

**Выдержки из книги «Хает Г.Л., Медведева О.А. Корпоративная культура и ценности человека.- Краматорск: ДГМА, 2001.- 268с.»**

## **Страница 139**

### **Глава 5**

#### **ВНЕШНИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

Со своей внешней стороны культура предстает как мир символических форм. Выражая культуру в символах, человек сохраняет ту психологическую энергию, внерациональную глубину, которые, казалось бы, должны теряться при потере внешнего выражения и передачи культурных смыслов. Символы обеспечивают творческую преемственность культуры, делая накопленное в них смысловое содержание исходным пунктом для творческого развития со стороны новых поколений».

Существуют многочисленные внешние способы проявления корпоративной культуры, ее экстерииоризации: использование символов, проведение праздников, следование ритуалам, соблюдение принятого стиля поведения и т. д. О них и будет идти речь в этой главе. Сначала будут рассмотрены графические символы, хотя многие положения являются общими и для графических, и для музыкальных, и для прочих символов.

##### **5.1. Зримые символы организации. Фирменный стиль**

Зримые символы всегда играли важную роль для любой организации - конфессии, государства, партии, фирмы, семьи. Достаточно вспомнить изображение солнца, креста, на котором распяли Христа, серпа и молота, свастики. Многие семьи имеют свои

## **Страницы 140-141**

реликвии, которые сохраняются из рода в род и имеют свое символическое значение

Мы говорим о **зримых символах**, так как к ним относятся не только графические символы, но и цветовые символы, и даже некоторые жесты. Например, всем понятен жест: «мы победим» (раздвинутые два пальца при обращении ладони от себя)

**Символ** - (от греч. - simbolon - условный знак) - образ, в сжатой форме отражающий другие (как правило, весьма многообразные) образы, содержания, отношения. Со временем он начинает нести свою, самостоятельную нагрузку.

Символ родственен понятию «знак», но их следует различать. Для знака многозначность явление негативное: чем однозначнее истолковывается знак, тем лучше он может быть использован [70].

Достаточное строгое и полное толкование графически символов и эмблем содержится в монографии - словаре В.В.Похлебкина.

«Символы - это **условные знаки**, в основе которых лежат простейшие древнейшие начертания (точка, линия) или геометрические фигуры (треугольник, квадрат, круг и др.), а также знак! для обозначения светил, планет, звезд, стихий или самого человека...». Символы - это «концентрированная **условная абстрактная форма отражения и фиксации** научных (или религиозных) **знаний человека** при помощи стилизованного знака».

Символы, как правило, олицетворяют высокие абстрактные понятия, которые трудно кратко описать словами.

Не все авторы придерживаются такого жесткого определения слова «символ», как это делает В.В.Похлебкин. Кроме того, если указанное слово применяется как сказуемое (символизировать) оно часто используется в более широком смысле.

**Инь - Янь** - символ женского и мужского начала. Даосизм полагает, что миром правят две силы: активная, позитивная мужская энергия Янь («освященная сторона горы») и негативная женская - Инь («темная сторона горы»). Все должно следовать Дао (нуги) так, чтобы эти две силы, которые в одно и то же время являются противоположными и взаимно заменяющими, оставались в гармонии. Каждая половина имеет точку противоположного цвета, чтобы обозначить: в Инь всегда есть задаток Янь и наоборот.

**Ир - идегран** имеет древнескандинавское происхождение. «Ир» означает «нет»- «Идегрэн» - ветка тисса, священного вечнозеленого дерева скандинавов, которое способно жить 2000 лет. Ир-Идефан - знак смерти- (или загробного бессмертия).

Древнейшее изображение **солнца** восходит к египетскому иероглифу. У алхимиков обозначало также золото и воскрешение.

**Чакра** древнеиндийский символ, одновременно показывающий солнце и лотос (по приданию солнце родилось из океана), означает жизнь и процветание. Иногда посредине изображены черты человеческого лица.

Кроме символов, отражающих сложные абстрактные понятия имеются прикладные символы - условные знаки, используемые для обозначения более конкретных понятий в различных областях знания. К их числу, например, относятся математические символы (плюс, минус, квадратный корень, интеграл и т.д.).

В отличие от символа существует так же термин «символическое изображение». Это - не абстракция знания, а наоборот - его конкретизация. Например, Эйфелева башня – символическое изображение Парижа, белый дом - символическое изображение Президентской власти в США и т.д. Они отличаются от символов стихийностью возникновения, временностью, непрочностью существования.

### **Страницы 142-143**

Первые рисунки, знаки появились тысячи лет назад. Но в начале это были **пиктограммы** - они изображали только то, что изображали: солнце - это солнце, тьма - это тьма. Но затем они начали олицетворять некоторую идею: солнце - это свет, день, тепло и т.д., тьма - холод; пиктограммы превратились в **идеограммы**

Алфавит - великое изобретение человечества, позволяющее представить значительную информацию при относительно малом наборе букв. Однако, при этом теряется образность информации. Поэтому у многих людей, в том числе творческих личностей остается потребность говорить знаками. Об этой потребности пишется в брошюре Б. С. Кривулина «Чудо - знаки» [1]. В качестве примера автор показывает, как можно представить новейшую историю с помощью треугольника и нескольких линий:

**«Пирамида» или «иерархия».** Нижестоящий подчиняется вышестоящему. На вершине - Государь, ниже - бояре, еще ниже - мещане и т.д.

**«Антипирамида»** - сообщество революционеров или реформаторов. Может быть не формального соподчинения. Объединяет некая общая идея, новая парадигма. Учитель или гуру может быть в самом низу социума. Рядом апостолы, община.

**«Единство и борьба противоположностей».** Это хотя бы богатейший купец Савва Морозов, жертвующий революционерам, истинно русская душа.

**«Революция».** Верхи уничтожены. На переднем плане - новая идея. Получается перевернутая звезда - символ разрухи, смерти. Кстати она была на знаменах и орденах до самого НЭПа.

**«Революционное строительство.»** Двадцатые годы, когда массы охвачены новым духом. Реальное, материальное - на задворках. **«НЭП».** Похмелье. Возврат к ориентации на инстинктивные потребности.

**«Реальный коммунизм».** Пик его приходится на восьмидесятые годы.

Если в организации появился или специально был создан язык знаков, причем язык понятный только для «посвященных», •сотрудников организации, это будет способствовать укреплению чувства общности, единой команды.

Понятия **эмблемы** и символа существенно отличаются. Эмблема - это конкретное изображение фигур, то есть конкретных объектов: реального живого существа, сказочного персонажа или неодушевленного предмета, относительно которого имеется исторически сложившиеся согласие или традиции насчет формы изображения. Эмблемы должны обладать узнаваемостью, если не интернациональной, то национальной или, по крайней мере, для большей, общности людей.

### **Страницы 144-145**

В советской эмблематике, начиная с 20-х годов и особенно после второй мировой войны факел стал использоваться как эмблема просвещения, образования, знания. Однако, с древних времен факел используется как часть жертвенного огня, и поэтому в западной Европе служит эмблемой памяти об умерших.

Широкое распространение в промышленности и во всем, что связано с нею, имеет изображение шестерни как эмблемы машиностроения.

В последнее время широко используются разновидности кадуцей (например, как эмблемы торгово-промышленной палаты).

Кадуцей (лат. - caduceator - парламентар, переговорщик) - жезл древнегреческого бога Гермеса (у римлян - Меркурия). Так называлась особая палочка глашатаев, вестников, парламентаров, которая гарантировала им неприкосновенность. На рис. 5.4 показан рисунок на древней вазе: Зевс посылает Гермеса с очередным поручением на землю (в руках Гермеса - кадуцей). Кадуцей уже в древнем Риме стал знаком торговли. Жезл был обвит двумя змеями, так как торговля почиталась делом мудрым, но в тоже время требовало охраны. Разновидности Кадуцея показаны на рис. 5.5. Как видно из рисунка, изображение кадуцея часто включает крылышки, которые были и у Гермеса на шлеме и сандалиях. Это олицетворение быстрых коммуникаций таких актуальных в современном мире.

Особого рассмотрения требует вопрос о *фирменном и товарном знаке* Так как товарный знак подобно изобретению обычно патентуется, и есть ряд формальных правил, которые должны при этом соблюдаться, этот вопрос здесь детально не описывается.

Вместе с тем большинство крупных организаций, например вузов в странах бывшего СССР с давних пор имели свои фирменные знаки, эмблемы. В качестве примера можно рассмотреть эмблему ДГМА, помещенную на первой страницы книги (автор - Т. Лукьянова). Емкое, но лаконичное изображение вписывается в контур пирамиды. Последняя символизирует устойчивость и одновременно ~ устремленность к высоким ценностям. Само изображение содержит шестеренку - традиционный символ машиностроения и аббревиатуру - ДДМА - Донбаська державна машинобудівна академия. Свои эмблемы имеют и факультеты Академии.

Эмблема Академии, ее часть или модификация (например, описанная пирамида, помещенная в книге) содержится на самых различных информационных носителях - буклетах, бейджах, календарях, памятных значках, посвященных годовщинам Академии и Другим памятным датам, медалях, изданиях Академии и т.д.

В связи с рассмотрением внешних символов корпоративной культуры необходимо толковать еще одно понятие. *Логотип* (гр. logos - слово + typos - отпечаток) - это слоговые литеры в типографском наборе. В Краматорске в 50-х годах начала формироваться научная школа, изучающая процессы резания металлов, инструмент и человеко-машинную систему обработки деталей на тяжелых станках. У этой школы с 60-х годов появилось особое лицо, а с 70-х годов вокруг этой школы объединились ученые Москвы, Санкт-Петербурга, Сестрорецка, Ростова-на-Дону, Киева и других городов, которые занимались сходными

### **Страницы 146-147**

проблемами, причем с этого времени регулярно проводятся межотраслевые семинары и выходят собрания трудов.

Интересно показать, как при этом развивался логотип ежегодного тематического сборника.

Смысл этих изменений вряд ли осознает каждый специалист по металлообработке, но он понятен и имеет громадное значение

для научного сообщества единомышленников, объединенного идеями изучения надежности инструмента, системного подхода, глобальной оптимизации и приоритета человеческого фактора в технологии машиностроения.

Лишь упомянув о пиктограммах, мы не безосновательно переключились на идеограммы, эмблемы и другие изображения, имеющие символическое значение. Однако, нельзя упускать из виду, что пиктограмма получила в последнее время самое широкое распространение - Далеко не последнюю роль при этом сыграли информационные технологии.

Современный специалист, пользуясь компьютером, все время работает с пиктограммами («иконками»). Как известно, бороться с модой бесполезно, тем более если функционально она обоснована. Лучше принять ее и использовать в своих целях

Помещения различных организаций, через офисы которых проходит большое число посетителей, или образовательные учреждения полезно снабдить многочисленными знаками - указателями. Например, в вузе вместо надписей на дверях или у дверей

### **Страницы 148-149**

кабинета руководителей, кафедр, лабораторий, аудиторий, компьютерных классов, комнат отдыха целесообразно поместить пиктограммы, выполненные в единой манере.

Среди средств изображения с древних времен большое значение предавалось **цвету**. Роль цвета усилилась в последнее время в связи с большими возможностями его воспроизведения. Цвет оказывает большое влияние на психику человека. Он имеет символическое значение, но последнее сильно разнится от культуры к культуре, а древности и в настоящее время.'

Укрупнено, с точки зрения влияния на психику человека, видимые части спектра можно разделить на три части; длинноволновую - 760-580нм. (красный, оранжевый и оранжево-желтый), средневолновую - 580-510нм. (желтый, зеленый и частично - голубой) и коротковолновую - 510-380нм. (голубой, синий, фиолетовый).

Установлено, что цвета длинноволновой части оказывают возбуждающее и стимулирующее действие, средневолновой -наиболее благоприятное сбалансированное влияния, а коротковолновой - успокаивающее или угнетающее влияние.

Рассмотрим влияние цветов на состояние человека и их символическое значение более подробно.

**Красный цвет** - возбуждающий, горячий, энергичный и жизнерадостный. Он стимулирует влияет на мозг, вызывает значительные эмоции, способствует увеличению мускульного напряжения, повышению кровяного давления и ритмичности дыхания. Красный цвет - наиболее агрессивный цвет, символизирующий кровь, гнев, огонь, чувства, раны, войну, опасность, угрозу, революцию, силу, анархию, а с другой стороны - мужество, здоровье и возмужалость. Красный в некоторых культурах - это цвет жизни и даже любви.

**Оранжевый и желтый цвет.** Оранжевый вызывает радость, в разных случаях успокаивает или раздражает. Имеются данные о том, что он способствует пищеварению.

**Желтый цвет** стимулирует зрение, мозг и нервы, успокаивает некоторые нервные состояния, создают веселость способствует общительности. Желтый - цвет Солнца и мира. Как цвет наиболее близкий к золоту, самому почитаемому металлу, желтый часто символизирует славу и божественную власть. В греческой мифологии желтый является атрибутом Аполлона, солнечного бога, а так же священным цветом Зевса, правителя Земли и небес. В Китае желтый является цветом императора.

Однако, в некоторых культурах, например в средневековой Европе это был цвет предательства, трусости, лжи

**Зеленый цвет** - цвет покоя и свежести успокаивающе действует на нервную систему. Он способствует снижению кровяного давления.

Зеленый цвет - цвет весны, созревания, нового роста, плодородия, природы, свободы, радости, надежды, возрождения. Представляющий собой смесь желтого и синего, зеленый является мистическим цветом, олицетворяющим связь между природным и сверхъестественным. Зеленый означает избыток, процветание, стабильность. Поэтому многие народы выбрали его для своих денег.

Зеленый - символ молодости, незрелости, наивности, это священный цвет в исламе. Последние годы, он стал популярным в экологическом движении: часто защитники природы, их движения и партии называются «зелеными». Напомним, что в древнеегипетском пантеоне Осирис - бог умирающей и воскрешающей природы изображался зеленым.

**Голубой и синий цвет.** Голубой - светлый, свежий и прозрачный. Он воздействует примерно также, как зеленый - успокаивающе, относится к лечебным цветам.

Голубой цвет символизирует доблесть и благородство. Синий цвет олицетворяет постоянство, преданность, правосудие, совершенство и мир. В христианском искусстве символизирует набожность, искренность, благоразумие.

**Фиолетовый цвет** - пышный и благородный. Положительно действует на сердце и легкие, увеличивая их выносливость. Фиолетовый - это цвет утомленности и печали. Фиолетовый цвет иногда используют как олицетворение мистических сил.

**Коричневый цвет** - теплый. Он создает спокойное настроение, выражает крепость и устойчивость предметов.

### **Страницы 150-151**

**Серый цвет** - холодный, деловой и унылый. Он вызывает апатию и скуку.

**Белый цвет** - легкий, холодный и благородный, но в большом количестве вызывает блеклость. Он очень хорошо сочетается с другими цветами.

Белый цвет символизирует чистоту, целомудрие, девственность, свет, мудрость, а поскольку, он «не скрывает другого цвета» - невиновность и правду. Белый цвет часто ассоциируется с набожностью и религиозными обрядами. Нужно отметить, что в некоторых странах, например, в Китае и Японии белый цвет - цвет скорби.

**Черный цвет** - мрачный, тяжелый, резко снижает настроение. Красив в небольшом количестве, когда его добавляют для контраста.

Черный цвет - это ночь, смерть, раскаяние, разложение, грех, зло, тишина и пустота. Так как черный поглощает все другие цвета, он выражает отрицание, является противостоянием белому, олицетворяет негативное начало.

Крупное предприятие или вуз, с точки зрения корпоративной культуры, должны иметь **свое знамя**, так же как каждое государство имеет свой флаг.

Например, ДГМА имеет знамя желтого цвета с эмблемой Академии. Принималось во внимание, что, как уже писалось, желтый цвет положительно стимулирует нервную систему человека, создает положительные эмоции.

Эмблема, логотип, знамя организации, внешнее оформление и интерьер зданий, форма документов, календарей, буклетов, предлагаемые фирменные элементы одежды и т.д., а для предприятий также дизайн выпускаемых машин или других изделий не должны разрабатываться отдельно. Сначала, должен быть разработан фирменный стиль (ФС) или, как говорят иначе, концепция дизайна. Это - некоторая целостность, предусматривающая единые цветографические и дизайнерские решения, шрифты и другие стилиобразующие факторы.

К фирменному стилю предъявляются следующие главные требования.

Он должен в наибольшей степени воздействовать на сотрудников, потребителей и общество в целом с целью осознания ими благоприятного образа организации, инициировать положительные эмоции.

Он должен быть единым с точки зрения использования художественных средств: узнаваемой системой графики, цвета, материалов. Он, с одной, стороны должен быть современным «модным», а с другой - оригинальным, узнаваемым.

Каждое отделение фирмы, подразделение организации может иметь отдельные собственные подходы к дизайну, оформлению помещений и т.д. при обязательном сохранении главных признаков общего фирменного стиля.

Единый стиль будет постоянно напоминать сотруднику или клиенту, потребителю, что организация - единая команда.

Использование сотрудником бейджа, фирменных элементов одежды, фирменного календаря и других внешних атрибутов организации демонстрируют его приверженность к корпоративной культуре организации.

Конечно, здесь недопустимы чрезмерные формальности, недопустимы крайности. Например, униформа не везде уместна. Станочник может иметь спецодежду с эмблемами организации, но для преподавателя вуза или научного работника они не подходят. Более того - нельзя требовать от преподавателя вуза чтобы он был всегда «при галстуке». Такая одежда уместна лишь для **особо торжественных случаев**, например, можно потребовать, чтобы сотрудник вуза был в костюме и носил галстук, присутствуя на заседании Ученого совета, будучи членом спецсовета по защите диссертаций или государственной экзаменационной комиссии, присутствуя на приемах и т.д. Для этого на приглашениях или объявлениях можно, как это принято на Западе, делать приписку

«Одежда официальная» (в дальнем зарубежье есть различная официальная одежда, например в торжественных случаях- сюртук или фрак).

Фирменный стиль предусматривает использование **фирменных цветов**, которые усиливают эмоциональное воздействие ФС, его запоминаемость. Например, согласно Положению о КК АО НКМЗ, основной цвет фирмы - синий. В качестве дополнительных цветов для горно-рудного оборудования используются темно-синий, для прокатного - красный, для металлургического - вишневый и т.д.

### **Страницы 152-153**

При создании фирменного стиля компании все чаще привлекаются специализированные организации. Это особенно эффективно на первом этапе работы - для разработки, так называемой, дизайн - программы создания фирменного стиля. Альтернативой является привлечение только сторонних консультантов, так как крупные предприятия или вузы имеют своих квалифицированных специалистов. Например, для вуза - это преподаватели, читающие курс дизайна, а также свои художники.

**Оформление интерьера** зданий организации осуществляется в соответствии с принятым стилем. Оформление интерьера, с одной стороны, отражает корпоративную культуру организации, а с другой - оказывает немалое влияние на ее формирование, на настроение человека.

Содержание оформления зависит от характера организации, назначения ее подразделений. В качестве примера рассмотрим требования к оформлению рекреаций, коридора, предметной аудитории и других помещений выпускающей кафедры как основного главного подразделения вуза. Здесь должны быть отражены такие вопросы.

1. Основные принципы корпоративной культуры кафедры и специалиста соответствующего профиля как составная часть корпоративной культуры вуза (миссия, деловые принципы, возможно - дерзкая цель).

2. История организации кафедры, сведения об ее первом заведующем, основные вехи ее развития.

3. Основные достижения кафедры в научной работе и научно-педагогических исканиях (в создании новых технологий обучения).

4. Сведения о сотрудниках кафедры, их научных интересах и достижениях.

5. Связь кафедры с предприятиями, другими вузами и научными учреждениями.

6. Сведения о лучших выпускниках кафедры, их карьере и достижениях.

7. Информация о выдающихся отечественных и зарубежных ученых - основателях разделов науки по профилю кафедры, а также тех ученых, выдающихся инженерах и менеджерах, на кого мог бы равняться студент.

8. Информация о новинках литературы и их поступлении в библиотеку.

9. Информация о достижениях предприятий города, выпуске новых машин, внедрению новых технологических процессов.

10. Требования к специалисту данной области знаний и различные методические материалы.

11. Текущая информация.

12. Поздравления с юбилеями (круглыми датами), а также трудовыми достижениями (защитами диссертаций, получением ученых званий, выходом монографий, выделению грантов, победами студентов на конкурсах и т.д.)

Информация, как правило, размещается на плакатах, которые укрепляются на стенах либо на специальных подставках -стендах, типовые эскизы которых разрабатываются кафедрой графики и дизайна. Каждая кафедра должна разработать дизайн-проект, который утверждается комиссией по корпоративной культуре Академии. В составе такой комиссии должен быть специалист по дизайну.

### **5.2. Ритуалы, праздники, поведение сотрудников**

Ритуалы и праздники составляют существенную часть корпоративной культуры

Хорошее определение ритуала дал Э.Фромм: «Ритуал - это общее для многих действие, выражающие общие стремления, которые имеют основание в общих ценностях».

Необходимость **ритуалов** как установленного порядка обрядовых действий при богослужении или при дворе монарха всем понятна. Всем ясно и значение того, что президент России В.В. Путин обходит громадный круглый стол и жмет руку каждому губернатору. Даже сама форма стола - это тоже ритуал. Однако, мы не замечаем роль ритуалов в повседневной профессиональной жизни. Например, во многих вузах вместо того, чтобы использовать

### **Страницы 154-155**

современный менеджмент, демократичность американских вузов, быстро восприняли моду читать лекцию или приходить на заседание Ученого совета в распахнутой цветастой рубашке, джинсах и спортивной обуви.

В противоположность этому можно рассказать о таком ритуале Михаил Федорович Семко (он проработал ректором Харьковского политехнического института 40 лет) занимал громадный кабинет, (это было старинное здание, и там были такие кабинеты). Когда к нему приходили посетители, независимо от того, кто | это был - молодой ассистент или заслуженный профессор, он вставал с кресла, встречал сотрудника ровно посреди кабинета, жал ему руку и усаживал в кресло. Вопрос мог быть несложным, и он мог решить его за две минуты, но ритуал оставался неизменным.

**Праздники-** это неотъемлемая часть нашей жизни. В ДГМА существует традиция. На юбилеи ведущих сотрудников Академии, проработавших в ней много лет, непременно является ректор Академии В.Ф.Потапкин и все проректоры. Иногда это представляется как неофициальное внеочередное заседание Совета Академии. Особую роль играет и застолье. Это не просто желание выпить, но, прежде всего, стремление к общению. Во время застолья решаются и многие деловые вопросы. Так, в древнем мире, например, в Древней Руси князь пировал вместе с дружиной. При этом обсуждались многие дела, князь одобрял или отвергал действия подчиненных. Это выражалось, например, в том, какое место предоставлялось человеку за столом - рядом с князем или вдали от него.

При советской власти многократно делались попытки ограничить подобные праздники. Например, запрещалась организация банкетов после защиты диссертации, устанавливались круглые даты, при которых можно устраивать юбилеи, и т.д.

Вместе с тем мы знаем и другие примеры. Так, некоторые фирмы сознательно иницируют эти юбилеи. Например, «Таннепвер» ежегодно публично чествует 15 тысяч работников своего 80-тысячного персонала.

В организации полезно разработать **систему праздников**. хотя само собой разумеется, эта система не может быть директивной. Отдельные подразделения и сотрудники могут иметь свои праздники.

Остановимся на наиболее близких для авторов праздника в вузе.

По мере развития Академии их становилось все больше, некоторые из них родились именно в этом учебном заведении. Праздники условно классифицированы по размерам общности людей, размерам организации, в пределах которой они проводятся, религиозная конфессия, государство, Академия, факультет и т.д. вплоть до отдельного сотрудника. Условность этого деления состоит в том, что, например, юбилей выпускающей кафедры или юбилей крупного ученого является праздником всей Академии. На него всегда приглашают ректорат, сотрудников смежных кафедр, некоторых предприятий. На мероприятиях Дня знаний, Дней науки, юбилеях Академии часто присутствует мэр города, руководители самых крупных предприятий.

В качестве примера, опишем недавно введенный по инициативе зав. кафедрой гуманитарного образования Т.Е.Кудерской ректорский прием лучших студентов вуза. Церемония приема была тщательно продумана. Приглашение на первый прием получили 29 студентов 4-5 курсов, добившихся лучших успехов в учебе, научно- исследовательской работе, отличившихся активностью в общественной жизни. Студентов в банкетном зале столовой с цветами, музыкой и празднично накрытыми стопами встречали руководители Академии, Теплые слова ректора, подарки от руководства НКМЗ, отдела по делам молодежи и семьи мэрии, концертные номера, танцы - все останется в памяти студентов - будущих ученых, крупных инженеров, руководителей. Волнующим, по

словам студентов, был момент награждения памятными медалями. На лицевой стороне были отлиты слова «Ректорский прием ..... года», а на обратной - эмблема Академии.

Целесообразно несколько скорректировать отношение к юбилеям.

Помимо широко принятых юбилеев, посвященных дням рождения, нужно поставит акцент на юбилеи трудовой деятельности, научной деятельности, работы в данном вузе.

Желательно отмечать не только защиту диссертации и присвоение званий, но и выход монографий, открытие (или годовщину открытия) новых специальностей, выпуск 100-го, 1000-го, 10000-го студента данной специальности, поступление 10000-го, 100 000-го и т.д. наименования книги в библиотеку вуза.

### **Страница 157**

Все эти юбилеи, если они прямо не касаются определенных лиц, должны быть персонифицированы. Например, поступление определенного «круглого» числа книг в библиотеку должно отмечаться как праздник зав. библиотекой, ее старейших сотрудников, пенсионеров-ветеранов библиотечных работников и т.д.

В любой организации кроме основных работников существует вспомогательный персонал, например, секретарь - машиниста (теперь секретарь, работающий на ПЭВМ), лаборант и т.д. среди них встречаются виртуозы своего дела, преданные своей организации и работающие в ней много лет. Если руководитель организации желает сохранить здоровый психологический климат! коллективе, он не должен забывать юбилей не только профессора, но и своего секретаря.

Дружеские встречи сотрудников не обязательно должны быть привязаны к определенным датам. В высокоразвитых грунтах ее члены в силу психологической общности, хороших взаимоотношений и близости ценностных ориентации обладают потребностью совместно проводить и часть свободного времени. Их встречи иногда отличают традиционные места отдыха, -например, живописная поляна леса или пляж у реки. Интересно отметить, что в здоровом коллективе, где оберегается индивидуальность, всегда находятся отдельные сотрудники, не участвующие в отмеченных мероприятиях. Все знают, что «они такие» - любители уединения или какого-то экзотического вида отдыха, или вообще не любят развлечений, и это не вызывает негативного отношения к таким проявлениям. Важно, чтобы сотрудники не боялись проявлять подобный индивидуализм.

Для некоторых людей большое значение имеют не зрительные, а музыкальные образы. Поэтому крупная организация должна иметь свой **гимн**. В ДГМА написано несколько вариантов гимна, которые сейчас обсуждаются. Текст гимна Академии, написан профессором Б.А. Брусиловским, а музыка к этим словам - профессором С.В. Ковалевским.

### **Страницы 158-159**

Формирование корпоративной культуры - это эволюционный процесс, растянутый во времени. Внешние элементы КК, в какой-то мере, складываются сами собой (например, стиль поведения). Далее они могут регламентироваться в Положении о КК. Однако, значительная часть этих элементов, как это было видно выше, специально разрабатывается (эмблема, знамя, гимн и т.д.). При этом желательно, чтобы сначала была определена корпоративная миссия, декларированы основные принципы организации. К сожалению, это не всегда бывает так. Например, текст приведенного гимна был написан Б.А. Брусиловским до утверждения Положения о КК. Тем не менее сравнение этого текста с миссией и основными принципами ДГМА, зафиксированными в Положении, показывает сходство идейных посылок, сходство мыслей. Это не случайно. Оно показывает, что автор гимна и составители Положения - члены одной команды, которые в отношении главных ценностей думают в какой-то степени одинаково. *Стиль поведения* сотрудников организации отражает ее деловые принципы, мотивы (потребности) и даже общую этику функционирования организации. Хорошо это выразил Ф. Бэкон: «Манеры выражают нравы, подобно тому, как платье обнаруживает талию». В отношении стиля поведения может применяться термин «этикет». Этот термин возник после того, как на одном

### **Страницы 160-161**

из приемов у французского короля Людовика XIV гости получила карточки - *этикетки*, где были перечислены правила поведения.



Хотя этикет и отражает этику, общие принципы морали, но он не всегда полностью соответствует им. Истинная мораль может подменяться демонстративной моралью. Древнейшим примером органического единства этики и ритуала является учение Конфуция (65 в. до н.э.).

С другой стороны, этикет - стиль поведения - в определенной степени оказывает обратное влияние на мораль. Так, нельзя полностью согласиться с поговоркой: «Не помогут вороне и павлиньи перья». Например, формальное использование известных практических советов Д. Карнеги [36] невольно заставит делового человека задуматься об интересах собеседника, о его личности, тем более что во многих наставлениях присутствует слово «искренне».

Большую роль в поддержании этого единства морали и этикета имеет пример руководителя, а для студента - пример преподавателя. С точки зрения КК и вида менеджмента важно отметить, что этикет отражает уважение к личности, как потребителя, так и сотрудника. Он делает общение более удобным и приятным. Особое значение в направлении освоения норм культурного поведения имеет воспитание студентов вузов.

Преподаватель вуза по отношению к студентам должен вести себя как старший товарищ, но не как начальник. Он должен демонстрировать твердость и требовательность, но не грубость. Разумеется, к студенту можно обращаться только на «Вы». Вспоминайте правила английского джентльмена: чем больше разница в статусе, тем больше вежливости должен проявлять старший.

Одежда должна быть современной, но не слишком яркой. Непременное требование - это аккуратность. Следует иметь в виду, что при обращении, собеседник, прежде всего, обращал внимание на лицо (а значит и прическу), руки (часы, ногти) и ноги (обувь).

В настоящее время опубликовано немало литературы по деловому этикету.

В ДГМА подготовлены и изданы рекомендации «Культура поведения студента», в которых регламентировано поведение в учебных корпусах, общежитиях и вне Академии. Это будет способствовать воспитанию будущих специалистов.

### **5.3. Герои и мифы. Язык общения**

Для каждого сообщества, группы людей, каждой организации большое значение имеют ее корни, история возникновения и развития организации, а также люди, которые стояли у ее истоков. Там, где в организации произошла смена хотя бы одного поколения сотрудников, эта история в процессе многократной передачи информации от одного сотрудника к другому, от другого к еще одному и т.д. обрывает легендами, мифами.

Чтобы далеко не ходить и быть уверенным в достоверности, один из авторов книги расскажет о корпоративной культуре, которая сложилась в лаборатории резания НКМЗ в 50-х годах прошедшего века. Ее задачей были исследования новых инструментов и процессов, внедрение в производство новых разработок, как своих, так и выполненных другими организациями, а также наладка сложных операций, «расшивка» узких мест на производстве, устранение неполадок (работа по вызовам цехов).

Лаборатория резания была создана по инициативе директора завода И.Т. Катеринича. Сам И.Т. Катеринич по природе был харизматическим лидером. По национальности цыган, он был горяч, скор на решения, отличался размахом. Он знал по имени сотни работников завода, был посвящен в их семейные дела, был чуток к людям, отличался обостренным чувством справедливости, держался независимо перед своим московским начальством. Поэтому И.Т. Катеринича любили, а после смерти называли его именем одну из улиц города.

Директор любил инновации, молодежь и не боялся поручать ей серьезную работу. Поэтому он послал своих «лазутчиков» в институты, которые они закончили, чтобы подобрать способных людей, но не по баллам зачетной книжки и не по официальному заключению вуза, а узнав мнение студентов. Так, попал на завод «Я» (здесь и далее разговор идет от имени Г.Л. Хаета).

Когда организация лаборатории была подготовлена (подобраны оборудование, часть приборов), директор пригласил к себе меня и моего непосредственного начальника - главного

(технолога завода П.А. Шульмана. Задачей этого разговора было, прежде всего, личное знакомство и окончательное решение о начальнике лаборатории. И.Т. Катеринич имел обыкновение сначала назначать руководителя, а уж потом сам руководитель организовывал

новое подразделение. В конце беседы приказ о создании лаборатории был подписан. За время своей работы на заводе И.Т. Катеринич не раз интересовался нашей работой и иногда заходил в лабораторию. Его интересовали новинки, новые процессы и инструмент, которые мы внедряли, и, конечно, - саму люди. Интересно, что после этого ни один директор или другой руководитель близкого ранга не заходили к нам. На НКМЗ были хорошие руководители, но многие из них были кабинетными руководителями, людьми другого склада.

Особенностью кадрового состава лаборатории было органическое соединение талантливых молодых инженеров исследователей и ассов-рабочих. Большую роль играли незаурядные личности конструкторов-изобретателей.

Лаборатория была прочно спаянным сообществом, творческой командой, которая вполне отвечала понятию «коллектив» раскрытому ранее. Ее главными принципами были.

1. Оказание немедленной помощи производству при поступлении любой заявки - от рабочего до главного инженера.

2. Глубокое уважение к науке. Планирование исследований на основе прогноза требований производства.

3. Совершенство в работе как образ мысли и образ жизни.

В лаборатории царил дух творчества, все увлеченно занимались делом, и никогда не было каких-либо конфликтов. Между сотрудниками существовали не просто хорошие, а теплые, дружеские отношения, но они любили незлобно подшутить друг над другом. Никакой дистанции и даже принципиальной разницы между инженерами и рабочими не было. И те, и другие были заражены техническим творчеством. Отсутствие научных знаний у рабочих компенсировал богатый опыт. У некоторых из них была до чрезвычайности развита интуиция. Процесс резания металла они воспринимали чувствами, как живой процесс в организме человека. Все это только способствовало появлению новых технических решений. В последствии многие рабочие получили/ высшее образование, инженеры защитили кандидатские диссертации, а два человека - и докторские диссертации.

Некоторые явления были осмыслены нашими научными сотрудниками лишь через много лет, когда они уже не работали на заводе. Так, часть из них восприняла целостный, образный характер мышления рабочих лаборатории, что способствовало их профессиональной индивидуальности, стремлению не просто выдавать мелкие технические решения, а предлагать новые подряды.

Работая в лаборатории, мы никогда не задумывались, почешу у нас трудятся рабочие высшей квалификации, (они появились, когда уже «пошел слух» о деятельности лаборатории), если в цехе они могли иметь в два раза больший заработок. Теперь же ясно, что заработок служил ситом, которое отбирало трудно центристов, людей с совершенно определенными ценностными ориентациями. Меньшая зарплата в данном случае играла не отрицательную, а положительную роль.

Люди с яркой индивидуальностью, которые трудились в лаборатории 45-50 лет назад, превратились для сотрудников нынешней лаборатории, да и для других заводчан, в героев, о которых складывались легенды. Расскажем о некоторых из них.

Николай Трофимович Слюсаренко исполнял обязанности слесаря и заточника. Он иногда ходил в цех по вызовам. Называли его Микрон Микроныч. Передавали, что, когда понадобилось, он просверлил в детали отверстие диаметром 0,05 мм. На самом деле это было 0,08 мм, но получить и такое отверстие механическим путем невозможно. Он просверлил большее отверстие, а потом обжал наконечник, пока диаметр отверстия не достиг указанной величины,

Н.Т. Слюсаренко был фанатиком своего дела и всегда очень живо, эмоционально рассказывал о своих профессиональных делах. Однажды он вернулся из цеха после нападки сложной операции, с восторгом рассказывая, как хорошо у него получилось, и как после этого ему жали руку. С тех пор, выражение «пожали руку» вошло в обиход: когда кто-нибудь возвращался из цеха его [спрашивали: «Ну как, тебе пожали руку?»]

И.Г. Максимов официально был токарем. Но на самом деле он был больше философом, по-этом и в первую очередь не знающим устали изобретателем. Попал в лабораторию он из лагеря, куда был послан за спор с комиссаром во время войны. Он был освобожден без права жительства в своем родном Петербурге. Иван Григорьевич умел работать на всех известных станках. Однажды, чтобы не делать заказ в редукторном цехе, «просто так, для интереса» он изготовил высокоточную

зубчатую рейку на примитивном поперечно-строгальном станке, который используют только для грубой простейшей обработки деталей. Резец был заточен особым, только ему известным образом, а взаимное расположение поверхностей Иван Григорьевич обеспечил плитками

### **Страницы 164-165**

концевыми мерами длины и подкладывал то здесь, то там папиросную бумагу. И.Г. Максимов любил изобретать и изготавливать инструмент или даже станок, проектируя их прямо в металле, без чертежа.

Однажды Иван Григорьевич нам говорит: «У меня большая проблема». Мы думаем, что же с ним случилось, а он продолжает «Я не могу читать Шекспира в подлиннике». После этого он действительно занялся изучением английского языка, но выражение «не могу читать Шекспира в подлиннике» у нас осталось в памяти, и его, шутя, применяли тогда, когда хотели сказать, что какая-то проблема слишком серьезна, но не имеет отношения к нашей профессиональной деятельности.

Иван Григорьевич был большим оригиналом. Так, периодически он осуществлял саморотацию. Он считал, что раз в 3-5 лет нужно возвращаться в цех на станок, чтобы «прочувствовать требования производства».

Трудно переоценить альтруистскую роль, которую играла в лаборатории В.Ф. Савкина, хотя внешне ее деятельность была незаметна. Она первая приходила к начальнику лаборатории, когда у кого-то возникали трудности в семье или личной жизни, и требовалось прийти на помощь. Она организовывала все наши праздники. Главными праздниками были не годовщина революции, и не Новый год, а годовщина организации лаборатории, трудовые победы, например, выход из печати книги. Как мы потом узнали, Вера Федоровна была из семьи старообрядцев, у которых чрезвычайно тверды нравственные устои. Она была чутка к несправедливости и без боязни делала замечания тому, кто был не прав, независимо от его должности.

В коллективе запомнились и оригинальные разговоры о нашей команде. Так, главный инженер завода В.Ф. Карпов (в будущем директор Мариупольского завода тяжелого машиностроения Герой социалистического труда, лауреат многих премий) был прекрасным руководителем и инженером, но мог всем пожертвовать ради шутки. Во время очередной компании (расширение выпуска изделий ширпотреба) Владимир Федорович звонит в лабораторию по телефону и говорит: «Что вы там делаете? (Нужно неотрывно быть в цехе). Вот вы сидите в своей норе и смотрите э телескопы, а нужно делать кровати, делать кровати!» Ему ответили, что мы изготавливаем станок для обработки труб к кроватям, и шеф успокоился. Чтобы понять эту ситуацию, объясним, что для НКМЗ легче было изготовить новый прокатный стан, чем

заниматься крупносерийным выпуском кроватей, а В.Ф. Карпов имел в виду не телескоп, а микроскоп. Выражение «смотрите в телескопы» запечатлелось в памяти. Когда нужно было заняться исследованиями, мы говорили «давайте посмотрим в телескопы». Наши разговоры трудно было понять непосвященным. Так И.Г.Максимов иногда начинал разговор так: «Таким образом .. в. Он продолжал ход мыслей, которые теснились в его голове. Его интеллект работал непрерывно, но понять его могли только в лаборатории.

Интересно проанализировать, как управление самой лабораторией и внутри ее было связано с корпоративной культурой.

Став руководителем, имея производственный стаж менее года, я не читал никакой литературы по менеджменту и не получал никаких советов своего начальства относительно управления коллективом (в лаборатории работало сначала 5 человек, а через 10 лет-70). Все сложилось само собой.

В последствие мои коллеги рассказывали, что когда они приходили в лабораторию, было непонятно, как ей руководят. В действительности заведующий лабораторией управлял только своим примером, благодаря любви к науке и производству, полной самоотдаче.

Лаборатория работала по плану исследовательской работы и плану внедрения новой техники, однако, основная деятельность - работы по вызовам цехов - не планировалась. Порядки того времени были уже такие, что после появления трудностей в обработке деталей, которые не могли преодолеть в цехе, возникала «бумага». Рождалась и двигалась она по цепочке: «рабочий - мастер-

зам, начальника цеха - служебная записка - начальник цеха- главный инженер - главный технолог - начальник лаборатории - инструктор или инженер лаборатории».

В течении не более чем 2-х лет сама сложилась совершенно другая практика: мастер, а иногда и сам рабочий (!) звонили начальнику лаборатории или непосредственно инструктору, и тот немедленно отправлялся в цех, а потом, если нужно, обращался : научным работникам за советом. При необходимости решения крупных проблем по изготовлению уникальных машин, военным заказам и т. д. сам лично, минуя главного технолога, звонил или вызывал к себе главный инженер. Это уже был сигнал «SOS» (за заказом следило ЦК партии). Никакие письменные распоряжения не делались. Вообще в лаборатории питали величайшее презрение к бумагам (кроме научных трудов).

### **Страница 166**

Важно отметить, что описанная работа в цехах нигде не учитывалась. Инструкторы не были связаны какой-то отчетностью. Они только рассказывали о своих удачах и трудностях в коллективе.

Когда для дела необходимо было остаться в цехе во вторую или третью смену, инструкторы, да и все остальные работники лаборатории принимали эти решения самостоятельно и никогда не требовали дополнительной оплаты или отгулы.

Схема движения мотивационных воздействий и информации в процессе деятельности лаборатории имеет большое значение для понимания, рассматриваемого вопроса. Мотивацией к труду служили, прежде всего, такие ценности сотрудников, как. «интересная работа», «совершенство в труде», «польза производству». Громадное значение имело признание успеха, уважение товарищей. Зарплата сотрудников лаборатории мало отличалась между собой, а для квалифицированных рабочих была в два раза меньше, чем они имели бы в цехе.

Тематика исследований определялась ситуацией на производстве, появлением новых решений в науке и технике, директивами министерства. Часто темы выбирались по инициативе ведущих сотрудников лаборатории. Примерами новых ситуаций могут быть, например, такие; появление широкой номенклатуры трудно обрабатываемых сталей и чугунов, особенно нержавеющей и жаропрочных материалов, необходимость поверхностного упрочнения крупных деталей, появление новых инструментальных материалов и т.д.

Большое значение, особенно на ранних этапах развития лаборатории, придавалось изучению опыта лучших станочников. Кроме многих статей и брошюр, это было отражено в книге, которая выдержала два издания, на русском и украинском языках.

В результате постоянного обмена информацией между исследователями и инструкторами основные сотрудники лаборатории интериоризировали в своем сознании как коллективный профессиональный опыт, так и результаты исследований.

Научным работникам не нужно описывать, с каким трудом внедряются результаты НИР. Обычно это встречает сопротивление производственников. Особенно велика трудность внедрения при единичном и мелкосерийном характере производства. Так, например, специалисты знают, что, если стойкость нового инструмента

### **Страница 168**

не превышает стойкость старого в два и более раз, новинка «не пойдет». Тем более это относится к качеству изделий. Если, например, «долговечность валков» возрастет в два раза, то когда это будет подтверждено? Цикл изготовления машин в тяжелом машиностроении весьма велик, а «делать план» нужно было сегодня.

Тем не менее, работники лаборатории знали свое дело. Если результаты исследований не удавалось широко внедрить, они как бы откладывались в архив. Но когда появлялась определенная ситуация {появлялся оборонный заказ или необходимость изготовления ответственной детали, отсутствие которой могло сорвать выпуск уникальной машины, в общем, когда невозможно было обработать деталь без использования результатов НИР) внедрение превращалось в спасательную операцию. В лабораторию звонил начальник цеха, являлся начальник пролета, прибывала машина или электрокара для транспортировки нового инструмента или приспособлений и т.д. В важных случаях решение с внедрением принималось на совещании у главного инженера. Был случай даже

создания временного конструкторского бюро для проектирования станков и инструментов, реализующих разработки лаборатории (применение глубокой упрочняющей обработки методами пластического деформирования уникальных деталей прессы «170» для изготовления крупных деталей самолетов).

Совсем не востребованных результатов почти не было.

Остается сказать об эффективности работы лаборатории. К сожалению количественных данных не осталось, так как такие показатели как экономический эффект в рублях не рассчитывались. Однако, мнение о лаборатории как о коллективе новаторов и специалистов высшего класса, аппарата, без которого уже не мыслилось механосборочное производство, утвердилось среди рабочих, мастеров и технологов, а также руководителей производства очень быстро. Слава о лаборатории как научном коллективе была настолько велика, что практически любой научный работник страны, специалист по резанию металлов знал наши труды.

В терминах современного менеджмента можно сказать, что успехи лаборатории в значительной мере были обусловлены высокими ценностями ее сотрудников, высокой корпоративной культурой, а не умелым руководством.