т.п.

Могут быть и устанавливаются обычно также цели и по численности персонала, оптимизации организационной структуры, захвату доли рынка, расширению ассортимента продукции и услуг. И еще многие и многие другие, повторяю, специфические и уникальные для каждой отдельной Компании общие цели. Главное, что эти цели должны обладать некоторыми обязательными характеристиками. Они должны соответствовать так называемым SMART-критериям, а именно: цели должны быть конкретными (specific), измеримыми (measurable), достижимыми (achievable), относящимися к делу (relevant), ориентированными во времени (timed). И, конечно же, взаимно непротиворечивыми, или взаимно поддерживающими друг друга.

Итак, по окончании этого этапа мы дали ответ на вопрос: «Где будет?», т.е. где будет находиться организация?



Внутренние факторы, влияющие на Компанию

**5 этап.** Анализ альтернатив. На пятом этапе, наконец, мы вплотную приблизились к пику, венцу или, если хотите, апофеозу стратегического планирования, а именно: к разработке матрицы SWOT-анализа, имеющей размер 2x2 (см. рис.). SWOT – это аббревиатура слов: сила (strength), слабость (weakness), возможность (opportunity) и угроза (threat).

Здесь в квадранте SO формулируются планы-мероприятия, которые Компания должна осуществить, чтобы использовать свои сильные стороны для увеличения представившихся внешних возможностей, в квадранте WO – планы-мероприятия, которые Компания должна осуществить, чтобы использовать представившиеся внешние возможности для компенсации или преодоления своих слабых сторон, в квадранте ST формулируются планы-мероприятия, которые Компания должна осуществить, чтобы использовать свои сильные стороны с целью избежания возникших внешних угроз, а в квадранте WT – планы-мероприятия, которые Компания должна осуществить, чтобы минимизировать свои слабые стороны в целях избежания возникших внешних угроз. Замечу, что во всех квадрантах необходимо шаг за шагом, последовательно нумеруя, перечислить вее сформулированные планы-мероприятия. Как, впрочем, и в отмеченных на рисунке кругах, также последовательно перечисляются и нумеруются сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы.

И вот теперь перед руководителем Компании открываются четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание указанных трех стратегий.

**6 этап.** Выбор стратегии. По окончании шестого этапа мы даем, по сути, ответ на главный вопрос: «Как?», т.е. как перейти из состояния, в котором сейчас находится организация, в желаемое будущее состояние организации?

**7 этап.** Реализация стратегии. Исполнительский этап.

**8 этап.** Оценка стратегии. Этот этап заключается во всесторонней оценке выбранной стратегии и, конечно же, в сопоставлении достигнутых результатов и поставленных изначально целей. Задача заключается в том, чтобы эта разница, эта дельта, была минимальной. И если она велика, то включается обратная связь. Происходит корректировка целей (в зависимости от изменения внешних и внутренних факторов), планов или стратегии, т.е. управленец, руководитель всегда находится в состоянии «белки в колесе», или, если хотите, в состоянии стремления поймать «собственный хвост».

И еще. Конечно же, процедура стратегического планирования иерархична. Миссию Компании формулируют ее владельцы, стратегические планы – высшее руководство или топ-менеджеры, тактические – руководители среднего звена, оперативные – руководители подразделений, индивидуальные – каждый сотрудник Компании.

Подчеркиваю, все ваши стратегические, как, впрочем, и остальные планы будут реализовывать ваши сотрудники и поэтому привлечение их к разработке планов оказывается чрезвычайно важным фактором не только общей системы управления предприятием, но и важной составной частью системы управления персоналом. Итак, кадровая деятельность в Компании проводится лишь

в корреляции со стратегическим планом, а также с соответствующими ему мероприятиями. Вот почему нам важно понимать рассмотренную сущность системы стратегического управления, стратегического планирования.

В заключение давайте сформулируем, что же такое управление.

Общепринятое определение таково:

управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации.

Я привела это определение для того, чтобы подчеркнуть важность именно контроля, связанного с рассмотренным нами восьмым этапом стратегического планирования, а именно: оценкой. В рамках управления человеческими ресурсами, управления персоналом достаточно гармоничным и эффективным, именно с точки зрения оценки, оказывается метод управления по целям, состоящий из четырех этапов: выработка целей, разработка планов их достижения, контроль результатов, корректирующие меры.

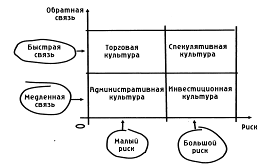
**2.1 Брифинг: Вопрос-ответ**

**Вопрос. Я слышал о некоем кодексе корпоративного управления, разрабатываемом в России. Правда ли это? Спасибо.**

**Ответ.** Действительно, это правда. По моим данным, такая работа проводится Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг России. Этот проект осуществляется на средства правительства Японии. Более того, к этой работе подключился и Европейский банк реконструкции и развития. Кодекс планируется создать в виде некоего справочника – единого источника передовых норм деловой этики Компаний. Полагаю, весьма полезного.

**Вопрос. Не могли бы вы немного рассказать о типах организационных культур? Спасибо.**

**Ответ.** Особое место сегодня занимает классификация типов культур, предложенная Т. Дилом и А.Кеннеди. Это, на мой взгляд, наиболее яркая и полная классификация. При этом по оси абсцисс откладывается степень риска, который в своей деятельности берут на себя сотрудники Компании, а по оси ординат – степень обратной связи, т. е. скорость реакции внешней среды на принятые сотрудниками решения. Исходя из этого Т. Дил и А. Кеннеди предложили четыре крайних варианта взаимозависимости этих параметров (см. рис.). Первый – малая низкая степень риска сотрудников и малая медленная реакция внешней среды на принятые решения. Такой тип культуры обычно называют «административной культурой», или «культурой процесса». Это мир, где обратной связи нет или почти нет, где служащим трудно измерить результаты своего труда; здесь они концентрируют свои усилия на том, как это делается. У нас есть другое название для такой культуры, когда процесс выходит из-под контроля, – бюрократия!



Типы организационных культур

Второй – большая высокая степень риска сотрудников и быстрая реакция внешней среды на принятые решения. Такой тип культуры обычно называют «спекулятивной культурой», или «культурой «крутого парня, мачо». Это мир индивидуалистов, которые постоянно идут на большой риск и быстро получают результат от своих действий – правильных или ошибочных.

Третий – малая низкая степень риска сотрудников, но быстрая реакция внешней среды на принятые решения. Такой тип культуры обычно называют «торговой культурой», или «культурой хорошо потрудился – хорошо отдохнул». Здесь правят развлечения и действие. Служащие идут на небольшие риски, обратная связь всегда приходит быстро; для того чтобы преуспеть, культура поощряет служащих поддерживать высокий уровень активности с относительно низким уровнем риска.

И, наконец, четвертый – большая высокая степень риска сотрудников и медленная реакция внешней среды на принятые решения. Такой тип культуры обычно называют «инвестиционной культурой», или «культурой ставки на свою компанию». Это культура, где принятые решения означают большие ставки, где проходят годы, прежде чем служащие узнают, окупились ли принятые решения.

Видите, опять вырисовывается матрица 2\*2.

**Вопрос. Можно уточнить вопрос? А каковы отличительные черты Компаний, обладающих каждой из этих четырех культур? Каковы основные характеристики этих четырех типов культур? Спасибо.**

**Ответ.** Прежде всего, рекомендую обратиться к книге Ф. Лютенса «Организационное поведение». В ней приведена сводная сравнительная таблица типов организационных культур, кстати, заимствованная из уже упоминавшейся мной работы Т. Дила и А. Кеннеди – основоположников этой классификации.

1. «Административная культура», в первую очередь, присуща государственным учреждениям, банкам, страховым Компаниям. Сотрудники таких Компаний – основательные, аккуратные, педантичные, пунктуальные, исполнительные, покорные люди. Принимаемые ими решения обдуманны, взвешены и всячески подстрахованы. В Компаниях неукоснительно соблюдаются установленные правила, ритуалы, церемонии, царит жесткая иерархия, отсутствует инициатива. Практически нет связи между результатами работы сотрудников и причитающимся за нее вознаграждением. Широко используется система поощрения «за выслугу лет».

2. «Спекулятивной культура» присуща Компаниям, которые проводят операции на биржах, совершают сделки с ценными бумагами, валютой (например, на рынке FOREX),сырьем. Смысл – быстрое получение денег, быстрая окупаемость вложенных средств. Поэтому сотрудники таких организаций – индивидуалисты, они агрессивны, предприимчивы, черствы, неэмоциональны. Постоянный риск – их кредо. Необходимость принятия решений в условиях жесткой конкуренции, высокого риска – постоянный источник стресса. Они стремятся к материальному вознаграждению, всеобщему признанию, стремятся стать «звездой».

3. «Торговая культура» присуща предприятиям торговли и сбыта. Сотрудники этих Компаний дружелюбны, веселы, прагматичны, трудолюбивы, отлично работают в команде. Однако погоня за количеством, объемом проданной продукции, а не за качеством, низкая лояльность, ориентация на краткосрочный успех ведут к таким отрицательным для Компании эффектам, как высокая текучесть персонала, проблемы с безопасностью, трудности в прогнозировании.

4. «Инвестиционная культура» присуща нефтяным, инвестиционным Компаниям, строительным организациям, заводам, производящим средства производства. Сотрудники таких Компаний – осмотрительные, терпеливые, осторожные, настойчивые люди. Решения тщательно взвешиваются, многократно обсуждаются, принимаются коллективно.

Джеффри Зоненфельд предложил следующие типы культур: «бейсбольная команда» (baseball team), «клубная культура» (club), «академическая культура» (academy) и «оборонная культура» (fortress). Каждая из перечисленных выше культур имеет разный потенциал для поддержки состояния и успеха Компании и по-разному сказывается на карьере работников.

«Бейсбольная команда» возникает в ситуации, где принимаются рискованные решения, где реализуется немедленная и непосредственная взаимосвязь с внешней средой. В Компаниях с таким типом корпоративной культуры бизнес-решения принимаются очень быстро. В таких Компаниях временной интервал между фактом принятия решения и выяснением того, было ли решение правильным, минимален. В такой культуре поощряется талант, новаторство и инициатива. Ключевые, успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», и Компании просто борются за них. Работники с невысокими показателями быстро выпадают из обоймы и «попадают на скамейку запасных». Бейсбол-культура встречается в тех областях, где происходит очень быстрое движение бизнеса и где очень велик риск (производство фильмов, рекламное дело, информационные технологии).

«Клубная культура» характеризуется лояльностью, преданностью и командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению стажа и опыта сотрудников, должностного преимущества. Это очень похоже на армию – сюда приходят молодыми и остаются навсегда, постепенно продвигаясь к более высоким позициям. Повышение в должности получают только работники этой Компании, при этом карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигать все премудрости данной работы и овладевать мастерством. Поэтому работники в таких Компаниях имеют широкий профессиональный кругозор. Так, например, руководители банков часто начинали свою карьеру с должности простого кассира. Хотя такие Компании изнутри представляют собой достаточно гибкие структуры, все же о них создается впечатление как о закрытых для чужих глаз Компаниях, в которых любые перемены осуществляются медленно и постепенно.

«Академическая культура» предполагает постепенный карьерный рост сотрудников внутри Компании. В Компаниях с академическим стилем корпоративной культуры набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и ничего не имеют против медленного продвижения по служебной лестнице. Однако в отличие от клубной культуры работники здесь редко переходят из одного отдела в другой (из одного направления в другое). У каждого сотрудника есть свое специфическое направление, в котором он и совершенствует свой профессиональный опыт и мастерство, развивает свой творческий и профессиональный потенциал. Хорошая работа и профессиональное мастерство являются основанием для поощрения и продвижения вперед. Строгая академическая культура характерна для таких уже устоявшихся, давно образованных Компаний, как Coca-cola, Ford, General Motors. Хотя узкая специализация и обеспечивает гарантию работы, все же подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации. Однако в стабильной обстановке такая культура хорошо работает.

«Оборонная культура» может возникнуть в ситуации необходимости выживания. Текстильные Компании, сберегательные банки, кредитные организации – вот примеры тех отраслей, которые не так давно занимали доминирующее положение на рынке, а сейчас отчаянно борются за свое выживание. При этой культуре нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как Компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом представляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, любящих принимать вызов. Те менеджеры, которые справлялись со сложной ситуацией, получали признание не только среди своих коллег по бизнесу, но и в масштабах всей страны.

Заметьте, кстати, как близки две приведенные классификации типов организационных культур.

**Вопрос. Известно, что существует понятие, именуемое субкультурой. Не могли бы вы пояснить это? Спасибо.**

**Ответ.** Да, вы правы. Должен сказать, что существует понятие доминирующей культуры. Это та ситуация, когда доминирующие ценности Компании разделяет большинство ее коллектива. Однако ведь остается еще и меньшинство. Это меньшинство и формирует субкультуру. Как утверждает Ф. Лютенс, «субкультуры, как правило, являются следствием проблем или опыта, через который прошли члены какого-либо подразделения или отдела организации». Вспоминаю случай из собственной практики. Однажды, совершенно неожиданно, председатель правления одного крупного банка пригласил или, точнее, переманил, а если еще точнее, перекупил, целое юридическое подразделение. Кстати, тоже из очень крупного банка. И создал департамент, состоящий из двух управлений: старого, ранее существовавшего в банке управления правового обеспечения банковских технологий, и нового – управления юридической защиты интересов банка. Сотрудники нового управления, естественно, несли свой старый опыт, свои традиции, свои ценности. Ценности и традиции совершенно другого банковского сообщества, совершенно другой банковской организации. И в этом смысле новые приглашенные сотрудники представляли собой типичный пример субкультуры. Вы спросите: «А что произошло потом?». Ответ неутешительный. В этом конкретном случае субкультура не прижилась, не стала доминирующей. И в итоге это новое юридическое подразделение было расформировано. Хотя, справедливости ради, отмечу, что бывают и обратные случаи.

**Вопрос. Мы рассмотрели вопросы, относящиеся как к корпоративной культуре, так и к стратегическому управлению. Случайно ли это? Существует ли связь между этими проблемами? Спасибо.**

**Ответ.** В одном из номеров журнала «Кадровый вестник» Ольга Дугина, директор проекта компании «ШЕРП-консалт», привела наглядную иллюстрацию связи корпоративной культуры и стратегии Компании в рамках так называемой модели «7-С» (см.табл.), предложенной американскими специалистами в области менеджмента Т. Питерсом и Р.Уотерманом, заключающейся в рассмотрении организации как единства семи переменных: стратегии (strategy), структуры (structure), системы и процедур управления (systems), состава работников (staff), стиля управления (style), совокупности навыков и умений персонала (skills), совместно разделяемых ценностей (shared values).

**Модель «7-С»**

|  |  |
| --- | --- |
| Элементы модели | Характеристика элементов модели |
| 1. Стратегия | Курс на распределение ограниченных ресурсов для достижения намеченных целей в заданной перспективе |
| 2. Структура | Описание организационной схемы и описание рабочих мест |
| 3. Система и процедуры | Описание процессов и установление процедур (например, системы планирования, способа принятия и согласования решений, управления качеством и т. д.) |
| 4. Состав персонала | «Демографическая» характеристика важнейших категорий персонала |
| 5. Стиль управления | Характер действий первых лиц для достижения целей фирмы |
| 6. Сумма навыков персонала | Способности, отличающие персонал и фирму в целом, так называемая ключевая компетентность фирмы (core competence) |
| 7. Совместно разделяемые ценности, или корпоративная культура | Важнейшие ценности или основополагающие концепции (философия фирмы), которые доводятся до сознания всех сотрудников фирмы |

Именно взаимозависимость этих семи элементов характерна для современных Компаний. Если вы пожелаете изменить стратегию Компании, то это неминуемо приведет к необходимости изменения корпоративной культуры, и наоборот. Такова связь, о которой вы спрашиваете.

**Вопрос. Чьи интересы следует учитывать при формулировании миссии Компании? Спасибо.**

**Ответ.** Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность Компании и должны быть учтены при определении ее миссии, являются:

1) акционеры, т.е. собственники Компании, создающие, приводящие в действие и развивающие ее;

2) сотрудники Компании, своим трудом непосредственно обеспечивающие ее функционирование, создание и реализацию продуктов и услуг, продвижение ресурсов извне, получающие от Компании за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;

3) покупатели продукта, отдающие Компании свои ресурсы, чаще всего деньги, в обмен на продукт, предлагаемый им Компанией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;

4) партнеры, находящиеся с Компанией в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие ей коммерческие и некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны Компании;

5) местное сообщество, находящееся с Компанией во взаимодействии, которое имеет многогранное содержание, связанное в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания Компании;

6) общество в целом, в первую очередь, в лице государственных и муниципальных институтов, взаимодействующее с Компанией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от нее часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества также пользуется и Компания.

Итак, миссия Компании должна сбалансировано отражать интересы всех этих шести категорий людей.

**Вопрос. Не могли бы вы сформулировать по пунктам ответ на вопрос: зачем все-таки необходима разработка миссии Компании? Спасибо.**

**Ответ.** На лекции мы рассмотрели важнейший вопрос – стратегическое планирование. И именно в условиях стратегического управления Компанией разработка миссии необходима по следующим обстоятельствам:

1) выбор миссии-предназначения диктуется главным образом стремлением достичь устойчивого роста прибыли Компании, причем в размерах, достаточных для наращивания ее стратегического потенциала;

2) миссия способствует формированию или закреплению определенного желаемого имиджа Компании в представлениях субъектов внешней среды;

3) миссия способствует единению внутри Компании, развитию корпоративного духа за счет того, что:

делает для сотрудников ясными как общую цель, так и предназначение существования Компании;

способствует созданию благоприятного климата, поскольку выражает философию, принципы, ценностные ориентиры Компании, принимаемые как руководством, так и остальными сотрудниками;

сотрудники легче осознают свое место в Компании, быстрее и четче определяют свою роль, концентрируют свои усилия в согласии с целями Компании;

4) миссия дает возможность организовать более действенное управление, поскольку:

является базой разработки целей, устанавливая направленность развития и допустимые границы маневрирования, что обеспечивает непротиворечивость набора целей;

обеспечивает стандарты (на уровне подходов) для распределения ресурсов и создает базу для оценки использования ресурсов в деятельности Компании;

определяет для сотрудника смысл и содержание его деятельности, что позволяет последнему более полно проявить свои способности.

**Обязательства Компании перед сотрудниками**

Предоставить каждому сотруднику равные возможности для творческого роста и продвижения по служебной лестнице.

Обеспечить доступ каждого сотрудника к социальным программам Компании в соответствии с существующими в Компании стандартами и практическим вкладом сотрудника в ее развитие.

Оборудовать рабочее место каждой категории персонала в соответствии с международными стандартами.

Обеспечить достаточно высокий уровень оплаты труда каждой категории сотрудников Компании.

Обеспечить поощрение и служебное продвижение инициативных и творчески мыслящих сотрудников.

Создать систему планирования и управления карьерой перспективных сотрудников Компании, обеспечить возможность горизонтальной ротации персонала.

Предусмотреть для каждого сотрудника возможность повышения квалификации и профессионального мастерства.

Обеспечить поддержание здорового морально-психологического климата во всех структурных подразделениях Компании и дочерних акционерных обществах.

По материалам «Инкомбанка».

По мере роста финансовых возможностей Компании расширять и совершенствовать социальные программы.

Проявлять доброжелательное отношение к возможным просчетам и ошибкам сотрудника при проявлении им искренности и отсутствия в его действиях злонамеренности.

Предоставить сотрудникам Компании в случае производственной необходимости или целесообразности возможность приобрести новую профессию.

**Что ожидает Компания от своих сотрудников**

1. Компетентность:

высшее образование;

обширные знания по специальности;

высокий профессионализм;

высокую эффективность деятельности;

умение строить отношения с клиентами и партнерами;

владение смежной специальностью;

умение и готовность работать с максимальной отдачей;

владение иностранным языком;

владение компьютером.

2. Инициативность:

способность предлагать новые подходы и идеи;

стремление к самосовершенствованию;

нацеленность на достижение конечного результата;

творческий подход к работе на закрепленном участке;

самостоятельность мышления;

готовность и способность брать на себя ответственность.

3. Личные качества:

честность, порядочность, искренность;

доброжелательность в отношениях с коллегами;

высокую внутреннюю культуру и самодисциплину;

понимание специфики работы в Компании и умение сохранять конфиденциальность информации;

умение и готовность учиться и обучать других;

способность и готовность самостоятельно работать над повышением квалификации.

4. Корпоративное поведение:

содействие формированию духа сплоченной команды; готовность оказать поддержку и прийти на помощь; готовность делиться накопленным опытом и знаниями с молодыми сотрудниками и коллегами.

**Примеры миссий различных Компаний**

Sony Corporation – ведущий японский производитель аудио- и видеоаппаратуры, средств телекоммуникаций: «Мы группа молодых людей, которые наделены достаточной энергией для бесконечного творческого поиска».

IBM – международная компания, работающая в сфере современных информационных технологий и занимающаяся производством компьютеров и комплектующих, программного обеспечения, микроэлектроники, сетевых решений и т. п.: «Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий».

Toyota – японская корпорация, занимающаяся производством автомобилей различных модификаций и для любой сферы жизни: «Строительство автомобилей – это общественное дело, объединяющее работу многих людей».

Polaroid – один из крупнейших производителей цифровых камер и камер для получения мгновенных фотографий, а также программного и системного обеспечения: «Наша цель – совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий и цифровой аппаратуры для удовлетворения растущей потребности людей запечатлять на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни».

Eastman Kodak – производит фотоаппаратуру и комплектующие к ней, а также оказывает весь спектр услуг, связанных с печатью фотографий: «Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги».

Apple Computer Inc. – производитель компьютеров, комплектующих и программного обеспечения как для персональных пользователей, так и для профессионалов: «Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире».

Otis Elevator – мировой производитель лифтов, эскалаторов и оборудования к ним: «Обеспечить заказчиков более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения».

Ericsson – поставщик телекоммуникационных решений для операторов сетей связи и провайдеров услуг, для корпоративных пользователей и конечных потребителей: «Понять возможности и потребности пользователей и предоставить им коммуникационные решения лучшие, чем у конкурентов».

Canon – производитель цифровой и аналоговой фото- и видеотехники, черно-белых и цветных копировальных аппаратов, электронных печатных машинок, калькуляторов, оборудования для работы с микрофильмами, факсимильных аппаратов т.п.: «Совместная работа и жизнь для всеобщего блага».

BBC – британская телекомпания: «Благодаря ВВС народ будет говорить с народом языком мира».

American Red Cross – американская ассоциация, оказывающая на благотворительных началах медицинскую помощь людям по всему миру: «Улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними».

Sun Bank – британский банк, специализирующийся на ипотечном кредитовании: «Содействовать экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых Компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям банковских услуг, таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам Компании и справедливого отношения к ее сотрудникам».

Про-Инвест-ИТ – разработчик автоматизированных систем для анализа состояния бизнеса, планирования его развития, управления маркетингом и продажами: «Мы повышаем культуру управления.

Наши клиенты – это организации, активно действующие на рынке, стремящиеся к изменениям и развитию. Мы предлагаем им информационные технологии, основанные на лучшей практике отечественного и зарубежного менеджмента, – программные продукты, методы их использования, технологии внедрения, консультационную поддержку и обучение.

Мы помогаем руководителям и специалистам в области управления принимать эффективные решения, опирающиеся на реальную оценку положения предприятия, точный прогноз и анализ альтернативных возможностей.

Главные принципы нашей работы:

быть предельно открытыми и внимательными к потребителю;

повышать качество во всем, что мы делаем;

быть первыми в мире в создании новых технологий;

постоянно совершенствоваться и не останавливаться на достигнутом;

быть единой командой с партнерами и клиентами;

быть примером высокой культуры управления».

Кворум – российский разработчик автоматизированных банковских систем: «Предоставление полного спектра решений в области информационных технологий для финансовых рынков».

**2.2 Эффективность руководителя среднего звена в интерьере организационной культуры: от теоретической модели к корпоративной реальности**

Управленческие кадры любой организации являются одним из основных факторов, определяющих её успешность. В литературе отражено множество моделей, описывающих по тем или иным параметрам эффективность руководства. Наряду с традиционными моделями в рамках личностного («теория черт»), поведенческого и ситуационного подходов можно выделить и некоторые новые. Так, например, некоторыми исследователями делаются попытки создать универсальную модель эффективного руководителя. В качестве примера можно указать на «Универсальную ориентирующую модель руководителя нового типа (УОМ)», предложенную Е.С. Жариковым. В ней он выделяет факторы успеха и неуспеха руководителя, а также факторы противодействия эффективности руководства, среди которых называет черты личности, поведенческие характеристики, особенности эмоциональной сферы, установки человека. Достаточно популярными являются модели атрибутивного и харизматического лидерства. Первая из них основана на том, что, наблюдая за работой подчиненных, руководитель получает информацию о том, как он выполняется и в зависимости от этого делает выводы: поведении работника и выбирает стиль своего поведения по отношению к работнику. Вторая модель в качестве базового содержит предположение о том, что руководителю должна быть присуща харизма как форм влияния на других людей посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признана что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями.

Сегодня некоторые авторы указывают, что основополагающей для эффективности руководства будет являться социально-психологическая компетентность руководителя. Предпринимаются попытки построить модели социально-психологической компетентности руководителя.

Работники служб персонала знают, что достаточно сложно выбрать для работы схему, наиболее действенную с точки зрения практического применения в работе конкретной организации. Связано это с тем, что в большинстве случаев схемы носят излишне обобщённый характер; в результате трудно переносить их в условия организации, обладающей уникальной организационной культурой. В теории организации установлено, что именно руководитель является основным фактором организационной культуры, инициируя и формируя своей деятельностью, своими личностными качествами основные её характеристики. С другой стороны, сложившаяся организационная культура формирует заказ на тот или иной тип руководителя. Следовательно, подход к проблеме эффективности руководства должен содержать как минимум два компонента: формирование модели эффективного руководителя и проецирование особенностей организационной культуры организации на созданную модель.

Существуют различные подходы к построению моделей эффективного руководителя, в частности, позволяющие выделять в его личности основы или потенциалы, имеющие структурный характер. Под потенциалом в данном случае понимается совокупность личных ресурсов руководителя (ценных с организационной точки зрения), необходимых для эффективной деятельности. Подобные структурно-параметрические схемы личности разрабатываются в практике менеджмента достаточно регулярно.

С точки зрения общей теории организации выделяют пять системных реквизитов, характеризующих любую организацию (согласно теории Т. Парсонса): достижение цели, управление напряжённостью, сохранение формы, адаптация и интеграция. При переходе от обобщённого описания системы организации к реальной организации требуется конкретизация и детальная расшифровка каждого из реквизитов с привязкой к её особенностям. Следовательно, и понятие эффективности руководства наиболее целесообразно рассматривать контекстуально, с привязкой к конкретной организации, поскольку каждая из них характеризуется различными целями, структурой, ценностями.

Учитывая это, уместно выделить следующие блоки-классификаторы, характеризующие организационную систему:

1. Целеполагание, планирование, постановка и реализация организационных задач. Первый блок соответствует системному реквизиту достижения целей в концепции Т. Парсонса.

2. Структура организации, система производства власти и поддержания властных отношений. Традиционно структура любой организации описывается через два типа отношений – иерархические (или отношения «по вертикали») и отношения «по горизонтали». Особенности структуры организации определяют характер делового взаимодействия в организации, иерархических (властных) отношений. Кроме того, структура организации влияет на характер и направленность движения различных потоков информации в ней.

3. Информационно деловой обмен в организационной среде. Особенности организационной структуры накладывают отпечаток и на информационно-деловой обмен, который существует как функция управления. Нарушение процессов информационно-делового обмена приводит к нарушению функционирования подразделений, недоверию к руководству, отрицательному отношению к целям организации. Деловое общение является одной из важнейших функций в рамках обязанностей руководителя среднего звена, от которого во многом зависит эффективность его работы.

4. Контроль организационной деятельности.

5. Активизация организационного поведения. Неэффективность форм и методов контроля приводит к формированию функционально-неадекватной системы активизации организационного поведения сотрудников.

6. Критерии и оценка управленческой эффективности. Критерии оценки эффективности деятельности работников формируются соответственно существующей системе продвижения по службе и особенностям организации.

Имеем, с одной стороны, личность руководителя организации (подразделения), который обладает набором качеств (потенциалов), а с другой стороны – сложившуюся организационную культуру, которую также можно охарактеризовать с помощью определённого набора признаков. Позиция руководителя является как бы промежуточной между подчинёнными, стихийно формирующими организационную культуру, и моделью корпоративной культуры предприятия, выбранной за эталон и проявляющей себя через, например, блоки «социально-психологический климат», «целеполагание и планирование». Позицию руководителя можно сравнить с неким фильтром между сотрудниками организации (или подразделения, отдела) и собственно организационной культурой.

Представляется возможным выделить четыре варианта взаимодействия руководителя с организационной средой:

1. Руководитель может существовать в организационной системе, не рефлексируя её особенностей (как достоинств, так и недостатков), не видя её противоречий. Такой руководитель по характеристикам будет полностью соответствовать специфике организации, в которой он работает, и транслировать «родовые черты» своему подразделению в необработанном и неизмененном виде. Проблемы, существующие в управляемом подразделении, интересы работников им также не осмысливаются. Такой руководитель является руководителем исполнительского типа, ориентированных? на директивы и распоряжения, спускаемые «сверху». Его деятельность требует повышенной приспособляемости к существующим организационным порядкам, граничащей с полной социальной мимикрией, и может быть эффективной лишь в рамке данных ему организацией властных полномочий. Скорее всего, чтобы воздействовать на недостаточно заинтересованных в работе сотрудников подразделения, ему необходимо сосредоточить все рычаги власти в своих руках.

Можно предположить, что руководитель, не способный выявлять и анализировать существующие проблемы, будет воспроизводить и культивировать общие организационные дефекты в своём подразделении. Возможно, такой руководитель может рассматриваться вышестоящим руководством как наиболее удобный, поскольку его деятельность ни в чём не будет противоречить существующим в организации порядкам. Однако если понимать под «эффективной» наиболее плодотворную, продуктивную или приносящую наилучшие результаты деятельность, то труд такого руководителя сложно охарактеризовать как эффективный по всем направлениям. Не наблюдается подлинного (организационно-творческого) взаимодействия руководителя с организационной системой, осуществляется механическое выполнение определённых управленческих действий по заданным организацией шаблонам. В таком случае не происходит развития улучшения организационной среды. Более того, логично предположить, что будут накапливаться неосознаваемые и нерешённые проблемы.

2. Руководитель знает достоинства и недостатки организационной системы, однако использует их не для улучшения эффективности работы подразделения и организации в целом, а для формирования ресурсов личной власти, преследует свои цели (например, в совершенстве зная систему продвижения в организации по карьерной лестнице, хочет продвинуться как можно выше). При этом работа подразделения может быть весьма эффективной в определённый период времени, однако в целом интересы сотрудников и организационные цели как таковые в данном случае не учитываются.

Руководитель, использующий дефекты организационной системы (например, коррупционные отношения) в личных целях, оказывается достаточно эффективным с точки зрения собственного карьерного роста или же других преследуемых им целей, лежащих вне интересов и целей организации. Кроме того, деятельность так называемого «карьериста», как правило, не способствует повышению эффективности деятельности подразделения или организации, поскольку само управляемое подразделение, равно как и сотрудники, находящиеся в подчинении у данного руководителя, рассматриваются как средство достижения личных целей. В вырожденном, наиболее корпоративно опасном варианте, подобный руководитель переводит личные потребности и амбиции (прежде всего и, как правило, властно-материальные) в плоскость базовых организационных проблем, используя ресурс коллектива (корпорации) как компенсаторный, изымая его из корпоративного бюджета. В некоторых случаях в руководителях подобного типа может быть заинтересовано вышестоящее руководство, поскольку деятельность таких руководителей способствует поддержанию существующей системы со всеми её недостатками. «Карьерист» не будет бороться с дефектами системы, поскольку ему выгодно использовать их в личных интересах, более того, он может быть даже заинтересован в их воспроизводстве.

3. Руководитель видит в существующей системе только недостатки, которые не принимает, активно критикует и противодействует сложившейся организационной системе. При этом он может защищать интересы своего подразделения, но действовать вразрез с целями организации и планами вышестоящего руководства. К существующей организационной системе в подразделении формируется резко отрицательное отношение. Соответственно, либо распоряжения вышестоящего руководства игнорируются, либо руководитель начинает с ними бороться. В результате энергия такого руководителя направляется не на повышение эффективности деятельности, а на позиционную борьбу с вышестоящими руководителями и организационной системой, что существенно понижает организационный КПД, нарушает процессы делового обмена в организации.

Руководителя-«протестанта» вряд ли можно рассматривать как эффективного в рамках существующей организационной системы, поскольку в организации к несогласным быстро применяются санкции. Такой руководитель скорее всего будет освобождён от занимаемой должности. Об эффективности данного типа можно говорить только применительно к ситуации, которая требует резкого изменения сложившейся организационной системы.

4. Руководитель видит и анализирует как достоинства, так и недостатки существующей организационной системы. Своими личными качествами и организационным поведением он пытается компенсировать их так, чтобы, с одной стороны, учесть и защитить интересы своего подразделения, с другой – способствовать эффективности всей организации в целом, то есть характеризуется достаточно гибким поведением.

Можно говорить о том, что в этом случае происходит подлинное (организационно-творческое) взаимодействие с организационной средой, при котором не только организационная система оказывает влияние на руководителя, но и руководитель способствует позитивному развитию организационной системы. Здесь происходит взаимоувязка интересов организации и сотрудников подразделения, руководитель работает не только на свои личные цели (в том числе карьерные); его деятельность направлена на повышение эффективности деятельности подразделения и организации в целом. Ресурсы для своей деятельности такой руководитель изыскивает либо в переговорах с вышестоящим руководством, либо за счёт потенциала подразделения. Модель эффективного руководителя в данном случае предполагает, что приоритетными для него будут характеристики, направленные на компенсацию существующих недостатков и сглаживание «узких мест» в организационной системе.

Каков реальный облик руководителя-железнодорожника, если взглянуть на него глазами тех, кто, находясь в постоянном деловом контакте с ним, изо дня в день выполняет его управленческую волю? Для того чтобы ответить на этот вопрос, в Дорожной лаборатории социологических исследований Свердловской железной дороги был проведён широкомасштабный опрос 700 работников всех отделений дороги: от рабочих до руководителей. Опрос производился по специально разработанной анкете организационной культуры, в основу которой мы положили структурно-функциональную модель ключевых системных реквизитов организации – источников формирования организационной культуры.

Анкета исследования организационной культуры состоит из 10 блоков вопросов, которые направлены на выявление ряда социальных и организационно-психологических аспектов культуры организации с учётом специфики деятельности предприятий железной дороги.

Анализ результатов проведённого исследования, если опустить некоторые общеизвестные организационные констатации (такие, как жёсткость и однонаправленность управленческой вертикали, относительная бесконфликтность и стабильность социальной среды), указывает на ряд негативных аспектов организационной среды, оказывающих специфическое действие на образ мыслей и поведение руководителя, на формирование его личности в целом. Вот лишь некоторые из них (в порядке следования блоков анкеты):

большинство (51%) респондентов считают, что цели и задачи выдвигаются формально, для имитации деловой активности;

преобладающим (63%) является стиль работы: «работать надо быстро, а если что-то не так, потом переделаем»;

часть важной деловой информации теряется при её передаче (68%);

открыто обсуждать проблемы возможно лишь в неформальной обстановке (58%);

поверхностность обсуждения актуальных проблем коллектива на совещаниях отмечают 58% респондентов;

основная причина неудовлетворённости работой – низкий заработок (67%), причем 75% не видят связи между зарплатой, объёмом и количеством выполненной работы;

большинство (55%) уверены, что на Свердловской железной дороге на вышестоящую должность назначат своего человека (назначение по протекции), не профессионала;

большинство (57%) работников считают, что не полностью реализуют свои способности;

трудиться более продуктивно, с большей отдачей при соответственно более высокой заработной плате согласны 81% работников;

большинство (52%) респондентов считает, что руководство недооценивает результаты их работы;

о проблемах начинают говорить тогда, когда происходит ЧП (мнение более 57% респондентов);

61% работников (для руководителей – 71%) отмечает нехватку времени для выполнения всех поставленных заданий;

большей части работников (63%) приходится выполнять работу, не входящую в их должностные обязанности;

избыток лиц в системе управления как основную причину низкой организованности отмечает большая часть респондентов (56%);

объекты критики персонифицируются в виде «козлов отпущения», то есть результаты критических разборов сводятся к поиску виноватых, а не к системному решению проблем (58%).

На этом организационно-культурном фоне характеристики руководителей, данные анкетируемыми работниками, можно считать во многом предопределёнными:

указы и распоряжения руководителей (в том числе вышестоящих) не обладают должной ясностью и мало применимы на практике (так считает 74% опрошенных – подавляющее большинство);

выдвигаемые руководством цели и задачи неактуальны (55% респондентов);

получаемые от руководства задания, по мнению значительного большинства опрошенных (69%), оказываются частично или полностью невостребованными;

стиль управления вынуждает подчиненных говорить лишь то, что от них ожидает руководство (отмечается значительным большинством респондентов — 60%)

руководство (и руководители) отмечают тех, кто создаёт видимость активности и преданности (об этом заявляет 55% работников);

руководство требует от подчинённых строгого соблюдения дисциплины, само проявляя необязательность (58% респондентов);

по мнению подавляющего (72%) большинства, оценки, даваемые руководителями (руководством в целом), необъективны (неадекватны реальному положению дел);

невыполнение руководством (руководителями) данных обещаний отмечается также значительным большинством респондентов (71% опрошенных);

по мнению большинства работников (57%), попытки руководства изменить существующее положение вещей к лучшему сводятся к пустым декларациям;

работники настороженно (55% респондентов) относятся к распоряжениям и приказам, исходящим от руководства.

Можно предположить, что выявленные патологические (в рамках дефектологической терминологии) особенности исследуемой производственной сферы типичны для целого ряда организаций с однотипной схемой управленческо-делового взаимодействия. Существенно, однако, что используемая в социологическом мониторинге анкета организационной культуры отчетливо диагностирует закономерный консонанс (конформную взаимопроекцию) праксиологических характеристик представителей управленческого корпуса и обобщённых («рамочных») параметров организационной среды, в которой сама управленческая культура формируется и самовоспроизводится.

В рамках же предложенной типологии образа руководителя в зависимости от способа его взаимодействия с организационной средой полученный «портрет» руководителя-железнодорожника в наибольшей степени соответствует первому и второму типу, причем с ростом ранга руководителей происходит дрейф характеристик в сторону второго типа даже для тех из них, кто на ранних этапах карьеры относится к четвёртому типу (описание типологии руководителей приведено выше).

**Заключение**

Итак, исследуя, курсовую работу, я узнала, что, значение корпоративной культуры для развития любой организации нельзя недооценивать. Она позволяет работникам предприятия осознавать идентичность, даёт ощущение стабильности и надёжности самой организации, формирует чувство социальной защищенности. Она стимулирует самосознание и высокую ответственность работника. Поощряя соответствующее организационное поведение, она закрепляет желательные в организации нормы.

Основные ценности компании могут значительно меняться в зависимости от отдела, подразделения, формируя так называемые субкультуры. Они могут вступать в противоречия друг с другом в случаях, если стили менеджмента, философия бизнеса и принципы ведения хозяйственной деятельности в различных подразделениях различаются.

Корпоративная культура оказывает значительное влияние на успешность реализации стратегии организации. Некоторые аспекты деятельности организации, оговорённые в стратегии, могут совпадать или вступать в противоречие (что значительно затрудняет реализацию стратегии) с основными принципами корпоративной культуры. Только в случае полного соответствия между культурой и долговременными планами предприятие достигнет хороших результатов. В этом случае высокоорганизованная культура поддерживает реализацию стратегии, даёт стимулы к творческой деятельности работников, воспитывает и мотивирует их. «Сотрудники лучше понимают, что они должны и что не должны делать, и предпринимают все усилия для того, чтобы добиться большего успеха организации».

Сильная культура способствует развитию организации, а развитие невозможно без инноваций. Корпоративная культура, сориентированная на инновации, позволяет организации быстро изменяться и реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Корпоративная культура, направленная на инновации, превращается в инновационную культуру.

**Список используемой литературы**

1. Ансофф И.В. Стратегическое управление: Уч. – М: Экономика, 2003.

2. Герчекова И.Н. Мененджмент: Уч. – М: ЮНИТИ, 2005.

3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Уч.пос. – М: Инфра-М, 2003.

4. Мерсер Д.И. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М: Прогресс, 2002.

5. Музыченко В.В. Управление персоналом: Уч. – М: Академия, 2003.

6. Управление персоналом: Уч. / Под ред. Т.Ю. Базарова. – М: ЮНИТИ, 2003.

7. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства // Менеджмент в России и за рубежом. – № 5. – 2004. – с. 25-32.

8. Эффективность руководителя среднего звена в интерьере организационной культуры: от теоретической модели к корпоративной реальности // Менеджмент в России и за рубежом. - № 1. – 2005. – с. 104-110.