

Тема 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ФИРМЫ

4.1 Понятие, структура и содержание организационной культуры фирмы

4.2 Имидж фирмы

4.3 Имидж менеджера

4.1 Понятие, структура и содержание организационной культуры фирмы

Организационная культура – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становления одним из объяснительных принципов.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

Культуру предприятия можно охарактеризовать как специфическую, характерную для данной организации систему связей, действий, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности.

Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предложения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами. Организационная культура проявляется в отношениях между людьми в организации. Поэтому разные люди или разные части организации склоны описывать её культуру в схожих терминах.

Организационные ценности – это предметы, явления и процессы, направленные на удовлетворение потребностей членов организации и признающиеся в качестве таковых большинством членов организации. На предприятиях, как и в других социальных организациях, существуют довольно большое количество ценностей.

Каковы главные ценности?

1. цели;
2. стабильный заказчик, долговременные устойчивые отношения;
3. максимальная экономическая эффективность, получение прибыли;
4. количественный или качественный уровень социальной политики государства.

Помимо вышперечисленных общих ценностей, определяющих функционирование предприятия, существует ещё целый набор внутриорганизационных ценностей: дисциплина, исполнительность, стабильность, поведение как одного работника, так и целых коллективов; разнообразные инновации, новаторство, инициативность, творческие наклонности, личная преданность, конформизм, послушание; способность предприятия создать ключевые ценности, которые объединят усилия всех структур.

Общим атрибутом понятия организационной культуры считается «символика», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членами организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации.

Большое значение в деле распространения основополагающих принципов культуры предприятия отводится истории предприятия и его пропаганде.

Используя то общее, что присуще многим определениям, предлагается понимать организационную культуру следующим образом. Организационная культура – это набор наиболее важных предложений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. Рис. 1 наглядно демонстрирует множество аспектов организационной культуры.

ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ



Рис. 1. Концептуальная иллюстрация множественности аспектов организационной культуры

Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предложений, ценностей, верований, символов, следование которым помогает людям в организации справиться с их проблемами (рис. 2).

Содержание организационной культуры не является чем-то надуманным или случайным, а вырабатывается в ходе практической предпринимательской деятельности, как ответ на проблемы, которые ставит перед организацией внешняя и внутренняя среда. Это содержание действует достаточно долго, оно прошло испытание времени. Но для каждого конкретного члена организации они существуют как нечто данное. Внутреннее содержание организационной культуры представляет собой совокупность множества элементов, которые формируют три уровня внутренней культуры организации:

- миссия, цели, стратеги;
- стиль руководства, политика и процедуры, распоряжения и принципы, стандартные нормы, правила положения, структура и технология, роли и отношения к работе, ценности и этика;
- кадровая политика; контроль и отчетность; здание, рабочее место, условия работы; решение проблем и принятие решений; коммуникация и язык общения;

представление себя на работе и дисциплина; заработная плата, стимулирование; оборудование и инструменты.

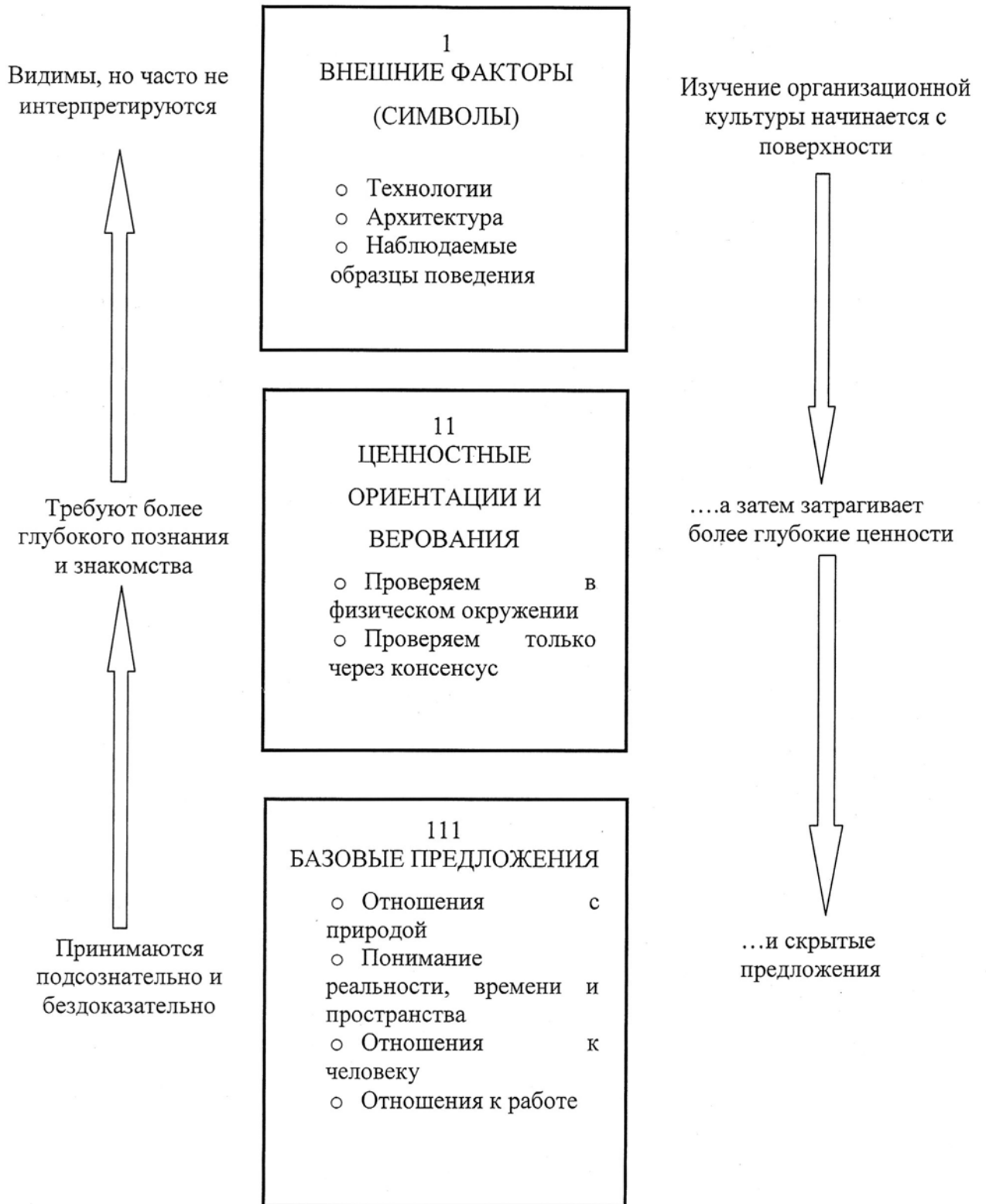


Рис. 2. Три уровня организационной культуры

4.2 Имидж фирмы

Фирменный стиль неразрывно связан с имиджем, который необходимо создать и постоянно его поддерживать.

Положительный имидж предприятия улучшает отношение к нему потребителя, воспринимается как дополнительная гарантия качества товаров, повышает эффективность рекламы и, в конечном счете, экономит деньги.

Образ предприятия должен отличаться от образов других фирм, особенно однотипных, чтобы это предприятие надёжно отличали от конкурентов. Он должен быть одновременно динамичным, и стабильным, и, конечно, привлекательным для целевых групп воздействия.

Такой образ создаётся качеством продукции предприятия, уровнем корпоративной культуры, которая, так или иначе, будет оценена потребителем и собственным фирменным стилем.

Фирменный стиль – это основное средство формирования положительного имиджа фирмы. Он представляет собой набор цветовых, графических и словесных и любых других постоянных элементов, обеспечивающих зрительное и смысловое единство товаров и предприятия. Чаще всего фирменный стиль включает следующие основные элементы:

1. Константы фирменного стиля:

- *Товарный знак* – центр его рекламной символики. Товарный знак – это официально принятый термин, обозначающий зарегистрированное в установленном порядке оригинально оформленное художественное изображение, служащее для его рекламы. Словесную часть знака или словесный знак называют также фирменным названием, или логотипом. Товарные знаки бывают:

Изобразительные (конкретное изображение животных, людей, абстрактных символов, орнаментов и т.д.);

Словесные (знаки обслуживания) – это слова или буквосочетания, имеющие характер слова;

Смешанные (изображение плюс слово) и т.д.

- *Фирменный блок* или некоторые элементы присутствуют в виде «шапки» на бланке для писем, на упаковочных коробках с продуктами предприятия, во всех рекламных материалах как основной элемент информации о предприятиях. Фирменный блок должен быть красивым, заметным, легко «читаться» и хорошо запоминаться;
- *Типографические константы* (фирменный шрифт, форматы изданий, графические символы, цветовая гамма);
- *Слоган* – это постоянная рекламная фраза, которая используется также часто, как товарный знак, и звуковой рекламе заменяет его.

2. Элементы деловой документации:

- *Фирменный бланк* (для печати писем, приказов и т. д.);
- *Визитные карточки должностных лиц фирмы;*
- *Другие элементы* (деловой конверт, ценники, папки-регистраторы, сувениры).

3. Все виды рекламных материалов:

- Печатные

- *Листовки* – одно или двустороннее печатное издание без сгибов;
- *Буклеты* – согнутые в один или несколько раз листы бумаги с текстом и иллюстрациями;
- *Проспекты* – многостраничные издания, типа брошюры, со скрепленными листами;
- *Каталоги*, дающие сведения о каждом виде или образце предлагаемой продукции;
- *Плакаты для оформления интерьеров, выставок и для наружной рекламы;*

- *Элементы оформления выставок, офисов и т.д.*
 - **Директ мейл** – прямая почтовая реклама, - это письма, направляемые по адресам потенциальных потребителей продукции. Приложением к этому письму может быть любой рекламный материал.
 - **Публик рилейшенз** – некоммерческое обращение с рассказом о достижениях предприятия, цель которых сформировать доброжелательное отношение к продукции фирмы и к ней самой.
 - **Реклама в прессе** – достаточно дорогой вид рекламы, её эффективность зависит от размера обращения, количества красок, местоположения и привлекательности формы подачи материала рекламного объявления.
 - **Реклама на радио, телевидении, выставках, текстах на движущемся транспорте и т.д.**
4. **Дизайн товара, его упаковка и т.д.:**
- *Упаковочная бумага или коробка;*
 - *Обложки или папки типографских изданий;*

4.3 Имидж менеджера

Имидж в переводе с английского это слово означает – «образ». Это визуальная привлекательность личности.

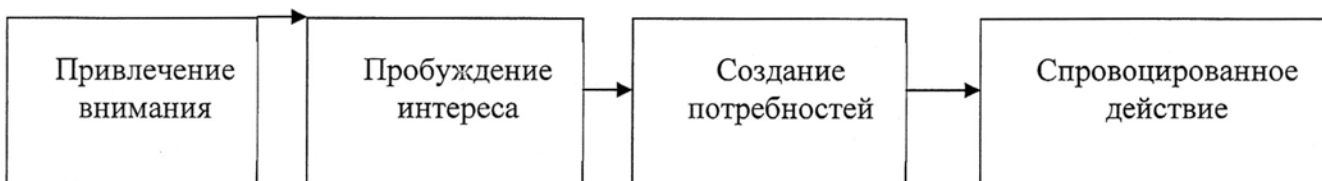


Схема 1. Схема поэтапного управления поведением людей с помощью демонстрации имиджа

Понятие имиджа менеджера включает в себя не только естественные свойства личности, но и специально наработанные: оно связано как с внешним обликом, так и внутренним содержанием человека, его психологическим типом, черты которого отвечают запросам времени и общества, занимаемой должности. Таким образом, имидж менеджера включает в себя минимум такие составляющие как:

- **Внешний облик;**
- **Психологические свойства (темперамент и характер);**
- **Личные, профессиональные и деловые качества;**
- **Умение общаться;**
- **Правильный выбор своей модели поведения.**

Внешний облик – это компонент представленный во внешних характеристиках человека: в его поведении, манере говорить, стиле одежды, оформлении интерьеров дома и офиса.

Аккуратный, со вкусом одетый, внешне подтянутый – такой образ человека, доброжелательно воспринимаемый людьми.

Опытный руководитель знает, что в разных ситуациях он играет разные роли и должен быть одет соответственно.

Среди индивидуальных особенностей личности, которые ярко характеризуют поведения человека, особое место принадлежит **темпераменту**. Под темпераментом следует понимать природные особенности поведения, типичные для данного человека и

проявляющиеся в динамике, тоне и уравновешенности реакций на жизненные воздействия. Темперамент окрашивает психические проявления индивида, он сказывается на характере протекания эмоций и мышления, волевого действия влияет на темп и ритм речи. Вместе с тем нужно помнить, что от темперамента не зависят ни интересы, ни увлечения, ни социальные установки, ни моральная воспитанность личности.

У каждого человека черты и качества характера соединены по-разному. Неповторимое, индивидуальное сочетание психологических черт личности представляет собой характер. **Характер** – это своеобразие склада психической деятельности, проявляющегося в особенностях социального поведения личности и в первую очередь в отношениях к людям, к делу, к самому себе.

Характер формируется в процессе познания окружающего мира и практической деятельности. От круга впечатлений и разнообразия деятельности зависит полнота и сила характера. Основа, главный стержень характера складывается постепенно, укрепляется в процессе жизни и становится типичной для данного человека, а конкретные проявления характера могут видоизменяться в зависимости от ситуации, в которой находится человек под влиянием людей, с которыми общается. Оставаясь самим собой, человек может проявлять то большую, то меньшую откровенность или замкнутость, решительность или нерешительность, твердость или мягкость. Некоторые сдвиги в характере наблюдаются при старении организма, продолжительной болезни или других изменениях в психике.

Существует определенный набор человеческих качеств, которые составляют основу организаторских способностей: **личные, профессиональные, организаторские и деловые.**

К **личным качествам** в первую очередь относят честность и порядочность, предполагающие всегда соблюдение норм общечеловеческой морали, скромность и справедливость по отношению к окружающим. Руководитель должен стараться понимать своих подчиненных, видеть в них личности, достойные уважения, уметь разбираться в их поведении, быть человечным и заботиться о людях, стремиться к сотрудничеству, учитывая при этом интересы всех. Эти личные качества менеджера помогут ему завоевать авторитет как среди своих подчиненных, так и среди всего коллектива, а наличие авторитета является наиболее важным условием для успешного руководителя.

Беспристрастность, бескорыстие, лояльность – качества, которые должны быть присущи менеджеру. Что такое пристрастность руководителя, наверное, многим хорошо знакомо. Не секрет, что во многих наших учреждениях приход нового директора автоматически означает выдвижение на различные посты так называемых «своих людей», причем сплошь и рядом безотносительно к их деловым качествам. Пристрастность к сотрудникам отрицательно влияет на результативность работы менеджера.

Менеджер должен быть принципиален во всех вопросах, уметь противостоять давлению как «сверху», так и «снизу», последовательно и твердо стоять на своем, не скрывать своих взглядов, защищать до конца те ценности, которые они исповедуют и помогать обретать эти ценности другим посредством личного примера, а не морализирования, твердо держать данное слово.

Работа менеджера чрезвычайно тяжела, и поэтому одним из его важнейших личных качеств должно быть хорошее здоровье, которое помогает быть энергичным и жизнестойким, мужественно переносить удары судьбы, успешно справляться со стрессами.

Однако одного физического здоровья менеджеру не достаточно. Он должен быть еще и эмоционально здоровым человеком, иначе просто не выдержит всех сваливающихся на его голову перегрузок.

Поэтому нужно загодя формировать у себя положительные эмоции: сопереживание, делающее человека гуманным; волнение, стимулирующее активность, заинтересованность и любознательность, помогающую продвигаться вперед, освоению новых сфер деятельности; уверенность, добавляющую солидности.

Принятие управленческих решений требует от менеджеров не только квалификации, но и эмоциональной зрелости, которая выражается в умении и готовности идти навстречу

острым ситуациям, успешно справляться с ними, не делать не переживаемой трагедии из поражений, неминуемых на жизненном пути любого менеджера.

Современный менеджер должен активно бороться с собственными недостатками, формировать у себя положительное отношение к жизни и работе, создавать «здоровое» окружение путем выдвижения и обучения людей, раскрытия их способностей и талантов; при этом не нужно опасаться потерять авторитет - в большинстве случаев сотрудники за такое отношение к ним платят, наоборот, признанием и благодарностью.

Другая группа качеств, необходимых любому менеджеру – **профессиональные качества**. Это - компетентность, т.е. система специальных знаний и практических навыков. Она бывает специальной и управленческой. Это культура - общая, техническая, экономическая, правовая, информационная, психолого-педагогическая. Важен и ряд других моментов. Прежде всего, современного руководителя отличает хорошее знание действительности как внутренней, так и внешней, понимание целей фирмы и своего подразделения, умение видеть проблемы, выделять в них наиболее существенные стороны, быть восприимчивым к новизне и изменениям. Это невозможно без обладания умственными способностями выше среднего уровня, умением анализировать ситуацию, создавать и критически оценивать различные планы и программы, принимать решения, брать на себя ответственность за их выполнение, много и упорно работать для этого, быть энергичным и решительным.

Однако руководитель должен быть не только хорошо подготовленной и высоко образованной, но еще и творческой личностью. От него требуется не только верить в свои творческие способности, но и ценить такие способности в других, уметь их мобилизовать и использовать, преодолевая все встречающиеся на пути препятствия. Для этого необходимо быть настойчивым, испытывать потребности в переменах, уметь порывать с традициями, воспринимать новые идеи и новаторские решения, систематически ими пользоваться. Творческий руководитель обычно работает с группами, используя метод мозговой атаки, поощряет свободное выражение эмоций и идей и непрестанно учится, в том числе и на собственных ошибках.

Очередной группой качеств менеджера, определяющих его собственно говоря как менеджера, являются **организаторские качества, а также деловые**.

Они отражают уровень организаторской культуры менеджера, владение им технологией управленческой работы. К организаторским качествам нужно отнести прежде всего целеустремленность. Характер современной жизни требует от менеджера ясных и обоснованных целей. Без них он может испытывать недостаток твердости и решимости, упускать хорошие возможности, тратить время на пустяки. Поскольку в мире все меняется, чтобы удержаться на плаву, менеджер должен эти цели корректировать. Но целеустремленность заключается не только в том, чтобы цели устанавливать, а упорно к ним стремиться. Это и отличает менеджера от остальных работников.

Другим организаторским качеством, которое должно быть присуще менеджеру, является деловитость. Она заключается в умении четко и своевременно ставить задачи, принимать обоснованные решения, контролировать их исполнение, быть оперативным и распорядительным в действиях и поступках, проявлять самостоятельность мышления и инициативу.

Важным организаторским качеством менеджера является энергичность, то есть способность заражать людей уверенностью, стремлением действовать путем логического внушения, личного примера, собственного оптимизма.

Менеджеру должна быть присуща дисциплина и контроль над собой. Без этого он не сможет ни призвать к порядку других, ни контролировать их деятельность. Поэтому менеджер должен контролировать свои эмоции и настроения, изучать эмоции других, чтобы найти подход к их поведению, а также контролировать дисциплину подчиненных.

Отличительной чертой менеджера должна быть повышенная работоспособность, умение трудиться напряженно, не принося, однако, себя в жертву и не становясь «

работоманом « (в передовых компаниях считается дурным тоном для высших руководителей задерживаться в офисе после окончания трудового дня или брать работу на дом).

Силы нужно беречь для главного, не растрчивать их по-пустому, уметь отдыхать, в том числе и во время командировок. Менеджер должен быть коммуникабельным, контактным, т.е. общительным, направленным на внешний мир, проявляющим интерес к окружающим. Он должен уметь располагать к себе людей, слушать и понимать их, убеждать в своей правоте.

Важная черта менеджера - реализм. Он должен уметь правильно оценить свои возможности и возможности подчиненных, их поступки, не витать в облаках, тогда не так больно будет падать при неудаче.

Хороший менеджер характеризуется здоровым оптимизмом и уверенностью.

Руководить людьми без уверенности в себе невозможно. Уверенные люди знают, чего хотят. Они никогда не прибегают к обходным путям. Их взгляды на проблемы всегда четкие и ясные, и они стремятся к тому, чтобы все об этих взглядах знали, а поэтому высказывают свободно свою точку зрения, добиваясь, чтобы их услышали и поняли, но при этом уважают других людей и их мнения.

Хороший руководитель должен уметь обеспечивать сопричастность сотрудников к работе. Для этого необходимо правильно поощрять людей, превращать любую, даже самую нудную работу в увлекательную игру, отыскивая нестандартные подходы и неизвестные грани в деле решения проблемы, сдабривать свои действия известной долей авантюризма для пущей привлекательности. Он должен считаться с желанием подчиненных добиться определенного положения в этом мире, знать их идеалы и способствовать реализации их в жизнь. Это помогает менеджерам создавать в коллективе «твердую» дисциплину.

Выполняя свои повседневные обязанности, менеджер общается с различными категориями лиц. Прежде всего, это партнеры. Иногда они могут быть весьма неприятными, выдвигающими несуразные требования и даже угрожающими, но в любом случае общаться с ними нужно корректно, не показывая раздражения. Другая категория людей, с которыми приходится общаться – руководители различного ранга. В разговорах с ними следует выражаться четко и недвусмысленно, придерживаться только фактов или собственных соображений, кратко изложить мысли. С подчиненными общение должно быть в высшей степени доверительным и доброжелательным.

Выполняя эти обязанности, современный менеджер выступает в нескольких ипостасях.

Во-первых, это управляющий, облеченный властью, руководящий большим коллективом людей.

Во-вторых, это лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции.

В-третьих, это дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты.

В-четвертых, это воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло.

В-пятых, это инноватор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или рационализаторское предложение.

В-шестых, это просто человек, обладающий высокими знаниями и способностями, уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способный быть во всех отношениях образцом для окружающих.