**План**

Введение

Глава 1 Корпоративная культура в организации: ее сущность, методы и механизмы формирования и поддержания

1.1 Сущность, структура, признаки и основные элементы корпоративной культуры

1.2 Методы формирования и поддержания корпоративной культуры в организации

Глава 2 Опыт формирования и поддержания корпоративной культуры на примере ОАО «Акционерная финансовая корпорация «Система»

2.1 Общая характеристика предприятия ОАО «Акционерная финансовая корпорация «Система» и основные направления деятельности

2.2 Особенности методов формирования и поддержания корпоративной культуры в «Акционерной финансовой корпорации «Система»

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Организация — это особый организм, основой ее жизненного потенциала является корпоративная культура: то, ради чего люди стали членами этой организации; то, как налаживаются отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все эти особенности отличают одну организацию от другой, и, кроме того существенно предопределяют успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Корпоративная, или как ее еще называют, организационная культура, - не так явно проявляется на поверхности, ее трудно «пощупать». Если вести речь о том, что организация имеет «душу», то этой душой является именно корпоративная (организационная) культура.

Носителями корпоративной культуры являются конечно же люди. Но в организациях со сложившейся, стабильной, корпоративной культурой она обычно отделяется от людей и становится атрибутом организации, оказывающей активное воздействие на персонал и руководство организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами, принципами и ценностями, которые составляют ее основу.

Несомненно и то, что культура играет очень важную роль в жизни каждой организации, а значит она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент организации не только соответствует корпоративной культуре и сильно зависит от нее, но и может в определенной степени оказывать влияние на формирование и изменение корпоративной культуры. Именно для этого менеджеры и должны уметь анализировать корпоративную культуру, оказывать влияние на ее формирование и изменение в прогрессивном, желаемом направлении.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что в настоящее время вопросы влияния корпоративной культуры на производительность труда персонала и коммерческие успехи организации в целом, приобретают большое значение. Не менее важное значение приобретает проблема изучения влияния менеджмента компаний на формирование и изменение организационной культуры.

Объектом исследования является сущность организационной (корпоративной) культуры, ее элементы, методы поддержания и формирования.

Целью курсовой работы является изучение научного, практического и теоретического материала, выяснение места и роли организационной культуры в менеджменте, а также основных методов формирования и развития корпоративной культуры организации.

Реализация этой цели потребовала от автора раскрыть сущность взаимосвязанных вопросов.

Первая глава посвящена раскрытию сущности корпоративной (организационной) культуры, ее признаков, принципов и элементов. Кроме того, в этой же главе рассматриваются современные методы формирования и поддержания корпоративной культуры.

Вторая глава основывается на изучении практического материала о работе ОАО «Акционерная финансовая корпорация «Система», в этой же главе анализируются особенности формирования и поддержания корпоративной культуры на этом предприятии.

Курсовая работа представляет собой исследование на тему «Организационная культура фирмы: содержание, анализ места в менеджменте» и состоит из введения, двух глав, двух параграфов, заключения и списка использованной литературы.

В заключении сделаны выводы по теме исследования.

**Глава 1 Корпоративная культура в организации: ее сущность, методы и механизмы формирования и поддержания**

**1.1 Сущность, структура, признаки и основные элементы корпоративной культуры**

Прежде чем рассматривать такое интересное понятие, как «корпоративная культура», необходимо отметить, что не существует единого мнения по поводу определения его сущности.

Так, В.А. Спивак определяет данное понятие следующим образом:

«Корпоративная культура - это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды»[[1]](#footnote-1).

В отличие от В.А. Спивака, ученые О.С. Виханский и А.И. Наумов дают иную трактовку этому понятию:

«Корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий»[[2]](#footnote-2).

В любом случае, те ценности, которые присуще каждой конкретной компании, отражают ее индивидуальность.

Культура придает единообразие совместным действиям людей, формирует общую для всех психологию.

Концепция культуры фирмы была разработана в начале 1980-х гг. в США под влиянием исследований в области стратегического управления, теории организации, индивидуального поведения.

Можно выделить несколько основных признаков корпоративной культуры, по которым они различаются между собой. Особая комбинация таких признаков придает каждой культуре индивидуальность, позволяет ее тем или иным способом идентифицировать.

К основным признакам корпоративной культуры относятся:

1. отражение в миссии организации ее основных целей;
2. направленность на решение инструментальных (т. е. производственных в широком смысле) задач организации или личных проблем ее участников;
3. степень принятия риска;
4. мера соотношения конформизма и индивидуализма;
5. предпочтение групповых или индивидуальных форм принятия решений;
6. степень подчиненности планам и регламентам;
7. преобладание сотрудничества или соперничества среди участников;
8. преданность или безразличие людей по отношению к организации;
9. ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;
10. характер отношения руководства к персоналу;
11. ориентация на групповую или индивидуальную организацию  
    труда и стимулирования;
12. ориентация на стабильность или изменения;
13. источник и роль власти;
14. средства интеграции;
15. стили управления, отношения между работниками и организацией, способы оценки работников.

Культура обычно вырабатывается и изменяется в процессе человеческой деятельности. Люди, взаимодействуя друг с другом, со временем формируют и развивают нормы и взаимные ожидания, которые оказывают сильное влияние на их дальнейшее поведение.

Эти процессы также могут быть обусловлены внешним влиянием, в том числе и целенаправленным. Из вне на организационную культуру оказывают воздействие социальное и деловое окружение, национально-государственный и этнический факторы.

Организационная (корпоративная культура) имеет определенную структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Так, Э. Шайн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням: поверхностному или символическому (начинается познание культуры), подповерхностному и глубинному.

Культура корпорации содержит как субъективные, так и объективные элементы. К первым относятся верования, ценности, ритуалы, табу, образы и мифы, связанные с историей организации и жизнью ее основателей, принятые нормы общения. Объективные элементы отражают материальную сторону жизни организации. К объективным элементам можно отнести символику, цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, мебель и пр.[[3]](#footnote-3)

Рассмотрим более подробно некоторые из субъективных элементов культуры.

Так, под ценностями понимаются свойства тех или иных предметов, процессов и явлений, обладающие эмоциональной привлекательностью для большинства членов организации. Это позволяет им служить образцами, ориентирами, мерилом поведения.

К ценностям относятся в первую очередь цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива трудовая и профессиональная этика и пр. Согласно исследованиям, проводимым в западных фирмах, сегодня все меньшую роль играют такие ценности, как дисциплина, послушание, власть, и все большее — коллективизм, ориентация на потребителя, творчество, умение идти на компромиссы, служить обществу.

Считается, что сегодня необходимо не только опираться на существующие ценности, но и активно формировать новые. Поэтому важно тщательно отслеживать все новое, полезное, что есть в этой сфере у других, справедливо и беспристрастно оценивать. При этом нельзя уничтожать полностью или подавлять старые ценности, особенно если люди к ним «прикипели» (несмотря на то, что ценности нелогичны, иррациональны). Наоборот, к ним необходимо относиться бережно, использовать их как основу для формирования новых ценностей, включив соответствующие механизмы, в том числе совместного творчества.

Ключевые ценности, будучи объединенными в систему, образуют философию организации (корпорации). Она отвечает на вопрос, что является для нее самым важным. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению (стиль, мотивационные принципы, информационные ориентиры, порядок разрешения конфликтов), упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения.

Обряд — это стандартное, повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу. Наиболее широко распространены такие обряды, как чествование ветеранов, проводы на пенсию, посвящение в молодые рабочие.

Ритуал представляет собой совокупность специальных мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, затушевывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, обучения организационным ценностям и формирования необходимых учреждений. Работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов.

Мифы и легенды отражают в закодированной форме и в нужном свете историю (корпорации) организации, привнесенные из прошлого ценности, приукрашенные портреты ее известных руководителей, деятелей. Они информируют персонал, (каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и пр.), советуют, учат, направляют поведение, снижают неопределенность персонала в нужную сторону, создают образцы для подражания. На западе, во многих организациях в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, их заботливом, отеческом отношении к подчиненным.

Обычай - это форма социальной регуляции деятельности людей и их отношений, которая воспринята из прошлого без каких-либо изменений.

Элементом культуры организации могут рассматриваться также принятые в ней нормы и стиль поведения ее членов — их отношение друг к другу, внешним контрагентам, осуществление управленческих действий, решение проблем.

И, конечно же, элементом корпоративной культуры являются лозунги, т. е. призывы, которые в определенной форме отражают ее руководящие задачи, идеи. На сегодняшний день, в форме лозунга зачастую формулируется миссия корпорации (организации).

Ценности, обряды, ритуалы, обычаи, нормы поведения членов организации, которые привнесены из прошлого в настоящее, получили название традиций. Традиции различают двух видов: позитивные, так и негативные. Например, в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной — печально известную дедовщину.

Образ мышления персонала и руководства организации, который определяется уровнем культуры традициями, ценностями, сознанием членов этой организации называется менталитетом. Менталитет имеет огромное влияние на их отношение к своим обязанностям повседневное поведение.[[4]](#footnote-4)

Специалисты выделяют две важные особенности культуры:

1) многоуровневость. Поверхностный уровень образует способы поведения людей, ритуалы, эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и пр. Промежуточный уровень составляют укоренившиеся ценности и верования. Глубинный уровень представлен философией фирмы;

2) многогранность, многоаспектность. Культура организации, во-первых, состоит из субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под «крышей» общей культуры. Во-вторых, организационная культура включает субкультуры тех или иных направлений и сторон деятельности — предпринимательство, управление, деловое общение, внутренние взаимоотношения.

По отношению к организации (корпорации) культура выполняет ряд важных функций:

1. Охранная функция проявляется в создании барьера, ограждающего корпорацию от негативных внешних воздействий. Эта функция реализуется посредством различных запретов, «табу», ограничивающих норм.
2. Интегрирующая функция проявляется в формировании чувства принадлежности к фирме, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее. Этот процесс и облегчает решение кадровых проблем.
3. Регулирующая функция поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации (корпорации), их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.
4. Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников.
5. Ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации (корпорации) и ее участников в необходимое русло.
6. Мотивационная функция создает для этого необходимые стимулы.
7. Функция формирования образа организации (корпорации), т. е. ее имиджа в глазах окружающих.

Культура пронизывает процесс управления от начала до конца, играет огромную роль в организации общения, обусловливая логику мышления, восприятие и интерпретацию (придание индивидуального смысла наблюдениям и установление связи между ними), вербальной и особенно невербальной информации.

Люди с разными культурами (национальными, территориальными) неодинаково воспринимают действительность, так как рассматривают все окружающее сквозь их призму. Культура любой организации испытывает сильнейшее воздействие национального (регионального) фактора.[[5]](#footnote-5)

Необходимо учитывать тот факт, что сильная культура, как и слабая, может быть эффективной в одном и не эффективной в другом.

Взаимодействие менеджмента и корпоративной культуры является непростым.

Нужно иметь в виду, что только изменяя параметры культуры, организацию можно вывести на новую качественную ступень. В связи с этим изменение культуры организации (корпорации) становится одним из объектов управления.

Если вести речь об основных принципах корпоративной культуры, то обычно выделяют следующие:

* культурная корпорация – современная организация по всем факторам (материальным и духовным);
* это гармоничная организация;
* это организация, живущая по закону, а не «по понятиям»;
* это развивающаяся организация, где люди составляют главную ценность, где организовано взаимодействие между ними;
* это опирающаяся на современные достижения наук социально-экономическая и техническая система [[6]](#footnote-6).

Рассмотрим некоторые наиболее известные разновидности корпоративных культур. Эти культуры обычно классифицируются по нескольким параметрам.

Пожалуй, самый краткий и точный вариант их классификации дал американский исследователь Уильям Оучи. Он выделил три основных вида:

1. рыночную культуру, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;
2. бюрократическую культуру, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;
3. клановую культуру, дополняющую предыдущие. Внутренние ценности организации и составляют ее основу, направляют ее деятельность. Источником власти здесь служат традиции.

Специалисты считают, что, как правило, на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного развития — культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.[[7]](#footnote-7)

Важным элементом управленческой культуры организации является культура отношения к женщинам (как занимающим руководящие должности, так и рядовым исполнителям), определяющая их положение, а также к слабому полу вообще.

**1.2 Методы формирования и поддержания корпоративной культуры в организации**

На процесс формирования организационной культуры, ее поддержание и изменение влияют факторы внешнего и внутреннего происхождения.

На каждой стадии развития организации управленческая культура ее лидера (ценности и стиль, его личная вера) может во многом определять культуру компании. Влияние лидера или основателя компании на формирование культуры проявляется в большой степени, если он является сильной личностью, а организация только создается (на лицо ярко выраженная управленческая культура).

Формирование корпоративной (организационной) культуры связано с внешним для организации окружением:

* деловая среда в целом и в отрасли в частности;
* образцы национальной культуры.

Принятие организацией какой-либо культуры обычно связано со спецификой отрасли, в которой она работает, со скоростью технологических изменений, с особенностями потребителей, рынка и т.п. Известно, что корпорациям отраслей «высокой технологии» свойственно наличие культуры, которая содержит «инновационные» ценности и веру «в изменения». Но и эта особенность может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли исходя из особенностей национальной культуры, в границах которой функционирует та или иная компания.

Анализ факторов формирования корпоративной культуры показывает, что последняя является предметом развития и изменений в течение всей жизни организации. При этом в силу «устойчивости» базовых предположений такие процессы протекают чаще всего постепенно и эволюционно, нежели революционно.[[8]](#footnote-8)

Формирование **корпоративной культуры**, обычно исходит от руководства организации (формальных лидеров), реже от неформальных. Очень важно, чтобы менеджер, желающий сформировать корпоративную культуру, сформулировал лично для себя основные ценности своей компании или своего подразделения.

**Формирование корпоративной культуры** - долговременный и сложный процесс. Основными шагами такого процесса должны быть:

* определение основных базовых ценностей;
* определение миссии организации.

А уже стандарты поведения членов организации, традиции и символика, формируются исходя из базовых ценностей организации. Следовательно, формирование корпоративной (организационной) культуры распадается на несколько этапов:

* определение миссии организации, базовых ценностей;
* формулирование стандартов поведения членов организации;
* формирование традиций организации;
* разработка символики.

Все эти этапы описывают обязательную текущую деятельность организации по формированию корпоративной культуры. Но есть эффективные методы, которые необходимо особо часто использовать для формирования корпоративной культуры, и, среди них выделяют:

1. Тренинг – моделирование ролей, обучение и тренировка, набор определенных техник групповой работы.
2. Team-building (командообразование) – важный метод формирования корпоративной культуры и идеологии компании.

Тренинг – один из способов помогающий генерировать новые идеи, разрабатывать и внедрять успешные технологии, а также «выращивать» высокопрофессиональных сотрудников.

Именно тренинги позволяют их участникам получить нужные знания от преподавателя, а также обменяться собственным опытом[[9]](#footnote-9). Чаще всего интуитивно люди находят результативные и творческие приемы и технологии, о которых тренер даже и не думал.

Как и любая новая деятельность, обучение требует определенного настроя, включенности и интеллектуальных усилий. Снимает или значительно уменьшает естественное сопротивление обучению именно тренинговая работа.

От традиционного семинара или лекционного занятия бизнес-тренинг отличается активностью участников обучения. И основной акцент уже ставится не на освоении теоретической базы, а на получении практических навыков, необходимых в повседневной работе. Определенные упражнения моделируют реальные ситуации, и это позволяет слушателям обсудить общие эффективные приемы, и, кроме того, попробовать их в форме деловой игры, методических заданий, ролевых упражнений[[10]](#footnote-10).

Хорошим способом решения конфликта является как раз тренинг. Он же, является отличным способом разрядки и снятия непродуктивного напряжения.

Тренинг хорош и как специфическая основа для поиска новых идей и принятия нетрадиционных решений.

Важную роль тренинг играет в деле диагностики проблем подразделения или организации в целом. Но очень важно данный процесс не смешивать с процессом оценки персонала.

Весьма популярны среди зарубежных и отечественных компаний программы «team-building» (программы по формированию команды). Поговорка «один в поле не воин» прекрасно отображает данную потребность бизнеса. Формирование объединенной, сплоченной общими целями команды, где есть четное разделение функций и ответственности, где учитываются интересы всех участников совместной работы, связано с большими трудностями в современном мире управленцев[[11]](#footnote-11).

Когда же группа становится **командой**? Тогда, когда возникает синергетический эффект, или эффект системности. Это означает, что у команды появляются свойства, которые не получить простым сложением свойств ее участников. На числовом примере это можно показать так: 2+2=5. Точнее, 2+2+эффект = 5. (Отсюда эффект = 1). Например, используя знания всех своих участников, команда может создать качественно новое знание, чего простым суммированием не получить. Следует помнить, что эффект может быть и отрицательным: 2+2=3. Значит, команда оказалась неэффективной.

От вложения средств в мероприятия под названием «командообразование» компания получает:

* чувство гордости сотрудников за принадлежность к компании;
* улучшение и укрепление взаимосвязей в коллективе;
* эмоциональный подъем в работе персонала;
* стимулы для активной работы в рамках компании;
* ощущение сопричастности к общей цели от каждого сотрудника.

И, конечно же, повышение эффективной групповой работы коллектива, как результат всего вышеперечисленного.

Кроме того, методом формирования корпоративной культуры организации может служить принятие кодекса корпоративного поведения, этического кодекса. Они будут служить ориентиром в деятельности руководства компании и каждого отдельного ее сотрудника, что, несомненно, будет оказывать первостепенное значение для формирования эффективной организационной культуры.

К методам формирования корпоративной культуры специалисты в этой области относят также следующие:

* Принятие в компании документов (миссия, цели, правила и принципы организации), с помощью которых определяется отношение организации к своим сотрудникам и обществу.
* Система поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий.
* Мифы, легенды, истории и обряды, связанные с возникновением организации, или ее основателями, выдающимися деятелями.
* Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.
* Поведенческие нормы, стиль и способ общения руководства с подчиненными.
* Какие функции, задачи, показатели и т.д. являются предметом постоянного внимания менеджмента. То, на что менеджер обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры.

Выше указанные шаги, а также их результаты целесообразно описать в документе, под названием «корпоративное руководство». Такой документ весьма полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников и дает возможность сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации.

Разумеется, это далеко не полный перечень факторов, формирующих организационную культуру, однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее создании, а также о том, что культура организации — функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства.

Существуют также и методы поддержания корпоративной культуры. Следует отметить, что они не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных людей. Таковыми методами принято считать следующие[[12]](#footnote-12):

1. Усиление существующей мотивации персонала, борьба с тем, что работать просто надоело. Участники должны «добрать» необходимое им для высокой мотивации.
2. Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.
3. Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.
4. Критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий.
5. Эффективная кадровая политика, включающая весь цикл работы с персоналом: принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации.
6. Поддержка и ограничение инициатив.
7. Канализация энергии конфликта (две важные позитивные стороны конфликта – стремление к изменениям и высокая энергетика позволяют компании лучше достигать своих целей).
8. Раскрытие способностей сотрудников, нахождение путей самореализации;
9. Моделирование ролей, обучение и тренировка (тренинг). Используется для диагностики проблем подразделения или организации в целом;
10. Создание теплой творческой деловой атмосферы;
11. Адаптация новых сотрудников к корпоративной культуре организации
12. Выбор конкретного стиля (в какой одежде лучше ходить и т.д.).
13. Организационные символы и обрядность.
14. Методы изменения корпоративной культуры. Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот.

Корпоративная культура организации не только формируется, поддерживается, но и передается работникам. Пожалуй, самыми эффективными способами передачи корпоративной культуры являются информация, традиции, символы и язык [[13]](#footnote-13).

Информация позволяет соизмерять прошлое с настоящим, обеспечивает объяснение текущей практической деятельности организации. Она содержит описание событий, связанных с образованием организации; ключевых решений, которые определяют стратегию организации в будущем; высшего звена управления.

Традиции. С традициями связаны главные ценности организации, и, соответственно, их соблюдение является средством для передачи культуры.

Символы. Планировка и дизайн зданий, территории и мебели, стиль руководства, одежда – все это символы, которые передаются работникам. Степень равноправия в организации, обеспечиваемая высшим менеджментом, виды и типы поведения (т. е. рискованность, консерватизм, авторитарность, участие, индивидуализм, социальность), которые считаются приемлемыми – все это также важно для передачи культуры.

Язык. Используется организациями и их работниками как способ идентификации членов организации с ее культурой. Персонал свидетельствует о своем принятии этой культуры именно изучая язык, и, таким путем помогает ее сохранять. Принятая в организации терминология действует как общий знаменатель, который объединяет членов организации на основе признанной культуры или субкультуры.

**Глава 2 Опыт формирования и поддержания корпоративной культуры на примере ОАО «Акционерная финансовая корпорация «Система»**

**2.1 Общая характеристика предприятия ОАО «Акционерная финансовая корпорация «Система» и основные направления деятельности**

ОАО «Акционерная финансовая корпорация «Система» - крупнейшая в России и СНГ публичная диверсифицированная компания. Корпорация, ориентированная на рынок услуг, обслуживает свыше 60 миллионов потребителей.

АФК «Система» основана в 1993 году. 1993-1994 года - формирование структуры собственности. Начало приобретения основных активов в телекоммуникациях, электронике, туризме, торговле, нефти и нефтепродуктах, строительстве и недвижимости. ОАО АФК «Система» стало учредителем АО «Вымпел Коммуникации» (ВымпелКом), первой российской компании по оказанию услуг мобильной телефонной связи.

90-е годы для корпорации - разработка долгосрочной стратегии развития, в рамках которой основные усилия были сосредоточены на секторах с максимальным потенциалом роста активов с целью укрепления их позиции на рынках, на базе телекоммуникационного департамента ОАО АФК «Система» создан холдинг «Система Телеком» для управления пакетами акций телекоммуникационных компаний.

ОАО АФК «Система» и ряд компаний корпорации подписали Генеральное соглашение о сотрудничестве с МГТУ им. Н.Э.Баумана, Институтом радиотехники и электроники РАН РФ и Московским физико-техническим институтом. Это первый шаг в направлении создания комплексной инновационной инфраструктуры, призванной обеспечить реализацию перспективных наукоемких: проектов.

Рейтинговое агентство Standard & Poor's повысило рейтинг корпоративного управления ОАО «Мобильные Теле Системы» (NYSE: МВТ) до РКУ 7+.

ОАО АФК «Система» признана «Лучшим корпоративным заемщиком» в Восточной Европе по итогам ежегодного конкурса журнала Euromoney.

Подписано новое Соглашение о стратегическом партнерстве с Siemens AG.

Подписано предварительное соглашение между АФК «Система», ОАО «Детский Мир» и Европейским Банком Реконструкции и Развития (ЕБРР) о финансировании реконструкции главного здания «Детский Мир» на Лубянке.

ОАО АФК «Система» дополнительно приобрела 14% акций East-West United Bank, тем самым увеличив свою долю в люксембургском банке до 49%. Приобретен контроль над корпорацией «Квазар-Микро» (Украина), работающей в сфере информационных технологий и системной интеграции. Компания вошла в состав технологического бизнес-направления ОАО АФК «Система» в качестве отдельного сегмента. Корпорация «Квазар-Микро» и индийская компания Sobha Renaissance Information Technology (SRIT) заключили соглашение о стратегическом партнерстве в области разработки hi-tech-решений.[[14]](#footnote-14)

Обыкновенные акции ОАО АФК «Система» включены в котировальный список "В" биржи РТС под символом "AFKS" и в котировальный список "В" Московской фондовой биржи под символом "CUCT".

В настоящее время корпорация владеет и управляет пакетами акций компаний в быстрорастущих отраслях:

- телекоммуникации (МТС, МГТС, "Комстар Объединенные Телесистемы");

- высокие технологии («Ситроникс», НИИМЭ и завод «Микрон», «Стром- Телеком», «Квазар-Микро»);

* страхование (РОСНО);
* недвижимость («Система-Галс»);
* банковский сектор (АКБ «МБРР»);
* розничная торговля («Детский Мир»);
* масс-медиа («Система Масс-медиа»).

АФК «Система» принадлежат активы в следующих перспективных отраслях экономики:

* туристический бизнес (ВАО «Интурист»);
* радиотехника («РТИ Системы).

В 2005 года выручка компании выросла по сравнению с 2004 годом на 32,4%, до $7,6 млрд., чистая прибыль увеличилась почти на 30% - до $534 млн.. Стоимость активов на конец 2005 г достигла $13,1 млрд.

Миссия предприятия - создание лидеров бизнеса в сервисных отраслях, преимущественно в сфере высоких технологий и отвечает как интересам акционеров, так и интересам общества в целом.

Для успешной реализации своей миссии АФК «Система» инвестирует финансовые, интеллектуальные и управленческие ресурсы в развитие бизнеса и рост экономики России. Стратегия АФК "Система" - создание компаний-лидеров на перспективных рынках и постоянный поиск новых возможностей для роста.

АФК «Система» - это успешная управленческая команда, нацеленная:

* на максимальный рост прибавочной стоимости корпорации,
* и достижение лидерства в отраслях присутствия.

Управленческая команда обеспечивает:

* увеличение стоимости активов путем их глубокой модернизации;
* успешные слияния и поглощения для получения синергии, в том числе межотраслевой;
* эффективный мониторинг и выявление наиболее перспективных рынков: как географических, так и отраслевых;
* выход на новые быстрорастущие рынки, «выращивание» новых успешных бизнесов.

Основополагающие принципы деятельности АФК «Система»:

* широкая диверсификация с фокусом на несырьевых отраслях;
* оптимизации структуры активов с целью повышения прозрачности бизнеса и повышения капитализации.
* рациональная политика заимствований, эффективность инвестиций, поддержание финансовой устойчивости;
* стратегическое партнерство с лидерами мировой экономики;
* совершенствование корпоративного управления, культуры и этики ведения бизнеса.

АФК «Система» концентрирует усилия преимущественно в области высоких технологий, где существует наибольший потенциал роста. Поскольку успешное развитие высоких технологий возможно только в стабильной и высокоразвитой стране, мы исповедуем принцип: «развивая бизнес, мы способствуем развитию общества».

В 2005-2006 годах ОАО АФК «Система» добивается ряда успехов:

* В результате IPO глобальные депозитарные расписки (GDR) АФК "Система" допущены к торгам в официальном котировальном списке Лондонской фондовой биржи под символом "SSA".
* Международное рейтинговое агентство Fitch повысило долгосрочный кредитный рейтинг ОАО АФК "Система" в местной и иностранной валюте до уровня "В+" с "В". Прогноз «Стабильный».
* ОАО АФК «Система» увеличило контроль доли в «Межрегиональном Транзит Телекоме» (МТТ) и Московском банке реконструкции и развития (МБРР) до 50% и 98,9% голосующих акций соответственно.
* Приобретены дополнительные 20% акций ЗАО «Телмос», в результате чего доля владения ОАО АФК «Система» выросла до 60%.
* Международное рейтинговое агентство Standard & Poors повысило долгосрочный корпоративный кредитный рейтинг АФК "Система" с уровня В до ВВ-. Рейтинг также исключен из списка CreditWatch.[[15]](#footnote-15)

**2.2 Особенности методов формирования и поддержания корпоративной культуры в «Акционерной финансовой корпорации «Система»**

Корпорация - сложный организм основой жизненного потенциала которого является корпоративная культура - то, ради чего люди стали членами именно этого коллектива; то, на чем строятся отношения между ними; это разделяемые ими устойчивые нормы и принципы жизни в организации; это единое мнение о том, что хорошо, а что плохо, и многом другом из того, что относится к ценностям и нормам. Устоявшаяся корпоративная культура как бы отделяется от людей и становится атрибутом корпорации, ее частью, оказывающей активное воздействие на сотрудников, формирующей их поведение в соответствии с «постулатами веры» (базовые предположения) и «этическими стандартами» (ценностные ориентации).

Культуру корпорации можно охарактеризовать как выражение базовых ценностей и норм в организационной структуре, системе корпоративного управления, кадровой политике, осуществляющееся в рамках конкретной предпринимательской деятельности.

Содержание корпоративной культуры вырабатывается в ходе практической предпринимательской деятельности как ответ на проблемы, которые ставит перед организацией внешняя и внутренняя среда.

Было бы наивно, рассматривая крупную диверсифицированную корпорацию, которой является АФК «Система», говорить о какой-то единой корпоративной культуре, пронизывающей все ее бизнес-направления и, тем более, бизнес-единицы. Содержание работы, личность руководителя и стиль руководства, особенности психологического климата - эти и другие факторы оказывают влияние на корпоративную культуру каждой компании. Но, поскольку последние объединены в корпорацию, это должно работать на создание совокупного общего ресурса (сначала финансового, затем информационного).

Современная корпорация - это сознательное и добровольное объединение предпринимателей постиндустриального типа, то есть занимающихся не столько «бизнесом», сколько конструированием предпринимательских схем, уникальных комбинаций традиционных видов бизнеса. Корпорация требует высокого уровня доверия и понимания между входящими в нее компаниями, потому что предпринимательская схема - это не просто ноу-хау успеха, но часто - вопрос жизни и смерти. Обычные партнеры по бизнесу не обязаны много знать друг о друге и целиком друг другу доверять, как это обязательно в корпорации.

Корпорация - это еще и целостный образ жизни, что требует наличия адекватной общекорпоративной культуры вдобавок к функционирующей субкультуре каждой компании. Поэтому корпоративная культура каждой компании должна включать в себя определенные общие цели и принципы. И, хотя субкультуры выражают разные верования и формы поведения, они имеют общую основу и действуют синергетически.

Поэтому корпоративная культура корпорации строится как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все бизнес - единицы и работников на реализацию общих целей. Формирование и развитие корпоративной культуры как попытка ценностно-ориентированного управления, имеющего свои преимущества в сравнении с регулярным менеджментом, создав эффект «социального облегчения».

В основе концепции корпоративной культуры АФК лежит вклад в достижение основополагающей цели бизнеса: максимизации стоимости корпорации. Это означает, что, во-первых, важнейшей целью всех действий сотрудников открыто объявляется максимизация доходов акционеров; во-вторых, все управленческие решения основываются на целях, нормативах эффективности и корпоративных стандартах; в-третьих, что материальная компенсация менеджера определяется его вкладом в увеличение стоимости корпорации. Такая прагматичная, жесткая постановка задачи оправдана, на наш взгляд, тем, что корпоративная культура - это культура организации в эпоху конкуренции и борьбы за первенство на рынке. Для носителей корпоративной культуры свойственно восприятие фирмы как живого организма, поддержание жизнедеятельности и работоспособности которого важнее благополучия отдельного человека. Этот организм живет по своим законам и объединяет людей на основе их общих ценностей и норм в единый «клан» или «семью». Современные работники стремятся не только материально преуспевать, но и психологически комфортно себя чувствовать в организации, корпоративные ценности которой соответствуют их личным ценностным ориентациям. Идентификация же с корпоративными ценностями помогает сотрудникам примириться с теми неизбежными жертвами, которые они приносят ради того, чтобы стать членами коллектива.

Что же касается формирования корпоративной культуры, то если миссию и стратегию вырабатывает руководство корпорации, то систему ценностей просто «спустить сверху» нельзя, также как невозможно заставить следовать ей по приказу. На первых порах существования компании система ценностей ее, как правило, совпадает с ценностными ориентациями основателей и владельцев. Однако как только последних в оперативном руководстве сменяют наемные менеджеры, такая прямая связь прерывается. И только сознательно определив и утвердив ценности, можно избежать этого дисбаланса.

Определение системы ценностей в АФК проходило посредством анкетирования, интервью и дискуссий. Интересно, что развитие корпорации ведет и к трансформации ценностей. Уменьшается значение таких общепризнанных прежде ценностей, как, например, исполнительность, дисциплина, иерархия, власть, централизация, карьера. На смену им постепенно приходят такие как партнерство, лояльность, творчество, коллектив, способность идти на компромисс, децентрализация. В результате в Корпоративном Кодексе определены следующие главные ценности АФК: ориентированность на клиента; высокое качество продуктов и услуг; забота о персонале; сотрудничество и доверие; укрепление конкурентоспособности, рентабельности и платежеспособности. Кредо АФК: "Мы берем лучшее из прошлого и работаем на будущее". На достижение стратегических целей – профессиональный менеджмент, поддержка творчества и обоснованного риска, корпоративная открытость и прозрачность - также существенное влияние оказывают культурные факторы. Формирование общих ключевых ценностей имеет также целью создать в окружающей деловой среде и во всех бизнес-единицах единый имидж корпорации.

Вполне управляемым является внешний уровень корпоративной культуры: присущие организации символика, мифология, ритуалы, обряды, церемонии. Можно сформировать и совершенствовать и базовый уровень, достаточно трудоемкий и сложный: декларируемые ценности и нормы поведения, выражаемые в миссии, видении, кодексе, правилах внутреннего распорядка, регламентах, положениях и пр. Но имеется и внутренний уровень - неформальная часть корпоративной культуры, проявляемая в неписаных правилах взаимоотношений сотрудников как между собой и с внешним миром. Именно из-за несоответствия внутреннего уровня внешнему культура может играть и дезорганизующую роль, быть непродуктивной. В этих случаях помогает практическое «включение» сотрудника в деятельность, направленную на реализацию декларируемой ценности с тем, чтобы она стала его личностной ценностью.

Если мы признаем управляемость корпоративной культуры, то кто же выступает в качестве субъектов управления, кроме владельцев и топ-менеджеров? Нередко «имя им - легион»: это подразделения корпорации, отвечающие за стратегическое развитие, связи с общественностью, управление делами и хозяйственную деятельность, безопасность, управление персоналом, наконец (а может быть, и в первую очередь, но возможны варианты в зависимости от организации).

В любом случае, у кадровой службы в этом контексте имеется своя уникальная задача, заключающаяся, на наш взгляд, в том, чтобы четко различать тех сотрудников, которые действительно разделяют культурные ценности организации и следуют им в поведении, и тех, кто только внешне декларирует солидарность с ценностями и принципами. Чтобы достичь идентификации работников с компанией, нужно осуществлять целый комплекс последовательных мер, начиная с тщательного отбора кандидатов на работу. Подбираются следующие категории персонала: принимающий правила игры, готовый перенять правила игры, и являющийся носителем недостающих в компании ценностей и способный передавать их другим сотрудникам (это относится в первую очередь к менеджерам на ключевых позициях).

На протяжении последних лет компания осуществляет подбор персонала и отбор в кадровый резерв на основе компьютерного диагностического прецедентного комплекса "Служба персонала".. Для этого по основным профессиональным группам (финансовый директор, бухгалтер, аналитик, специалист по ЭВМ, маркетолог, менеджер по направлениям и др.) на основании объективных результатов были выявлены и протестированы лучшие сотрудники с целью определения профессионально важных качеств (ключевых компетенций). В результате были сформированы основные и дополнительные параметры, влияющие на эффективность сотрудника и степень их проявления ("идеальный портрет" профессионала): клиентоориентированность (важность потребителя), мотивация достижения, работа в команде, обучаемость, инициативность, предусмотрительность, целеустремленность, требовательность, быстрота принятия решения, стрессоустойчивость, социально-психологическая компетентность, уважение интересов акционеров, значимость моральных норм и др. Степень приоритетности и проявления требуемых качеств сотрудника кореллирует как с основными ценностями корпорации, так и с особенностями корпоративной субкультуры того или иного структурного подразделения. На выявленный таким образом "идеальный профиль" специалиста накладываются результаты тестирования претендентов на должность, после чего выбирается либо приверженец наших ключевых ценностей, либо носитель недостающих ценностей. Кроме тестирования учитываются результаты интервью, рекомендаций и обязательного испытательного срока. В настоящее время ведется работа по созданию корпоративных компетенций АФК, которые будут включать в себя, помимо личных возможностей и способностей работников, также особенности корпоративной культуры корпорации. Подобной процедуре подвергаются и кандидаты в резерв на занятие номенклатурных должностей.

Поступившие на работу сотрудники подвергаются различным внутриорганизационным воздействиям, которые нацелены на то, чтобы новички задумались о существующей системе корпоративных ценностей и о том, смогут ли они их принять. Заключительным шагом в процессе принятия работником ценностей и принципов является внутриорганизационное признание и продвижение тех из них, кто может служить ролевыми моделями для коллег. Продвигая таких сотрудников по службе или выдвигая их в кадровый резерв, компания побуждает остальных работников следовать их примеру. И, наконец, никуда не деться от необходимости высвобождения работников, игнорирующих корпоративные ценности и принципы.

Корпоративная культура дает людям ощущение сопричастности, приверженности; способствует коммуникациям, инициативе; создает эффективный, высокопроизводительный трудовой коллектив. И постоянные поиски длительного преимущества над конкурентами приводят нас прямо к необходимости заниматься вопросами культуры. Многим деловым людям это не понравится. Они не сочтут возможным говорить с коллегами о доверии, ценностях, назначении, честности. Тогда им придется столкнуться с фактом, что рано или поздно их обойдут конкуренты, придерживающиеся другого мнения.

Корпоративная культура может быть средством изощренного и узкогруппового манипулирования сознанием и поведением людей, мы же хотим, чтобы она являлась мощным объединяющим, конструктивным и одухотворяющим началом в деятельности Корпорации, главным средством гармонизации интересов работников.

Недавно проводился второй тренинг «Мозговой штурм», где обсуждались реализация программы «3 миллиона». Было высказано 236 различных предложений, которыми можно ее наполнить. Безусловно, многие из них нереализуемы, но заложенные в них идеи обязательно проанализируются.

Вряд ли можно создать команду из любого коллектива. Неизбежно кого-то придется «отсекать» или «добавить». Но возможно немного поменять менталитет, открыть глаза на некоторые вещи, дать человеку толчок, чтобы он к этому стал стремиться. Здесь очень уместна аналогия со спортом. Не обязательно стать чемпионом, но поправить форму, улучшить показатели можно.

В дальнейшем есть план провести лидерскую программу, цель которой — устремленность каждого из сотрудников к лидерству, а не психология жертвы («от меня ничего не зависит, этого не может быть»). Без этого успех нашей программы «3 миллиона» невозможен. Впрочем, может быть, и не 3, а 2 или 5».

Тренинг, который проводился в «Системе-Галc» — не обычный семинар. Он проходил в очень активной форме и требовал от людей не просто отработать какой-то навык, а идти на риск. Требовал честности и открытости. Задача, которая стоит перед компанией, — прорывная, она требует нестандартных подходов. Надо было, чтобы в короткий срок люди поверили в невозможное. То есть не просто пришел приказ, а они сказали — сделаем, понимая, что это сделано не будет. А чтобы они действительно приняли решение. Но решение трудно принять, когда никакого опыта работы в таком режиме нет. Поэтому необходим был прорыв, который всегда сопряжен с дискомфортом.

Тренинг TCI «Управление временем. Делегирование» оказался именно тем, чего не хватало и чем хотелось бы овладеть: часть задач передавать членам команды.

Шок вызвала уже подготовка к тренингу и тестирование. Люди были страшно недовольны, они приходили ко мне и спрашивали: что происходит, почему нам задают какие-то некорректные, сугубо личные вопросы. А на самом тренинге возникла просто конфликтная ситуация.

Сначала все отмалчивались, тренерам приходилось долго раскачивать коллектив, но потом наступил какой-то момент, когда пошла реакция, люди начали говорить, говорить, говорить. Были слезы, хлопанья дверьми, крики.

Еще один урок: в результате игр, примеров из жизни, диалогов появилось понимание, что движение — это постоянное преодоление собственных границ, собственных рамок. Та глобальная цель, которая была поставлена, казалась призрачной, далекой, но тренинг помог понять, как к ней подобраться. Если мы просто будем делать больше, мы не достигнем желаемого. Необходимо придумать какие-то принципиально другие подходы, нарушить устоявшиеся стереотипы.

Широко распространенная сейчас форма тренингов, которая тоже постоянно используется в своем учебно-методическом центре, позволяет в активной форме закрепить новые знания. В ход идут ролевые игры, бизнес-кейсы и другие современные методы, часто, впрочем, тренингами называют любую форму интерактивных занятий, вплоть до лекций. Психологические тренинги, касающиеся командообразования, — усложненный тип тренингов, он реже используется и решает более тонкие задачи. Мы сотрудничаем в этой области с компанией International (TCI), которая занимается развитием персонала, кадровым управленческим консультированием, планируется проведение тренингов TCI в РОСНО и «Детском мире», как партнеров корпорации АФК

В настоящее время все больше в практику работы АФК наряду с уже ставшими привычными тренингами и семинарами входит понятие team-building:

1. один из наиболее эффективных инструментов управления персоналом компании, позволяющий развить командных дух в работе сотрудников компании, дающий возможность выявить и реализовать личностный и командный потенциал сотрудников, развить их способность принимать решения в конфликтных, критических и нестандартных ситуациях;
2. важный метод формирования корпоративной культуры и идеологии компании, воспитывающий в сотрудниках доверие к компании и друг другу, ее культуре.

3) серьезный метод нематериальной мотивации персонала, позволяющий сотрудникам почувствовать внимание компании к каждому ее работнику.

Наибольшей отдачи от компании можно ожидать только когда она работает как единый, хорошо отлаженный механизм. При этом так работать должны не только технические активы компании, но в человеческие, то есть персонал компании. Но людей нельзя как технику заставить работать дружно и слаженно. Для достижения цели работы персонала как единой, хорошо слаженной и эффективной команды, системы, дающей максимум эффекта от групповой работы, и служат мероприятия teambuilding.

Метод team-building (командообразование) создает в корпорации атмосферу высокого эмоционального подъема в работе персонала, усиливает чувства патриотизма и доверия по отношению к компании, улучшает и укрепляет взаимосвязи в коллективе, повышает уровень доверия к компании и каждому сотруднику, создает ощущение принадлежности к единой команде.

И как результат всего вышеперечисленного – в корпорации повышается эффективность групповой работы коллектива.

**Заключение**

В нашей стране организационная культура, к сожалению, заимствовала с Запада лишь внешние формы: рекламу (как правило, невысокого уровня), оформление офисов, новые названия должностей (различного рода менеджеры вместо руководителей структурных подразделений, кадровиков, специалисты в области маркетинга вместо снабженцев и т. д.). В то же время, стиль управления и делового общения остались такими же, как в условиях административно-командной системы.

Проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимодействию работника и менеджера. В любой организации человек работает в окружении коллег, товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп, которые влияют на прцесс формирования и изменения корпоративной культуры. И это оказывает на него исключительно большое влияние, либо, помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя его способности и желания работать производительно, с полной отдачей. Группы играют очень важную роль в жизни каждого члена организации. Поэтому менеджмент должен учитывать этот факт в построении работы организации, в управлении кадрами, рассматривая каждого работника как индивида, обладающего набором определенных характеристик, как специалиста, призванного выполнять определенную работу, как члена группы, выполняющего определенную роль в групповом поведении, и как человека, который учится и меняет свое поведение в соответствии с принципами наущения поведению.

Процессы, протекающие в корпорации, отражают динамику организационной системы. В то же время эти процессы сами должны быть управляемыми. Коммуникация как организационный процесс является ключевым процессом. Построение коммуникационных сетей позволяет организовать коммуникации наиболее эффективным образом в соответствии со сложившейся ситуацией.

Большинство западных исследователей придерживаются мнения, что сегодня культура фирмы стала фактором номер один в деле обеспечения ее конкурентоспособности.

И действительно, высокая корпоративная культура позитивно влияет на все стороны ее деятельности — обеспечивает требуемое качество товаров и услуг; необходимый уровень деловых контактов и формирует внешний имидж организации. Достаточно взглянуть на фасады зданий многих фирм, отделку офисов — и сразу хочется поближе познакомиться с ними; можно увидеть красивую упаковку — и уже возникает желание купить товар.

Поэтому современный менеджмент крайне нуждается в формировании высокой культуры. В то же время подходить к этому процессу необходимо с умом. Прежде всего, требуется определить, какой тип культуры необходим данной организации. Выбрав его, требуется всесторонне изучить ту культуру, которая уже сформировалась.

В результате можно составить план преобразований корпоративной культуры в соответствии с заранее поставленной целью и заручиться поддержкой или хотя бы молчаливым согласием персонала. Сотрудникам необходимо все объяснить, обосновать выгоды, которые принесет освоение нового типа культуры. Нужно заранее настроиться на то, что процесс преобразований будет долгим. Сознание людей как носителей культуры поддается изменению с большим трудом, не терпит над собою насилия. Поэтому с некоторыми членами организации приходится расставаться, а кого-то, разделяющего принципы новой культуры, привлекать со стороны.

Таким образом, деятельность руководства предприятия в области повышения корпоративной (организационной) культуры окупается сторицей, т. е. увеличением прибыли.

**Список использованной литературы**

1. Добренькова Е.В., Никитин В.Н. Психология формирования команд в бизнесе: Учебно-методическое пособие. М., Международный университет бизнеса и управления, 2001.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1999.
3. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: Учебное пособие. М.: Экзамен, 2002.
4. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2000.
5. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие. М.: Экзамен, 2003.
6. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М., 2000.
7. Психология менеджмента. Учебник для вузов / Под ред. Г.С. Никифорова – СПб, Питер, 2004.
8. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. М.: Аспект-Пресс, 1999.
9. Пушкарев Н.Ф., Троицкая Е.В., Пушкарев Н.Н. Практикум по кадровому менеджменту: Деловые игры. М.: Финансы и статистика, 2000.
10. Тарасов В.К. Персонал - технология: отбор и подготовка менеджеров. Л., 1999.
11. Устюкенин А.П., Утюмов Ю.А. Социально-психологические аспекты управления коллективом. М., 2000.
12. Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации. М., 2003.
13. Беляцкий Н.П. и др. Техника работы менеджера. Мн., 2002.
14. Показатели работы ОАО «Акционерная финансовая корпорация «Система» и основных направлений деятельности (www.sistema.ru).

1. Спивак В.А. Корпоративная культура.–Спб.:Питер, 2001. (Серия «Теория и практика менеджмента») – с.13. [↑](#footnote-ref-1)
2. Виханский О.С. Науиов А.И. Менеджмент; Учебник, 3-е изд. – М.: Гардприки 2004. – с.421. [↑](#footnote-ref-2)
3. Пушкарев Н.Ф., Троицкая Е.В., Пушкарев Н.Н. Практикум по кадровому менеджменту:

   Деловые игры. М.: Финансы и статистика, 2000.Стр. 76-80. [↑](#footnote-ref-3)
4. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Юрайт, М., 2000. Стр. 43-49. [↑](#footnote-ref-4)
5. Беляцкий Н.П. и др. Техника работы менеджера. Изд-во «Старт», Минск., 2002. - с. 54-55. [↑](#footnote-ref-5)
6. Спивак В.А. Указ. соч., – с.14. [↑](#footnote-ref-6)
7. Добренькова Е.В., Никитин В.Н. Психология формирования команд в бизнесе: Учебно -

   - методическое пособие. М., Международный университет бизнеса и управления, 2001. - c. 178-180. [↑](#footnote-ref-7)
8. Психология менеджмента.. Учебник для вузов / Под ред. Г.С. Никифорова – СПб, Питер, 2004. - с.12-14. [↑](#footnote-ref-8)
9. Сидоренко Е. Мотивационный тренинг. Практическое руководство. СПб., 2000. - с. 61. [↑](#footnote-ref-9)
10. Джонсон Р. 40 упражнений тренинга НЛП. М., 2000. - с. 32. [↑](#footnote-ref-10)
11. Джонсон Р. Указ. соч,- с. 45. [↑](#footnote-ref-11)
12. Спивак В. А. Указ. соч., - c. 56. [↑](#footnote-ref-12)
13. Спивак В. А. Указ. соч., - c. 89 [↑](#footnote-ref-13)
14. Экономические показатели работы ОАО

    «Акционерная финансовая корпорация «Система» и основных направлений деятельности. [↑](#footnote-ref-14)
15. Экономические показатели ОАО

    «Акционерная финансовая корпорация «Система» и основных направлений деятельности. [↑](#footnote-ref-15)