

КУЛЬТУРА И ГЛОБАЛИЗАЦИЯ

УДК 316.77



А.В. Дятлов

A. V. Dyatlov

ФИРМЕННАЯ КУЛЬТУРА

PROPRIETARY CULTURE

В статье рассматриваются проблемы формирования фирменной культуры. Показываются её суть и содержание, которые определяют состояние организации и являются наиболее точным показателем фактического потенциала компании. Автор выступает за необходимость утверждения в российских бизнес-организациях фирменной культуры, направленной на эволюцию этих организаций.

The article considers the problem of formation of the company culture. Shows its essence and content, which determine the state of the organization and are the most accurate measure of the actual capacity of the company. The author advocates the need for approval in the Russian business organizations original culture aimed at the evolution of these organizations.

Ключевые слова: фирменная культура, организационная культура, корпоративная культура, бизнес-культура, внутренняя среда, фирменные ценности.

Key words: proprietary culture, organizational culture, corporate culture, business culture, the internal environment, corporate values.

А.В. Дятлов,
доктор социологических наук, профессор
кафедры теоретической и прикладной
регионалистики ИППК ЮФУ.
E-mail: dyatlov@aaanet.ru.

A.V. Dyatlov,
Doctor of Sociology, Professor of the De-
partment of Theoretical and Applied Re-
gional Studies of IRIPS of SFU.
E-mail: dyatlov@aaanet.ru.

Одно из самых больших заблуждений нашего времени состоит в том, что представители бизнеса преимущественно используют только сверхрационалистические модели действий и взаимоотношений, т.е. те модели, которым не присуща ни красота, ни эмоциональное богатство, ни духовность. Но мы знаем, что организационное мышление и бизнес-поведение находятся не на разных орбитах с бизнес-культурой и человеческими ценностями. Да и практика убедительно доказала, что чем глубже укореняются взгляды на значимость любого действия по отношению к человеку, тем более вероятны гарантии успеха этого действия и в общем такого поведения.

Все больше менеджеров и предпринимателей используют фирменную культуру в качестве основного компонента и необходимого условия для финансового процветания. Не переоценивают ли они роль и значение этого инструмента, этого понятия в повседневной жизни компании, корпорации, банка? Не преувеличивают ли искусственно её важность, считая панацеей от всех бед, проблем и болезней в рабочей среде компании?

Массовое сознание склонно пофирменной культурой объединять и собирать воедино все то, что способствует повышению престижа компании и её подразделений, функционирующих в сфере производства, торговли или предоставляющих какой-либо вид услуг. Но только ли с этим исключительно привлекательным образом связана фирменная культура? Есть ли основания, и каковы они, чтобы оценить с их позиций и поставить знак тождества между такими терминами, как «организационная культура», «корпоративная культура», «бизнес-культура», «трудовая культура», с одной стороны, и «фирменная культура» – с другой. Каковы главные критерии в конструировании «фирменной культуры» – как концепции, как феномена, как прагматичной модели?

Ряд авторов склонны разграничивать «фирменную культуру» и «корпоративную культуру» [1] индивидуальностью составляющих их компонентов, созданием условий для постоянства в стремлении достичь больших результатов (что соответствует корпоративному духу) и системностью в знаниях, навыках, взглядах, а также активной позицией всего коллектива, как сущностными характеристиками облика компании, так и присущим компании управленческим стилем (специфично для фирменной культуры). Другие теоретики склонны отождествлять эти два понятия и воздерживаются подчёркивать различия между ними, а скорее подчёркивают особенности и специфику в анализе фирменной культуры в направлении:

- фирменной политики компании (внешней и внутренней);
- системы ценностей иерархических уровней её структуры;
- инновационной направленности;
- профессионализма и качеств сотрудников;

- лояльности по отношению к компании;
- интеграции интересов всех с главными целями компании;
- убеждений и ожиданий сотрудников компании;
- характеристик фирменной среды [2].

Культура как система ценностей и убеждений является важнейшей чертой, по которой можно распознать отдельные компании, организации, предприятия, сообщества, связанные с достижением определённых производственных целей. Могут ли быть эквивалентными в таком случае понятия «*фирменная культура*» и «*организационная культура*»?

Организация является центральным понятием в экономике, социологии, культурной антропологии, социальной психологии. Она обобщает обозначение человеческих групп и сообществ, объединённых целями, средой, ресурсами, взглядами и убеждениями. Каждая фирма является организацией, но не каждая организация – фирмой. Армия представляет собой организацию классического типа, но она не является фирмой; министерство культуры имеет свою чёткую структуру, иерархию, внутренние и внешние связи, но она не фирма; филармония – организация, в которой определён и регламентирован порядок репетиций, концертов и выступлений, но это тоже не фирма. У любой компании существенно сужены и ограничены функции – результат, вытекающий из конкретных рыночных, экономических и финансовых механизмов и принципов, в отличие от государственных и культурных организаций (это, конечно, не означает, что нет и не может существовать государственных компаний или предпринимательских структур в области музыки, кино, живописи и других областях художественной культуры). Это логично, и так как организация является более общим понятием, корреляционную зависимость между *организационной* и *фирменной* культурой можно представить, как отношение между общим и частным. На эту особенность обратили внимание ряд исследователей [3].

В известных нам источниках разнятся даты первого употребления и первого использования термина «организационная культура» в научной лексике, по одним утверждениям Эндрю Петтигрю впервые использовал этот термин в 1976 г. [4], в то время как другие утверждают, что это словосочетание появилось впервые в нескольких американских научных изданиях в 1983 г. [5]. Вполне возможно, что теоретическая наука гораздо раньше начала использовать этот или аналогичный ему термин. Но важна не только сама дата начала использования терминологии, связанной с фирменной и организационной культурой. Значимым является тот факт, что к экономическим и деловым сферам начинают применять методы, методики, концепции из сферы гуманитарных наук – социологии, культурологии, философии, психологии.

Итак, корпоративная или фирменная культура? Конечно же, между ними есть различия, но их значительно меньше по сравнению с соответствующими этим понятиям семантическими полями, чем сходства. В обоих случаях это ценности. И одно, и другое понятие включает человеческие взаимоотношения в коллективе, в рабочей среде. И фирменная, и корпоративная культура влияют на стиль управления, человеческие ресурсы и связанные с ними ритуалы, особенности этикета и моральные категории в организации. Лингвистические нюансы раскрываются в употреблении конкретных обозначений – **corporate culture** у американских специалистов в области менеджмента, маркетинга и **organizational culture** в рассуждениях их английских коллег. В 1989 г. Дешпанде и Вебстер проанализировали более 100 монографий, исследований и статей по вопросам антропологии, социологии и организационного поведения и на основе преобладающих дефиниций остановились на выводе, что организационная культура не может характеризоваться иначе, как «...*Образцы общеразделяемых ценностей и верований, которые помогают людям понять функции организации, и, следовательно, воспринимаются нормы поведения в организационной структуре*» [6].

Американский Центр анализа менеджмента в своём определении корпоративной культуры подчёркивает важность стабильности в организации – состояния, связанного с возрастанием ответственного отношения к работе, с мыслями, чувствами и реакцией на все, что выступает против этой системы: «Культура представляет эмоциональную связь этого организационного объединения... Культура ... это образцы веры и ожиданий, которые члены организации разделяют между собой. Эти надежды и ожидания составляют правила поведения, нормы, которые формируют индивидуальное и групповое поведение в организации» [7]. Синтезированное определение корпоративной культуры может быть представлено как «совокупность поведенческих моделей, ценностей, институтов и т.д., которые характерны для корпораций» [8].

Можем ли мы считать, что фирменная (корпоративная) культура связана с антропологическими характеристиками индивидуальных бизнес-образований? Логично ли думать, что верования, обычаи, ритуалы, нормы, ценности, которые отличают членов одного сообщества от членов другого, на самом деле представляют сущность культуры этого сообщества (будь то государство или племя, регион или фирма)? В этом случае не возникает вопрос о коллективных чувствах, коллективных действиях, коллективных ожиданиях сотрудников, работающих в одной и той же бизнес-структуре?

Для целостного восприятия характеристик фирменной культуры помогут разобраться характеристики культуры. Культурой можно считать:

– то, что разделяют все или большинство членов определённой социальной группы;

– то, что старшие члены группы стараются передать молодым членам группы;

– те моральные, правовые, традиционные ценности, которые формируют поведение или структуру мировоззрения [9].

Межкультурный менеджмент, который изучает особенности и пути преодоления барьеров при общении между представителями различных культур (например, японцы и американцы, европейцы и арабы, и т.д.), исследует своеобразие фирменной культуры с учётом региональной специфики, культуры партнёров, конкурентов, акционеров во время их небальных коммуникаций и т.д. [10].

Фирменная культура действительно представляет совокупность ценностей, норм, моделей подчинённости, коммуникаций и профессионального поведения, которые способны обеспечить преимущество в развитии организационной структуры, стабильности и жизнеспособности, инноваций и прогресса. Эта культура настолько эффективнее, насколько насыщена гуманистическим и прагматическим духом, с дерзновенной готовностью к риску действовать во благо фирмы. Она содержит эффективную стратегию для решения проблем, возникающих в работе (трудовые конфликты, технологические трудности, подорванный авторитет, подпорченный имидж, потеря энтузиазма, обесценивание стимулов, инерция, апатия и т.д.). Фирменная культура не должна восприниматься как полностью завершённая система правил и норм, а должна представлять гибкий и пластичный конгломерат ценностей и образцов поведения, которые постоянно меняются, обновляются и корректируются в направлении своего совершенствования.

Менталитет сотрудников в таком формировании включает положение, утверждающее, что очень заманчиво для себя определить достижение совершенства в области фирменного управления как конечную цель, но это можно рассматривать только как целенаправленный процесс, соединяющий вызовы к достижениям и общую позицию коллектива.

Надёжность фирменной культуры проверяется в критических ситуациях – при рецессии, спаде производства, растущих потерях. В таких случаях, несомненно, важными являются **профессиональные качества**, менеджерские навыки, поливариантность управленческого мышления. Но не менее важно и **единение (корпоративность), солидарность, сострадание, сопричастность**.

Высокий уровень фирменной культуры продемонстрировал на практике известный бизнесмен и топ-менеджер Ли Якокка, когда пришлось применить в качестве крайней меры, для обеспечения выживания компании, увольнение сотрудников. И он приступил к этому с чётким пониманием

трагичности и фатальности последствий, вызванных сокращением, проявляя сочувствие, стремясь обеспечить высокие пенсии, использовать талантливых работников при возможности на других рабочих местах. Но так или иначе все определённые для сокращения сотрудники были уволены.

Другой ключевой категорией в рамках фирменной культуры является *доверие*. Оно предполагает открытые и честные отношения как между руководителями и представителями различных компаний, так и внутри самих компаний – в связях и контактах между рядовыми сотрудниками. Многие способствуют укреплению доверительности в общении, в том числе и так называемые «горячие коммуникации», т.е. свободное выражение мнений по любым вопросам, различные предложения, «критика снизу», конструктивный и функциональный диалог руководителя и подчинённого. Выстроенные в одной бизнес-структуре, прямые и надёжные взаимоотношения позволяют действовать совместно и эффективно. Доверие облегчает партнёрство между бизнесменами. Для них иногда достаточно только сказать «да», достаточно одного рукопожатия, даже порой одного кивка головой, чтобы понять и гарантировать, что неформальный договор готов, что сделка заключена.

Доброе имя также является частью фирменного имиджа. Поддержанием позитивной репутации фирмы является коллективный труд персонала на всех её уровнях. Сохранение трудовых ритуалов (приём на работу, награждение, торжества, поддержка и т.д.), использование стереотипов, построенных в течение многих лет и даже столетий, охрана тайны технологий продолжают способствовать повышению репутации конкретной бизнес-структуры. Торговая же марка должна сохраняться в массовом сознании потребителя с помощью используемой рекламы. Многие рекламные призывы содержат афоризмы или эмблемы, согласно существующим традициям, учитывая специфические исторические корни того или иного товара. Это и «*Мерседес-Бенц*», это и «*Байер*», это так же и «*Паркер*». И ещё много других известных фирм. *«На самом деле торговые марки и имена для многих крупных корпораций являются их наиболее ценным активом. Они «освещают небо над городом». Они появляются ... с большим пафосом – в начале и в конце телевизионных программ, где благородный голос привлекает внимание зрителя на щедрые пожертвования корпораций. Их можно найти в журнальной рекламе на всю страницу, наложенными сверху на безмятежный ландшафт или классические картины, часто без представления каких-либо товаров, производимых этими корпорациями. Это идеальная тавтология: логотип представляет корпорацию, а корпорация представляет логотип»* [11].

Центральными в фирменной культуре являются отношения, суть которых **выражается во фразе «забота о сотрудниках»**. Обычно это индикатор состояния бизнеса, характеризующий процветание компании. Но

что значит забота о сотрудниках? Поверхностное или конструктивное внимание? ... По отношению к сотрудникам конкретной компании действительно можно сделать заключение о её динамизме, благополучии и, соответственно, перспективности. *Фактическая стратегия поддержки человеческих ресурсов должна быть реализована на основании конкретного проявления внимания, поддержки, поощрения и помощи. Временные или популистские «жесты» руководства (единовременные премии или лицемерные приёмы) не могут ввести в заблуждение опытный глаз специалиста и использоваться на высотах фирменной культуры в конкретной промышленной или коммерческой структуре.* **Забота о подчинённых** является неперенным атрибутом профессионального менеджмента, но это должна быть **забота**, постоянная, конструктивная. В её основе находится понимание того, что многого может достигнуть организация, которая ценит свой самый драгоценный капитал – человеческий (персонал) и постоянно прилагает усилия для его профессионального роста; индивидуально (личностного) развития; восстановления физического состояния; максимально возможного удовлетворения материальных и духовных потребностей; формирования чувства фирменной сопричастности и гордости за принадлежность к конкретной компании.

Отдельным и также очень важным моментом является достижение высокой степени человеческой близости между субъектами и объектами субординационного процесса в организации (между самими руководителями, руководителями и подчинёнными, коллегами одного уровня). В некоторых случаях эта близость проявляется в виде различных форм сочувствия, симпатии, поддержки через комплименты и ободряющие слова, и т.д. В другом случае забота проявляется в искреннем, но ненавязчивом желании партнёров по компании информировать друг друга о личных и деловых проблемах. В третьем случае – просто в осознании и реализации на практике потребности в регулярных встречах, беседах и интервью без строгого соблюдения формальных требований иерархической процедуры.

Без преуменьшения значимости других параметров в **фирменной заботе о сотрудниках**, основное место занимают усилия, направленные на развитие их карьеры, подготовку и переподготовку, непрерывное обучение – теоретическое и практическое. В связи с этим положением не будет удивительным, что американская фармацевтическая компания «Мерк» (лучший рейтинг в журнале Fortune) связывает свой успех с «тайной привлечения, развития и удержания квалифицированного персонала» [12]. Не стоит сетовать, когда сталкиваемся с провалом фирменной деятельности и переходом «на уверенный путь к банкротству» и из-за пренебрежительного отношения к переобучению и переквалификации сотрудников. Кроме того, идя вперёд по пути фирменного строительства, руководство не

должно проводить техническую переподготовку за счёт социогуманитарной подготовки своих сотрудников.

О состоянии фирменной культуры можно судить и по, казалось бы, «парадоксально пристальному вниманию и самоотверженности в сопричастности», на которую идут организации, заботящиеся о своих сотрудниках. Например, Тед Тернер – известный американский информационный магнат – одновременно с запретом на курение в помещениях CNN и категорическим условием найма на работу только некурящих приказал своим лучшим сотрудникам-курильщикам, чтобы они прошли специальную антитабачную терапию, расходы за которую были отнесены на счёт телекомпании.

Наблюдения же за фирменной культурой российских компаний показывают, что и у нас уже имеются некоторые признаки её развития. В таких компаниях работники мотивированы заботой владельцев и менеджеров, которые знают цену успеха. Многие компании делают все, что необходимо для создания позитивной атмосферы не только в качестве рабочей среды, но и в качестве условия для отдыха и восстановления. Примером могут послужить «Лукойл», «Газпром», «Норильский никель».

Отдых на иностранных курортах, различные формы приобретения ценного профессионального мирового опыта, подарки для сотрудников и их родственников по случаю различных юбилеев и праздников – это только часть фирменной стратегии этих организаций, которые могут быть уверены, что их сотрудники объединены и максимально сопричастны общим фирменным ценностям.

Другой важной частью фирменной культуры является **фирменная одежда**, и вообще – адекватный и функциональный внешний вид сотрудников. Одежда, аксессуары, макияж, причёска, элементы, которые настолько проникли в повседневную жизнь так, что воспринимаются, как само собой разумеющееся. Есть бесчисленное множество случаев, когда по внешнему виду персонала заказчики и партнёры делают общие выводы о состоянии конкретной компании, завода, магазина. Одежда принадлежит к ценностно-символическому капиталу фирмы. Она имеет задачу, кроме традиционно-практичного своего предназначения (для предохранения от атмосферного и климатического влияния, тепла или холода, влаги и ветра), служить отличительным признаком сотрудников различного ранга, а также дополнять впечатление о жизни и деятельности компании, усиливать созданный имидж и вносить свой вклад в его формирование, **приобщать** рабочих, служащих, руководителей и подчинённых к основным нормам и правилам организации, к генеральной цели конкретной компании.

Фирменная одежда – материал, дизайн, цвет, отделка – вплетены в общую систему знаков, которые могут помочь определить конкретную

культуру ценностей, которые объединяют группу людей на профессиональной основе. *Строгость и элегантность, утончённость и представительность, самочувствие и сдержанность – вот только часть того, ради чего создается стиль компании.*

Все больше известных фирм обращаются к домам высокой моды и известным модельерам для того, чтобы они разработали для них специальную фирменную одежду, которая была бы удобной и приятной – и что особенно важно – и отличала их от конкурирующих структур. Во многих отраслях, таких как авиация, речной и морской флот, химическое производство, образование (там, где существуют определённые традиции, например, суворовские училища), торговые сети и т.д., используют фирменную одежду для подтверждения престижа и авторитета на основе глубокого ценностного отношения к ней.

Фирму можно с полной уверенностью сравнить с семьей, поэтому ***создание, сохранение и развитие являются ее основными функциями и составляют*** основное содержание её деятельности. Это сравнение используется многократно и, вероятно, будет приводиться часто и в будущем. Ряд теорий уделяют значительное внимание этому удивительному сходству, фиксируя внимание на аналогичности механизмов создания и защиты общих ценностей, выполнении обрядов и ритуалов, на социально-психологических методах контроля и стимулирования, поддержки и санкций. В этом случае центральное место в фирменной культуре будут занимать ***объединительность, совместность, коллективность.***

Можно найти много других синонимов, чтобы выразить сущность этого явления. Таковы понятия «корпоративный дух», «командный дух», «интегративный подход», «профессиональная воодушевлённость» и другие. Они вращаются вокруг главного понятия – сознательного действия и поведения персонала по отношению к качеству выполнения профессиональных обязанностей, поддержанию инновационных отношений и достижению успеха путём сохранения и укрепления фирменного престижа, репутации, чести и достоинства компании.

Логичны и вполне закономерны в духе совершенной фирменной культуры совместные поздравления, исполнение специальных трудовых ритуалов, соблюдение устоявшихся традиций. Традиции, по которым принимают новых сотрудников, обычаи проводов ветеранов (либо из-за выхода на пенсию, либо из-за изменений в сфере занятости) обычно выражают сущность и особенности фирменной культуры. Именно через них (а также и посредством других ритуалов) укрепляются основные трудовые ценности, становятся более ощутимыми с точки зрения смысла существования данного предприятия, и особенно – в постоянном стремлении к достижению успеха.

Этикет и фирменная одежда, ритуалы и символы, взаимоотношения и иерархичность – все эти компоненты, образующие амальгаму ценностей, которая отличает одну организационную систему от другой, которая обеспечивает устойчивость, стабильность и перспективы дальнейшего развития конкретной бизнес-структуры.

Но чрезмерная приверженность к одним и тем же образцам и стереотипам поведения и общения не создаёт ли риск быстрого использования ресурсов компании? И не возникает ли опасность нежелательного прозябания, застоя и в конечном итоге смерти компании? Да, конечно же, есть такая опасность, особенно когда слишком полагаются на связь с прошлым (абсолютизация традиционализма) и полностью или почти полностью пренебрегают инновационностью и творчеством.

Реформаторство и склонность менеджеров к динамическим изменениям являются признаками их приверженности к зрелой фирменной культуре. Но эти способности и даже таланты часто нейтрализуются и подавляются вышестоящими догматичными руководителями, не желающими рисковать, а по сути, просто «плывущими по течению». **Мечтательность**, вероятно, будет вызывать у многих ассоциацию с инерцией, с «вялым» типом управления. Но склонность мечтать, давать волю воображению – это эмоциональная гарантия того, что лидер готов сделать шаг вперёд, осваивать новые технологии и применять механизмы повышения эффективности работы во имя процветания компании. «Преобразование организации – это не просто поиск возможности, но и креативная стратегия, на разработку и реализацию которой необходимо привлечь большее количество сотрудников, если они хотят успешно руководить работой в условиях сегодняшней конкуренции» [13].

Лидеры реорганизации проводят учёт реальных потребностей для преобразований. Чтобы поставить диагноз, они контролируют четыре потока информации:

1. Лидер проводит самоанализ для определения своих сильных и слабых сторон, а также существующих пробелов.

2. Лидеры предоставляют возможности для самоанализа большинству сотрудников, которые дают уверенность высшему руководству, что они работают вместе с ним для достижения общих целей, а не против них.

3. Система организационного контроля должна представить достоверные данные об относительном благополучии в различных частях организации.

4. Необходимо проводить тщательный анализ внешней среды компании [14].

Проблемы, поставленные в статье, разумеется, являются неполным размышлением о смысле, характере и роли фирменной культуры в современном постмодернистском бизнесе. Теперь стало ясно, что *ценности со-*

общества и эмоциональная принадлежность к целям имеют решающее значение для процветания компании. Мы увидели и проследили неразрывную связь между фирменной культурой, с одной стороны, и социологией, социальной антропологией и философией – с другой [15]. И представляется, что гуманитаристика все больше будет «обслуживать» менеджмент и маркетинг: гуманитарные науки, поведенческие теории все более эффективно партнёрствуют с экономическими и техническими знаниями. Исследования, проведённые в США, показывают, что 97 % бизнес-компаний верят в важность фирменной культуры для их собственного успеха и считают, что это относится к человеческим ресурсам в менеджменте [16]. Думается, что это тот факт, который на самом деле не нуждается в комментариях.

Фирменная культура пронизывает все – работу, нормативы и правила, исследования и разработки, стратегии и тактики в управлении и деятельности организации. Она выстраивается медленно, а порой и с трудом, но когда создана, то способна творить чудеса, чтобы преобразовать все, «оживить» весь персонал – от директора до рабочего. Она является наиболее точным показателем (мерилом) фактического потенциала корпорации. Фирменная культура диктует постоянную положительную динамику, а следовательно, и эволюцию организации. Поэтому в таком случае позволительно сделать метафоричный вывод: фирменная культура подобна доброму духу, без которого все начинания организации остаются лишь чистым механизмом.

Примечания

1. Сарачинова Ж., Шиков Л. Как приватизировать предприятие за 84 дня. С., 1991. С. 23 – 24.
2. Тончев Г. Основы менеджмента. С., 2002. С. 82.
3. Коларова Д. Фирменная культура в неадекватных условиях (1989 – 1990) // Социологические проблемы. 1991. № 1. С. 65.
4. Pettigrew A.M. The creation of organizational cultures // Dansk Management Center Research Seminar. Copenhagen, 1976. P. 18.
5. Administrative science quarterly, organizational dynamics – 1983 (Стоянова М. Фирменная культура // Экономическая социология. С., 1992. С. 214).
6. Deshpande R., Farley J.U., Webster E.E. Jr. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrat analysis // Journal of marketing. 1993. Vol. 57. P. 23.
7. Grosse R.D. Kujawa. International business. Homewood, 1988. P. 301.

8. *Стоянова М.* Фирменная культура // Экономическая социология. С., 1992. С. 214.
9. *Adler N.* International dimensions of organizational behavior. Boston, 1996. P. 8–9.
10. *Stanton N.* Communication. London, 2010. P. 35 – 40.
11. *Руч П.Б.* Труд нации. Как подготовиться к капитализму в XXI веке. С., 1999. С. 96.
12. *Молхов С.* Верхние этажи американских корпораций // Деловой мир. 2002. № 31/31.
13. *Тучи Н., Деванна М.А.* Лидеры реорганизации (Из опыта американских корпораций). М., 1990. С. 81 – 82.
14. Там же. С. 82.
15. *Cowling A.G., etc.* Behavioral sciences for managers. Second edition. London, 1989. P. 241; *Lesikar R.V.* Basic business communication. Fourth edition. Homewood, 1988. P. 103.
16. *Milkovich G.T., Boudreau J.W.* Personnel human resource management. Fifth edition. Plano, 2008. P. 102.