**Курсовая работа**

**Изучение социальной структуры и культуры организации**

**Введение**

Любая организация функционирует и существует только потому, что в ней есть люди. Именно работники создают и формируют культуру организации и её внутренний климат. В конечном итоге от них зависит то, чем является организация. На сегодняшний день человек стал не только самым важным ресурсом организации, но и самым дорогостоящим.

Поэтому один из основных показателей, характеризующих вес и размах деятельности организации, является не объем производства или продаж, не размер производственных площадей или финансовый потенциал, а численность работников организации. Поэтому особенно внимательно нужно изучать социальную структуру и культуру организации.

Таким образом, приступая к исследованию и анализу социальной структуры и культуры организации необходимо разобраться с понятием самой организации. Основная трудность состоит в том, что термин организация существует во многих науках. Термин организация употребляется в самом разном смысле, поэтому трудно выделить четкий набор признаков, определяющих границы этого понятия. Чаще всего это понятие ассоциируется с объединением людей. Объединения людей принято называть группами или при определенных условиях организациями.

Понятие организация принято рассматривать в трех различных смыслах: как объект (явление); как процесс управления; как воздействие или действие (налаживание чего-либо).

Организация как объект - это искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции. В таком понимании слово организация относится к интересующим нас сложным формациям, таким как предприятия, фирмы, банки, органы власти, учреждения, добровольные союзы, созданные, например, по профессиональному признаку.

Организация как процесс - это совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования. Другими словами, это вид деятельности, включающий в себя распределение функций между членами коллектива, обеспечение взаимодействия между людьми, контроль за исполнением приказов и распоряжений вышестоящих должностных лиц, распределение материальных и денежных фондов и т.д. В этом смысле организация представляет собой не что иное, как процесс управления деятельностью людей, т.е. организовывание.

Организация как воздействие — это упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта. Применительно к материальному объекту это может быть, например, организация системы водоснабжения. В принципе в этом смысле понятие «организация» применимо и к предприятию, если речь идет, скажем, о разработках схемы организационной структуры, или организационном проектировании.

В курсе - теория организации, используются все три смысла термина организация, поскольку речь идет и об организациях как управляемых объектах, и об организационной деятельности, связанной с управлением коллективом, и о проектировании организаций с разработкой их организационных структур.

В данной работе речь пойдёт о социальной структуре и культуре организации. Цель данной курсовой работы заключается в проведении теоретических и практических исследований социальной структуры и культуры организации.

Цель данной курсовой работы – разработка теоретических и практических положений о социальной структуре и культуре организации. Объектом исследования является ОАО «Гипросвязь СПб». Предмет исследования – изучение социальной структуры и культуры на данном предприятии.

Данная курсовая работа предусматривает решение следующих важнейших задач:

-раскрыть экономическое содержание понятий социальной структуры и культуры организации;

-провести анализ и дать оценку существующей культуры исследуемого предприятия.

**1. Теоретические основы социальной структуры и культуры организации**

**1.1 Понятие социальной организации**

Несмотря на то, что теория организации как наука уже полностью сформировалась, достаточно четкого и исчерпывающего определения понятия социальной организации не существует, по сей день.

В качестве объекта теории организации особый интерес представляют социальные системы.Это упорядоченные в определенном отношении множества взаимодействующих индивидов и групп индивидов, образующих целостность. Важнейшим компонентом социальных систем является человек. Человек — прежде всего общественное, сознательное, связанное с другими людьми тысячью самых разнообразных отношений и форм взаимодействия.

Объединяться в организации и взаимодействовать в их рамках людей побуждают физические и биологические ограничения, присущие каждому отдельному человеку. В организации люди объединяют свои способности, дополняя друг друга, и тем самым добиваются как целей организации, так и индивидуальных целей.

Организацияявляется совокупностью двух или более индивидов, деятельность которых построена на достижении сознательно координируемых целей. Организация предполагает формирование социальных связей, т.е. взаимодействие индивидов внутри организации. Характер взаимодействия не возникает сам по себе - он навязывается самой организацией. Возникшая организация начинает жить самостоятельной жизнью, подчас не зависящей от создавших ее людей. В данном контексте организация выступает как социальная общность.

«Социальная общность - это реально существующая, эмпирически фиксируемая совокупность индивидов, отличающаяся относительной целостностью и выступающая самостоятельным субъектом социального действия и поведения.[[1]](#footnote-1)»

Процесс упорядочивания действий индивидов, составляющих основу социальной организации***,*** весьма сложен. В отличие от других массовых общностей социальная организация характеризуется:

- устойчивым взаимодействием элементов, способствующим прочности и стабильности их существования в пространстве и времени;

- относительно высокой степенью сплоченности;

- отчетливо выраженной однородностью состава;

- вхождением в более широкие общности в качестве элементов структурных образований.

Из всего видового многообразия организаций можно выделить формальные и неформальные организации.

Главным признаком формальных организацийявляется узаконенная система норм, правил, принципов деятельности, стандартов поведения членов организации. Формальная организация обеспечивает прохождение деловой информации, необходимой для функционального взаимодействия ее членов. Она включает в себя различные регуляторы, нормирующие и планирующие деятельность данной социальной общности.

Формальная организация рациональна: в ее основе лежит принцип целесообразности, сознательного движения к цели. Она принципиально безлична, так как рассчитана на абстрактных индивидов, между которыми не должно быть никаких отношений, выходящих за рамки служебных.

Формальная организация характеризуется сильной тенденцией превратиться в бюрократическую организацию. Необходимо отметить, что преобладающая точка зрения на организационный процесс состоит в том, что он выполняется бюрократически.

Неформальные организациисуществуют одновременно с формальными. Для них характерна система не предписанных социальных ролей, неформальных институтов и санкций, эталонов поведения, переданных обычаями и традициями. Их появление связано со своеобразием действия человеческого фактора в организации, что еще раз подчеркивает роль личности в организационном процессе.

При выполнении производственных функций люди вступают в многочисленные контакты, способствующие установлению спонтанных личных связей, отчасти носящих эмоциональную окраску. Иначе говоря, существует разделение между профессиональной функцией, выполняемой человеком, и самой личностью. Неформальная организация как спонтанная общность людей предполагает личностные служебные отношения, решение производственных задач способами, отличными от формальных предписаний. Образование неформальных групп способствует поддержанию социальной целостности, снятию социальной напряженности в коллективе.

Неформальная организация выступает своеобразным буфером между индивидами и жесткой формальной организации. Не исключена, однако, и отрицательная роль неформальных организаций: иногда частный интерес определенной группы может превалировать над общей целью организации.

«Понятие социальной организации неразрывно связано с понятием коллектива.Состав коллектива и направления его деятельности, определяемые стремлением к достижению единой цели, регулируются административно-управленческим аппаратом, а также правовыми и этическим нормами, принятыми в данной организации и обществе в целом. Указанные нормы и в большинстве своем не зависят от конкретного персонального состава коллектива и поэтому являются обезличенными.[[2]](#footnote-2)»

В то же время деятельность организации во многом определяется формально нерегулируемым поведением членов коллектива. Сплоченность или конфликтность коллектива, его стабильность, уровень квалификации, сознательность работников, их деловая активность и многие другие человеческие факторы влияют на эффективность деятельности организации.

В связи с этим в процессах управления организацией, наряду с такими направлениями деятельности, как управление финансовой и административной службами, специально выделяется направление социально-психологического управлениям.

Понятия организационной системы и коллектива взаимосвязаны, но далеко не тождественны.

«Коллектив - это объединение всех работников организации, осуществляющих а совместную трудовую деятельность. Организация не может о существовать без коллектива и включает в себя коллектив как свою основу. Показатели многих составляющих, входящих в организационную систему, зависят от состава и настроения коллектива. Коллектив может быть полностью заменен, темне менее организация продолжит свое существование.[[3]](#footnote-3)»

Таким образом, социальная организация - это сложная, открытая, управляемая, динамическая система с целенаправленным действием.

Применительно к социальной организации система- это искусственно созданный набор взаимодействующих между собой элементов и подсистем, предназначенный для достижения определенной цели.

В связи с рассматриваемой темой нас в большей степени интересуют три организационных фактора, которые постоянно воздействуют на личность:

1) во-первых, это те механизмы организации, которые дают возможности человеку приобрести профессию, реализовать ее в своей деятельности и совершенствовать свои профессиональные качества;

2) во-вторых, социальный порядок, позволяющий работнику повышать свой социальный статус в рамках данной организации;

3) в третьих, социальная субкультура организации, вводящая работника в круг социокультурных ценностей данной организации, так что они постепенно становятся его ценностями.

**1.2 Социализация и профессиональная адаптация**

Сравнительно недавно проблема социализации по сравнению с другими организационными и экономическими темами часто отодвигалась на второй план.

«Организационная социализацияозначает процесс усвоения социокультурных ценностей и норм организации индивидами, что позволяет им быть полноценными членами этой организации.[[4]](#footnote-4)»

Пребывание человека в организации, его работа в ней связаны с его участием во многих процессах, причем продуктивное участие требует высокой степени приобщенияего к этим процессам и структурам, в рамках которых они протекают. Так, новобранец постепенно приобщается к финансовой дисциплине, производственно-технологическим условиям и нормам, режиму власти и подчинения, правилам общения по деловым вопросам и т.п.

Это процесс профессиональной адаптации работника,когда происходит становление или рост его профессиональной культуры, производной от финансовой и производственно-технологической разновидностей культуры организации. Главную роль здесь играют ценности и нормы поведения работника как члена узкого сообщества профессионалов, а не всей организации в целом. У нас, как в Европе и Америке, члены одной организации вряд ли будут обращаться друг к другу со словом «коллега», если они являются работниками разных профессий.

Там, где стремятся достигнуть многостороннего отождествления работника с корпорацией, профессионализм и социокультурные ценности растворяются в единой, сверхсильной корпоративной культуре. Этому способствует известная система пожизненного найма, преимуществами которой успешно пользуются в некоторых японских корпорациях.

Профессиональная адаптация связана с приобщением индивидов к другим, более общим социокультурным ценностям и нормам организации, но она не сводится к социализации в целом и совпадает с ней лишь частично. Об этом говорят некоторые практические ситуации, когда профессиональная мотивация работника оказывается сильнее или слабее мотивации социальной. Ценности и нормы одного профиля оказываются «ценнее» и «обязательней» ценностей и норм другого.

Это можно объяснить тем, что работник приобщается к процессам различной природы и соответственно ведет себя в зависимости от состояния своих потребностей:

В одном случае - это чисто материальные, жизнеобеспечивающие потребности;

В другом - потребности социального порядка; в третьем — потребности развития. Доминирующий тип потребности определяет интенсивность вовлечения индивида в те или иные процессы.

Если профессиональная адаптации и профессиональное развитие индивидов осуществляются главным образом в пространстве таких типов организационных структур, как финансовая и производственно-технологическая, то процессы организационной социализации протекают преимущественно в пространстве социальной структуры организации.

**1.3 Социализация и карьера**

Наиболее значимой зоной соприкосновения профессиональных и социальных организационных статусов является карьера. Статусы, которыми обладают индивиды, образуют связные множества. Одна группа статусов со временем перерастает в группу других статусов, затем в группу третьих и т.д. Образуется цепочка статусов. Верхние статусы престижнее нижних. Это и есть карьера.

Поскольку мы разделяем профессиональную адаптацию и социализацию, профессиональные и социальные статусы, можно сделать вывод о том, что в организации индивид делает, по крайней мере две часто взаимосвязанные карьеры, а именно: профессиональную и социальную.

Профессиональная карьера — это иерархическая цепочка организационных статусов, связанных с профессиональной деятельностью индивида. Социальная карьера означает траекторию продвижения индивида в социокультурном пространстве организации. То, что такое разделение карьер не теоретический прием, а реальность, можно убедиться, задавшись простым вопросом: откуда берутся местные профсоюзные лидеры и активные члены профсоюза?

Крупные корпорации для некоторых категорий своих работников стремятся проектировать линии карьеры и создают соответствующие механизмы. Наиболее показательные примеры мы найдем в Японии. Похожие тенденции есть в Европе и США.

Во многих случаях для членов организации процессы организационной социализации и прохождения карьеры совпадают в той мере, в какой совпадают интересы работодателя, т.е. организации и работника. Организация заинтересована в социализации, поскольку она обеспечивает необходимый для эффективной деятельности уровень развития, вовлеченность и лояльность работника к организации. Для работника социализация может означать рост профессионального и социального статуса. Что в конечном счете приводит к повышению качества жизни. Ясно, что от совпадения интересов двух сторон зависит эффективность социальной и профессиональной адаптации и успешность организационной социализации в целом. Очевидно также то, что не всегда это совпадение реально. У организации может не хватить ресурсов, а работник может не воспользоваться предоставленными возможностями или менять свои карьерные траектории, т.е. не связывать себя с какой-то одной организацией.

Как правило, большинство людей стремится к карьерному росту. Успех или неудача их деятельности в организациях сопровождается, с одной стороны, определенными тенденциями изменения личности как органической системы, а с другой — изменением эффективности их работы.

Существующие представления о стадиях карьеры основываются на организменной модели жизненного цикла (становление, рост, стагнация и упадок), к которым могут добавляться промежуточные стадии. Так, согласно одной из теоретических версий (модель Д.Т. Холла) возраст 15-25 лет связан с поиском и невысокой эффективностью. С 25 до 45 лет идет карьерный рост и одновременно утверждение личности в социальном и деловом пространстве организации. Этот период связан с ростом эффективности поведения. На следующей стадии — от 45 до 65 лет — происходит стагнация как по отношению к развитию личности, так и относительно ее эффективности. Во время этой стадии личность может оказаться способной и далее продолжать карьерный рост и рост эффективности поведения, либо начать снижать и то и другое. Начиная с 65 лет, согласно обсуждаемой версии, наступает безусловный спад во всех направлениях.

**1.4 Характеристика социальной структуры организации**

Центральным элементом любой организации является её социальная структура. Она относится к регулируемым аспектам взаимоотношений между участниками организации.

«Социальная структура проектируется и строится с учетом того, чтобы поддерживать стабильную и развивающуюся социокультурную среду для членов организации, благоприятствующую участию работников во всех процессах, происходящих в организации. Как и другие структуры организации, социальная структура представляет собой совокупность отношений между различными субъектами, а предметом этих отношений выступают сами индивиды, их потребности, социальное здоровье отдельных личностей и коллектива в целом, общепризнанные социокультурные ценности.[[5]](#footnote-5)»

В организации индивиды и группы имеют различные социальные статусы. Например, образованность и компетентность, большая зарплата, высокий авторитет в трудовом коллективе и вне организации, большая и крепкая семья, много друзей, особые личные качества и другие для многих являются социально привлекательными, ценными и выступают признаками высокого социального статуса.

По своей конструкции социальный статус в принципе ничем не отличается от других, рассмотренных выше. В своем формальном выражении он определяется совокупностью социальных ролей, среди них выделяются те, которые относятся к обязанностям, правам и привилегиям.

Менеджер имеет право самостоятельно решать или обязан принимать участие в решении кадровых и общих социальных вопросов (приема, перевода, увольнения, общественной дисциплины, безопасности и др.) и отвечать за их реализацию. Он отвечает за надлежащую социальную мотивацию своих подчиненных, должен культивировать в их среде фундаментальные ценности организации. Он имеет право принимать участие в разработке и реализации кадровой политики организации, обязан эффективно использовать контакты со специалистами (по кадрам, юристами, социологами, психологами и др.), информировать и участвовать в распределение социальных услуг и льгот в своем подразделении и др.

Несмотря на наличие формальных обязанностей и прав, социальная структура, в отличие от других, наименее формализована. В социальной сфере на первый план выдвигаются неформальные социальные статусы. Причем иногда по своей значимости они могут не соответствовать статусам формальным. Например, руководители высшего звена, занимающие высокое положение в профессиональном сообществе, получающие большую зарплату, имеющие множество официальных обязанностей, прав и привилегий во всех сферах, имеют авторитет в трудовом коллективе организации меньший, чем им хотелось бы и чем тот, который имеют некоторые другие сотрудники более низкого ранга.

Это связано как с трудностями организации контроля выполнения ими своих обязанностей и обещаний в социальной сфере, так и с тем, что они просто не имеют времени для открытого общения с большинством членов организации. Это же является причиной беспокойства высшего руководства по поводу поддержания корпоративного духа в трудовом коллективе и принятия специальных мер по интенсификации социализации остальных членов организации.

**1.5 Понятие и содержание социальной культуры организации**

Определение таких всеобъемлющих по своему содержанию понятий, как «культура», - дело сложное и неблагодарное, но необходимое. Культура - явление сугубо человеческое и общественное, откуда следует, что любой человек, группа или сообщество обречены быть культурными, т.е. они обязательно принадлежат к какой-либо культуре (развитой или отсталой).

«Под организационной культурой понимается система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, выдержавших испытание временем. Большинство из них неосязаемы, не измеряемы в количественных показателях. Это образ жизни и деятельности группы лиц, который осознанно или неосознанно воспринимается ею и передается из поколения в поколение.[[6]](#footnote-6)»

С точки зрения общечеловеческих ценностей все современные российские экономические и политические проблемы являются псевдопроблемами. Настоящие проблемы лежат исключительно в сфере культуры и нравственности.

Конечно, взаимная обусловленность экономики и культуры имеет достаточно сложный характер, но приоритет культурно-нравственных императивов уже не подвергается сомнению.

Культура управления позволяет оценить степень соблюдения системой управления тех требований, которые к ней предъявляет общество. Система управления организацией характеризуется общесистемными признаками, важнейшими из которых являются:

- целеустремленность, способность формировать цели и достигать их;

- целостность и связность;

- открытый характер организации;

- динамизм и стремление к развитию.

Разнообразие элементов культуры управления предопределяет необходимость следования в процессе управления многим нормам, а именно: моральным, юридическим, организационным, техническим, эстетическим.

С позиции теории организации культура служит проявлением общественного сознания, отражающим процесс самоорганизации общества. Культура представляет собой объективно-субъективное явление: она субъективна, поскольку человек является создателем, хранителем, носителем и потребителем, и объективна как атрибут общества, как продукт человеческой цивилизации.

«Организационная культурапредставляет собой выражение упорядоченности и согласованности функционирования социальной организации, систему смыслов, ценностей, ориентиров, позволяющих обеспечить организованность деятельности по реализации миссий и целей организации.[[7]](#footnote-7)»

Следует отметить значительную самостоятельность организационной культуры и целей организации, разные культуры могут обеспечивать реализацию одной и той же цели с разной эффективностью.

Организационная культура базируется на организационных ценностях, которые выражаются в представлениях о предпочтительности определенных средств, форм, методов функционирования организации, а также свойств членов этой организации. С организационными ценностями согласуются также нормы целесообразного поведения в организации. Нормы поведения обеспечивают формирование ориентиров организационной деятельности - существенных предположений, принимаемых членами организации. При этом исследователи в качестве проявлений организационной культуры выделяют культуру послушания, культуру инициативы и ответственности и др.

«Таким образом, организационная культура *—* это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, которые определяют ориентиры поведения членов организации. Эти ценностные ориентиры передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.[[8]](#footnote-8)»

Содержание организационной культуры реализуется в следующих характеристиках:

- понимание человеком своего места в организации;

- принимаемый язык общения;

- взаимоотношения между людьми;

- сохранение разделяемых организационных ценностей;

- внутренняя вера в принятые в организации идеалы;

- внешний вид работника и представление себя на работе.

Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения людей и определяется связанностью норм и ценностей, принятых в организации. Организационная культура не статична, хотя в ней присутствуют устойчивые черты, которые не меняются с течением времени. Отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок базовых предположений, который может указывать на то, какая политика и какие принципы должны превалировать в случае смены ситуации.

Культура организации может и должна претерпевать изменения, особенно когда она не способствует изменению поведения работников до состояния, нужного для достижения желательного уровня организационной эффективности. Как правило, это происходит в случаях:

- фундаментального изменения в миссии организации;

- значительных технологических изменений;

- формирования совместных предприятий;

- быстрого роста организации;

- развития внешнеэкономической деятельности;

- существования субкультур.

Анализ изменения организационной культуры предполагает использование научного подхода, включающего её аудит и разработку специальных предложений и мер по ее корректировке. При этом даже в случае благоприятных условий процесс совершенствования организационной культуры может занять длительное время.

Организационная культура дает наемным работникам ощущение их идентичности, несет в себе неписаные наставления о том, как в организации можно чего-то добиться, а также способствует стабильности данной социальной системы. К сожалению, люди не осознают влияния существующей культуры, пока она не превратится для них впомеху, пока они не прочувствуют новую культуру на собственном опыте либо пока эта культура не проявится публично в виде той или иной модели организации. В этом главная причина столь долгого игнорирования организационной культуры менеджерами и учеными. В большинстве случаев она не обнаруживает себя явно.

**1.6 Сильная и слабая культура организации**

Культура организаций может быть сильной или слабой. Для оценивания следует ввести дополнительно два критерия: интенсивность (насыщенность) и разделяемостъ.

Сильная культура имеет высокую интенсивность. В некоторых организациях вся внутренняя жизнедеятельность буквально пропитана корпоративным духом. В них можно встретить предметы, содержащие в себе символы корпоративной культуры. Поведение членов такой организации в большей степени, чем поведение других, подчинено нормам и правилам, считающимися культурно-ценными (жизнедеятельность такой организации насыщена культурными событиями и т.п.).

Интенсивность иногда считается главным признаком сильной культуры. «Сильная культура - это система неформальных правил поведения, которые диктуют людям организации способ поведения.[[9]](#footnote-9)» Существенно, что в сильной культуре человек знает, как себя надо вести, и не испытывает по этому поводу чувства неопределенности. Напротив, в слабой культуре он тратит много времени на выяснение того, что он должен, а чего не должен делать.

Следует учитывать, что установленный основателями корпорации культурный регламент может не всегда разделяться всеми членами организации, особенно теми, кто находится внизу организационной иерархии, хотя они и вынуждены соблюдать установленный порядок. Предметы деятельности и отношений участников организации, претендующие на то, чтобы стать разделяемыми культурными ценностями, будут таковыми, если они смогут стать средством сплочения людей. В этом заключается еще один смысл культурных ценностей вообще и социальной культуры, в частности.

Для сильной культуры наряду с интенсивностью характерна и высокая степень разделяемости (признания всеми членами организации культурных ценностей). В корпорациях с сильной культурой имеется и поддерживается ясное и понятное всем кредо, касающееся того, на что они нацелены и как управляют своим делом. Менеджеры уделяют много внимания выработке и благозвучному названию организационных ценностей для их распространения внутри организации и вне её. Культурные ценности организации известны и разделяются всеми, кто работает в компании, от простого рабочего до высшего управляющего.

Высокая интенсивность и общность, таким образом, являются отличительными свойствами сильной культуры. Соответственно, у слабых культур эти характеристики понижены.

В одних организациях культура справедливо считается эффективным фактором роста и развития. В других (как правило, молодых) искусственная имплантация «передовой» корпоративной культуры приводит к отрицательному результату - многие российские организации, положившиеся во всем на зарубежный опыт, тому свидетельство.

Культура, скорее, выращивается, чем насаждается или навязывается, поэтому дирижировать культурным процессом крайне трудно. Для организаций делового профиля, стоящих на экономическом фундаменте, культура представляет надстроечное образование и может влиять на экономическую эффективность лишь косвенно, как дополнительный фактор влияния на поведение людей.

В «пожилых» гигантах с устоявшимися традициями и сложившимся индивидуальным стилем организационной жизнедеятельности, сильная культура, несомненно, помогает эффективности. Опыт молодых и динамичных корпораций показывает, что сильная культура - не обязательно продукт длительного созревания.

В то же время в небольших фирмах, сильная культура вполне может стать инерциальным тормозом экономического роста. Кроме того, надо учитывать то, что в организациях, где творческая работа является главным фактором успеха, на почве мощной корпоративной культуры будут постоянно рождаться внутрикорпоративные субкультуры, настроенные на самоутверждение и выход из под материнской опеки..

**1.7 Изменение организационной культуры**

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Методы изменения культуры организации созвучны методам поддержания культуры. Это:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;

- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;

- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;

- изменение критерия стимулирования;

- смена акцентов в кадровой политике;

- смена организационной символики и обрядности

Изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Существуют три возможности сочетания изменений в поведении и культуре в организации.

Изменения в культуре без изменений в поведении.В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение. Главной проблемой является то, что люди в организации не обладают требуемыми для изменения поведения в данных условиях способностями и подготовкой.

Изменения поведения без изменений в культуре.В этом случае один или более членов организации или группа могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя отдельные работники могут не хотеть этого. Главная проблема —отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры.

3. Изменения происходят и в области поведения, и в области культуры*.*Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне верят и ценят то, как они по-новому делают свою работу, что дает внутреннее удовлетворение.

«При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей. В особенности они порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры. Степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т.е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.[[10]](#footnote-10)»

Изменения в организационной культуре могут либо предшествовать изменениям поведения, либо следовать за ними. Возможны два подхода при изменении культуры:

- принятие сотрудниками организации новых верований и ценностей;

- включение и социализация новых людей в организации, а также увольнение людей.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменениям поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной активности.

**2. Практическая значимость изучения социальной структуры и культуры организации**

**2.1 Краткая характеристика ОАО «Гипросвязь СПб»**

Компания «Гипросвязь СПб» является открытым акционерным обществом. ОАО является юридическим лицом и действует на основании Устава и законодательства РФ. ОАО «Гипросвязь СПб» - ведущий институт РФ по проектированию сетей и сооружений связи.

Существуя на рынке телекоммуникаций почти 70 лет, ОАО «Гипросвязь СПб» является координатором по предоставлению услуг системной интеграции в области инфокоммуникаций и телекоммуникаций.

Основные направления деятельности нашей организации:

- предпроектная подготовка объектов строительства и разработка технических заданий на них,

- бизнес планирование;

- технические и финансовые консультации;

-проектирование объектов информационного и телекоммуникационного назначения на различных стадиях, включая выбор типа и поставщика оборудования;

- консалтинговые услуги по организации экспертизы;

- поставка оборудования и программного обеспечения;

- строймонтаж и инсталяция оборудования и сети;

- авторский надзор;

- сдача объектов в эксплуатацию;

- технические поддержка, обслуживание, доработка и расширение проектов.

ОАО «Гипросвязь СПб» – Открытое акционерное общество, в состав акционеров которого входит несколько владельцев – физических лиц. Руководит предприятием выборный орган – Совет директоров. Между заседаниями Совета директоров руководство Обществом осуществляет Генеральный директор и исполнительная дирекция.

Средняя численность сотрудников ОАО " Гипросвязь СПб " на начало 2007 года составляет – 343 человек. Из них: с высшим образованием – 218 человек, с неоконченным высшим образованием – 39 человек, со средним специальным образованием – 57 человека.

В том числе: 1 доктор технических наук, профессор и 6 кандидатов технических наук. Средний возраст работников – 43 года. Средний стаж работы в ОАО "Гипросвязь СПб" – 10,5 лет. Персонал института является уникальным ресурсом. Высококвалифицированный инженер-проектировщик – “продукт длительного приготовления”. Поэтому компания во многом опирается на внутренние механизмы удовлетворения в квалифицированном персонале и планирует профессиональный и карьерный рост специалистов внутри института.

Сложнейшие задачи, которые стоят сегодня перед руководством Общества, в состоянии решать только высококвалифицированные менеджеры всех уровней, владеющие современными методами и приемами управления.

ОАО "Гипросвязь СПб" считает, что постоянное повышение квалификации сотрудников – одно из важнейших направлений работы с персоналом. Реализация программ повышения квалификации направлена на решение стратегических задач, стоящих перед институтом. Такой подход обеспечивает:

высокую репутацию компании на рынке проектных и инжиниринговых услуг в области телекоммуникаций;

удовлетворение потребностей заказчиков в высококачественных проектах систем связи;

эффективное развитие и прибыльность компании;

стабильность доходов компании в целом и каждого сотрудника внутри компании.

Большое значение Общество придает формированию внутренней корпоративной культуры предприятия, сохранению старых и созданию новых традиций, формированию стиля отношений между сотрудниками как внутри самого института, так и стиля общения с заказчиками и партнерами.

**2.2 Положение о корпоративной культуре ОАО "Гипросвязь СПб"**

1. Общие положения.

1.1. Корпоративная культура - это специфические для ОАО Гипросвязь СПб "" (далее Компания) ценности, отношения, поведенческие нормы. Корпоративная культура определяет принципиальный для Компании подход к решению проблем. Это набор наиболее важных предположений, принимаемых сотрудниками Компании и выражающихся в заявляемых Компанией ценностях, задающих сотрудникам ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются сотрудникам Компании через символические средства духовного и материального окружения организации.

1.2. Данный документ разработан с целью внедрения Корпоративной культуры Компании, как наиболее эффективного средства привлечения и мотивации сотрудников. Удовлетворение потребностей первого уровня (материальных), влечет за собой необходимость удовлетворения потребности второго, более высокого уровня: положение в коллективе, общность ценностей, нематериальная мотивация, развитие и профессиональный рост, приверженность Компании с высокой репутацией на рынке проектных и инжиниринговых услуг в области телекоммуникаций. Таким образом, Корпоративная культура позволяет, наряду с другими политиками (в области качества, кадровая и т.д.), реализовать достижение целей и стратегии развития Компании, изложенных в “Концепции развития ОАО " Гипросвязь СПб ".

1.3. Основные принципы построения:

- Развитие и совершенствование Компании идет непрерывно;

- Развитие Компании неотделимо от профессионального роста ее сотрудников;

- Умение работать в команде является базовым для сотрудников Компании;

- Три главных плюса хорошего специалиста - ответственность, творчество, нацеленность на результат;

- Каждый Заказчик Компании достоин индивидуального подхода и проектных решений;

- Все сотрудники Компании соблюдают методологические инструкции Системы менеджмента качества;

- Все процессы в Компании, заслуживающие автоматизации, должны быть автоматизированы;

- Если взялся за работу, делай ее быстро и качественно.

1.4. Данное Положение вводится в действие Приказом Генерального директора и распространяется на всех сотрудников Компании.

2. Миссия Компании.

2.1. Миссия Компании определена ее основными целями и задачами, которые отражены в “Концепции развития ОАО " Гипросвязь СПб ", утвержденной Советом директоров.

3. Основные базовые ценности Компании.

3.1. Сотрудник Компании – каждый сотрудник достоин индивидуального внимания со стороны коллег и руководства, независимо от уровня квалификации, стажа работы в Компании, физиологических и психологических особенностей.

3.2. Коллектив Компании – каждое подразделение Компании представляет собой неотъемлемую ее часть. Компания чутко реагирует на любые изменения в подразделениях, т.к. это отражается на ее деятельности в целом.

3.3. Компания – это неделимое целое; это общность, обусловленная ведением бизнеса в отрасли Связь; это высокий статус на рынке телекоммуникаций; это имидж надежности и стабильности.

3.4. Корпоративная символика – логотип и название Компании не подлежат критике (если она не обоснована, не аргументирована и не изложена в письменной форме) как со стороны сотрудников, так и со стороны посторонних лиц. Поэтому сотрудники Компании не поддерживают и опровергают негатив в адрес корпоративной символики.

3.5. Бизнес – это общая деятельность Компании, приносящая всем и каждому достойный, стабильный доход; бизнес в отрасли Связь не только один из самых прибыльных, но и один из самых престижных и значимых для страны.

3.6. Заказчик, - приходит в Компанию не только, чтобы “купить услуги”. В процессе оказания ему услуги по направлениям деятельности Компании, он вправе рассчитывать на удовлетворение и других своих потребностей (например, в уважении). Критерием и целью качественного предоставления услуг является Довольный Заказчик.

3.7. Партнер, - приходит в Компанию не только, чтобы “продать услуги”. В процессе взаимодействия по направлениям деятельности Компании, он вправе рассчитывать на удовлетворение и других своих потребностей. Критерием и целью качественных взаимоотношений является Постоянный Партнер.

3.8. Система менеджмента качества – как единая согласованная сеть процессов, касающихся удовлетворенности внешнего Заказчика, равно как и затрагивающие интересы Сотрудников Компании.

3.9. Опыт – Обучение и наставничество – эти ценности обуславливают все предыдущие: позволяют адаптировать и включать новых сотрудников в систему взаимоотношений внутри и вне Компании; позволяют Компании развиваться и совершенствовать процессы своей деятельности.

3.10. СМС – Союз молодых специалистов, как номинальное подразделение Компании также относится к разряду Корпоративных ценностей; Союз представляет собой ядро потенциала Компании, резерв неформальных лидеров, которые, получив опыт организационной и руководящей деятельности на своем уровне, смогут стать в будущем достойной сменой нынешнего руководящего состава.

4. Корпоративный кодекс, стандарты поведения.

4.1. Я считаю неприличным усложнять работу. Я делаю все, чтобы работа коллег упрощалась. Я делаю все, чтобы любую функцию сделать более технологичной и выполнимой. Я знаю, что намеренное усложнение общеизвестных и простых функций (позвонить по телефону, подготовить план собственной работы и т.п.) вызовет у коллег ощущение психологического дискомфорта и подозрительность. А это недопустимо. В ситуации неопределенности я принимаю такое решение, которое максимально упрощает работу коллег. Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

4.2. Я стараюсь сделать свою работу передаваемой, а результат своей работы воспроизводимым в мое отсутствие. Если такого не происходит, то это означает, что работа выполнена некачественно либо еще не закончена. В ситуации неопределенности, я принимаю такое решение, которое делает возможным воспроизводимость результата в мое отсутствие. Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

4.3. В том числе я согласен с тем, что некачественно оформленные мной документы (договора, технические задания, акты и т.д.) не должны подписываться, а некачественно выполненная работа не должна оплачиваться. Я рассчитываю на то, что и мои коллеги разделяют такую же точку зрения.

4.4. Я знаю, что любое поручение, связанное с Заказчиком, делается "день в день". Если это невозможно, то я должен позвонить Заказчику и сообщить о том, что о нем помнят. Я уверен в том, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

4.5. Я знаю о том, что внесение информации в базы данных компании делается в день получения информации, и не допускаю задержек с внесением. Я знаю, что задержка внесения информации в базу на один день считается опозданием и может повлиять на оперативность и формирование планов работы Компании в целом. Я принимаю все возможные меры к выполнению данного стандарта и рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Всего 39 существует 39 стандартов

5. Традиции и символика Компании.

5.1. В Компании принято традиционно проводить следующие праздничные мероприятия:

Новый год (декабрь);

День рождения Компании (октябрь);

День радио (май).

Эти мероприятия считаются общеинститутскими и организуются для всех сотрудников Компании.

5.2. В Компании проходят праздничные акции, которые могут носить как ежегодный, так и разовый характер:

К ежегодным относятся:

День защитника Отечества (23 февраля);

Международный женский день (7 - 9 марта);

День снятия блокады;

День пожилого человека (встречи ветеранов ОАО "ГИПРОСВЯЗЬ СПб");

Встреча Молодых специалистов (вновьпринятых) с руководством Компании (сентябрь)

К разовым относятся:

День здоровья (июнь);

Спортивные турниры и соревнования;

День юмора (1 апреля);

Творческие встречи с Партнерами и Заказчиками;

Творческие выставки сотрудников, их детей;

И т.д.

5.3. Ежегодно в Компании проводится конкурс “Достижения года”. Порядок проведения конкурса описан в Положении “О ежегодном общеинститутском конкурсе “Достижения года”.

5.4. Для Компании разработан и утвержден единый стиль Логотипа. Этот Логотип используется при оформлении официальной документации, подготовке сувениров, рекламы и пр. Варианты расположения и цветовая гамма приведены и обозначены в приложении 1.

5.5. За значимые достижения в профессиональной и коллективной деятельности сотрудникам вручаются грамоты 4-х степеней, памятные подарки, денежные премии, знаки отличия и т.п.

Введено в действие Приказом Генерального директора № 147 от 05.07.04.

**2.3 Характеристика организационной культуры и социальной структуры ОАО "Гипросвязь СПб"**

Не секрет, что корпоративная культура может как способствовать развитию и процветанию компании, так и негативно влиять на производительность труда сотрудников и конкурентоспособность. Формализация корпоративной культуры в ОАО «Гипросвязь СПб» не завершена – предстоит еще изучить традиции, устоявшиеся правила поведения и ожидания сотрудников во всех филиалах Общества.

В настоящее время в компании сложилась так называемая «стихийная» корпоративная культура со своими традициями, неписанными законами и правилами взаимодействия работников, руководителей и подразделений, сформировались определенные стандарты отношения к предприятию, некие нормы поведения.

По мере прояснения общей картины организационной культуры, оценки фактического состояния и желаемого результата стала очевидной необходимость выбора средств воздействия на существующую модель корпоративной культуры в целях повышения эффективности развития ОАО «Гипросвязь СПб».

В компании выделены наиболее значимые ОАО «Гипросвязь СПб» цели и составляющие корпоративной культуры и определены необходимые направления работы. Принятая кадровая политика уже заложила следующие основные корпоративные ценности, которыми должен руководствоваться каждый сотрудник:

– понимание стоящих перед компанией задач и способность их реализации;

– постоянное совершенствование своего мастерства, освоение и использование новых знаний и навыков;

– эффективное взаимодействие с другими членами коллектива, умение работать в команде.

За многолетнюю историю развития структурных подразделений ОАО «Гипросвязь СПб», в каждом из них сложились свои традиции. Многие из них стали элементами общей корпоративной культуры объединенной межрегиональной компании. Это и проведение корпоративных праздников, спортивных состязаний для работников компании и членов их семей, конкурсов между детьми сотрудников, традиционные поздравления с днем рождения, торжественные награждения знаками отличия и многое другое. Подобные мероприятия вызывают у сотрудников чувство уважения к компании, способствуют их мотивации к производительному труду, созданию ощущения благополучия и стабильности, а значит, и удовлетворенности работой.

Богатый опыт сотрудников кадровых служб генеральной дирекции и филиалов компании свидетельствует, что наиболее значимыми компетенциями для успешной работы в компании являются клиентоориентированность, убедительность в общении, высокий профессионализм и способность к инновациям. Ведь только коллектив профессионалов-единомышленников, обладающих умением работать в команде, способностью к постоянному развитию и стремлением к самосовершенствованию, может повышать конкурентоспособность предприятия и добиваться высокого качества предоставления телекоммуникационных услуг.

Огромную роль в формировании и поддержании организационной культуры играет Служба по управлению персоналом. Именно она является хранительницей ценностей компании.

На Службу по управлению персоналом возлагается главная задача - формирование сплоченной команды профессионалов, поддержание стандартов на взаимодействие с коллегами, клиентами, внешней средой, а также на поддержание корпоративного духа компании.

В компании наблюдается здоровая атмосфера, четко прописаны и проповедуются, а самое главное - жизнедействуют высокие нравственно-этические принципы, есть миссия и философия, понятные и близкие каждому сотруднику, - это и есть побуждающие мотивы работать эффективно и с полной отдачей.

Ну а если говорить конкретно, то для поддержания здорового корпоративного климата в коллективе и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, руководителями и подчиненными разработан и успешно осуществляется комплекс коллективных мероприятий, так называемых программ отдыха.

Это и совместные походы в театры, музеи, спортивные состязания, организация различных игр, творческие выступления на Новый год, 8-е Марта, день рождения компании. Особое место здесь занимают спортивные мероприятия.

В целях проявления заботы о здоровье сотрудников, а также для сплочения людей в нашей компании существуют спортивные дни. Каждую пятницу для сотрудников предоставляется тренажерный зал, бассейн и футбольный зал. Есть в компании и две сложившиеся футбольные. У каждой команды есть свои болельщики. Самое главное, на мой взгляд, что в командах, наряду с рядовыми сотрудниками, играют и руководители компании - генеральный директор и зам. генерального директора, топ-менеджеры.

Это говорит о многом: и о прекрасном психологическом климате, и о взаимоотношениях между руководителями и подчиненными, ну и о великолепной спортивной форме первых лиц компании, заряжающих личным примером всех остальных сотрудников.

Такие мероприятия можно рассматривать и как виды отдыха, и вместе с тем как командообразование. Они помогают выявить, насколько люди сплочены, как организуются, как стремятся к победе.

**2.4 Анализ организационной культуры и социальной структуры ОАО "Гипросвязь СПб"**

Результаты оценки свидетельствуют о том, что компания "Гипросвязь СПб" имеет сложившуюся организационную культуру. Перед руководством организации стоит задача сохранения и поддержания культуры, а также задача ее изменения и совершенствования.

О преобладании в организации тенденции стабильного функционирования свидетельствуют сразу несколько факторов:

1. В организации достаточно хорошо урегулированы взаимоотношения между основными её структурными подразделениями. Если возникают конфликтные ситуации между группами, они могут быть своевременно решены конфликтующими сторонами, при этом они не оказывают серьезное влияние на эффективность деятельности взаимодействующих групп и не снижают уровень управляемости процессами их деятельности в ходе выполнения общих производственных задач.

2. Отмечен хороший уровень управляемости процессами межгруппового взаимодействия и высокий уровень сплоченности во взаимоотношениях между группами, чья деятельность напрямую связана с реализацией основных бизнес-процессов компании, что помогает ей функционировать как единая слаженная система.

3. Исходя из результатов исследования, организационная культура компании основана на поддержании существующих традиций, правил и принципов управления, и отличается гибкостью, что позволяет ей достаточно быстро адаптироваться к изменяющимся условиям развития.

Деятельность компаний направлена на выполнение ежедневных задач, но стратегическое видение дальнейшего развития компании также присутствует.

4. В компании существуют достаточно эффективные и урегулированные отношения между управленческими группами.

5. Организационная культура компании является отражением внутренних процессов ее развития и подтверждает наличие стабильности и управляемости всех аспектов её деятельности.

При неэффективном, неуправляемом взаимодействии внутри компании, а также высокой степени эмоциональной неудовлетворенности персонала возможно увеличение показателя текучести кадров и появление угрозы несвоевременного восполнения необходимых ресурсов как для развития, так и для обеспечения надежной деятельности компании. Однако, положительно сложившаяся ситуация внутри компании не только не позволяет ей целенаправленно развиваться, но и стабильно функционировать, действовать скоординировано как единая система и достигать необходимых результатов.

**Заключение**

Курсовая работа посвящена изучению вопроса, который актуален сегодня для многих предприятий – изучение социальной структуры и культуры организации.

В качестве объекта теории организации особый интерес представляют социальные системы.Это упорядоченные в определенном отношении множества взаимодействующих индивидов и групп индивидов, образующих целостность. Важнейшим компонентом социальных систем является человек.Социальная организация - это сложная, открытая, управляемая, динамическая система с целенаправленным действием.

Организационная социализацияозначает процесс усвоения социокультурных ценностей и норм организации индивидами, что позволяет им быть полноценными членами этой организации.

Центральным элементом любой организации является её социальная структура. Она относится к регулируемым аспектам взаимоотношений между участниками организации.

Социальная структура проектируется и строится с учетом того, чтобы поддерживать стабильную и развивающуюся социокультурную среду для членов организации, благоприятствующую участию работников во всех процессах, происходящих в организации.

Несмотря на наличие формальных обязанностей и прав, социальная структура, в отличие от других, наименее формализована. В социальной сфере на первый план выдвигаются неформальные социальные статусы. Причем иногда по своей значимости они могут не соответствовать статусам формальным.

Это же является причиной беспокойства высшего руководства по поводу поддержания корпоративного духа в трудовом коллективе и принятия специальных мер по интенсификации социализации остальных членов организации.

В данной курсовой работе также рассматривается понятие организационной культуры. Под организационной культурой понимается система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, выдержавших испытание временем. Большинство из них неосязаемы, не измеряемы в количественных показателях. Это образ жизни и деятельности группы лиц, который осознанно или неосознанно воспринимается ею и передается из поколения в поколение.

Организационная культурапредставляет собой выражение упорядоченности и согласованности функционирования социальной организации, систему смыслов, ценностей, ориентиров, позволяющих обеспечить организованность деятельности по реализации миссий и целей организации.

Организационная культура базируется на организационных ценностях, которые выражаются в представлениях о предпочтительности определенных средств, форм, методов функционирования организации, а также свойств членов этой организации. С организационными ценностями согласуются также нормы целесообразного поведения в организации. Нормы поведения обеспечивают формирование ориентиров организационной деятельности - существенных предположений, принимаемых членами организации. При этом исследователи в качестве проявлений организационной культуры выделяют культуру послушания, культуру инициативы и ответственности и др.

Таким образом, организационная культура *-* это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, которые определяют ориентиры поведения членов организации. Эти ценностные ориентиры передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Объектом исследования – является компания «Гипросвязь СПб». Большое значение Общество придает формированию внутренней корпоративной культуры предприятия, сохранению старых и созданию новых традиций, формированию стиля отношений между сотрудниками как внутри самого института, так и стиля общения с заказчиками и партнерами.

**В ходе исследования выяснилось,** **что компания "Гипросвязь СПб" имеет сложившуюся организационную культуру. Перед руководством организации стоит задача сохранения и поддержания культуры, а также задача ее изменения и совершенствования.**

Огромную роль в формировании и поддержании организационной культуры и структуры, играет Служба по управлению персоналом. Именно она является хранительницей ценностей компании.

**Анализ показывает что в организации достаточно хорошо урегулированы взаимоотношения между основными её структурными подразделениями. Отмечен хороший уровень управляемости процессами межгруппового взаимодействия и высокий уровень сплоченности во взаимоотношениях между группами.**

В компании наблюдается здоровая атмосфера, четко прописаны и проповедуются, а самое главное - жизнедействуют высокие нравственно-этические принципы, есть миссия и философия, понятные и близкие каждому сотруднику, - это и есть побуждающие мотивы работать эффективно и с полной отдачей.

**Список литературы**

1) Аширов Д.А., Организационное поведение. – М.: ТК Велби «Проспект», 2006. – 262 с.

2) Весенин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2007. - 512 с.

3) Галенко В.П., Рахманов А.И., Страхова О.А., Менеджмент. – СПб.: Питер, 2003. – 229 с.

4) Гальмина П.В. Практикум по экономике организации (предприятия). М: - Финансы и статистика, 2006. - 478 с.

5) Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с.

6) Доблаев В.Л., Организационное поведение. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 416 с.

7) Иванова Т.Ю., Приходько В.И., Теория организации. – М.: КНОРУС,2007. – 384 с.

8) Кибанов А.Я., Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2007. – 638 с.

9) Лапыгин Ю. Н. Теория организации. - М.: Инфра-М, 2007. – 310 с.

10) Латфулин Г.Р., Райченко А.В., Теория организации. – СПб.: Питер, 2006. – 395 с.

11) Мильнер Б.З., Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 558 с

12) Огарков А.А. Управление организацией, - М.: Эксмо, 2006. – 512 с.

13) Парахина В. Н., Федоренко Т. М., Теория организации. КноРус, 2007. – 296 с.

14) Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием). – М.: Экзамен, 2006. – 637 с.

15) Рогожин С.В., Рогожина Т.В., Теория организации. – М.: Экзамен, 2006. – 319 с.

16) Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.

17) Смирнов Э.А., Теория организации. - М.: ИНФРА-Н, 2004. – 248 с.

18) Туровец О.Г., Родионова В.Н., Теория организации. – М.: Инфра-М,2003.–128 с.

19) Филатов О.К. Экономика предприятий (организаций). - М: Финансы и статистика, 2006. - 509 с.

20) Шеметов П. В., Петухова С. В. Теория организации – М.: Омега-Л, 2007. – 282 с.

1. Иванова Т.Ю., Приходько В.И., Теория организации. – М.: КНОРУС, 2007. - 139 с [↑](#footnote-ref-1)
2. Рогожин С.В., Рогожина Т.В., Теория организации. – М.: Экзамен, 2006. – 25 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Рогожин С.В., Рогожина Т.В., Теория организации. – М.: Экзамен, 2006. – 25 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Доблаев В.Л., Организационное поведение. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 276 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Доблаев В.Л., Организационное поведение. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 277 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Весенин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2007. - 203 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Иванова Т.Ю., Приходько В.И., Теория организации. – М.: КНОРУС, 2007. - 337 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Иванова Т.Ю., Приходько В.И., Теория организации. – М.: КНОРУС, 2007. – 338 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Доблаев В.Л., Организационное поведение. – М.: Дело и Сервис, 2006. – З06 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Парахина В. Н., Федоренко Т. М., Теория организации. КноРус, 2007. - 170 с. [↑](#footnote-ref-10)