Курсовая работа

по дисциплине "Управление персоналом"

на тему:

Организационная культура и ее роль в управлении персоналом

Содержание

[Введение](#_Toc284346682)

[1. Основные понятия организационной культуры](#_Toc284346683)

[1.1 Особенности формирования и поддержания организационной культуры](#_Toc284346684)

[1.2 Структура организационной культуры](#_Toc284346685)

[1.3 Функции организационной культуры](#_Toc284346686)

[1.4 Уровни организационной культуры](#_Toc284346687)

[1.5 Способы передачи организационной культуры](#_Toc284346688)

[2. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом](#_Toc284346689)

[2.1 Факторы, влияющие на корпоративную культуру](#_Toc284346690)

[2.2 Стратегия персонала и организационная культура](#_Toc284346691)

[Заключение](#_Toc284346692)

[Список использованной литературы](#_Toc284346693)

# Введение

***Тема работы*** - "Организационная культура и ее роль в управлении персоналом"

***Актуальность темы.*** Еще несколько лет назад словосочетание корпоративная культура было малоизвестно, хотя на самом деле она, естественно, существовала всегда. Элементы корпоративной культуры многих западных компаний с богатыми традициями имели свои аналоги в СССР: доски передовиков труда, значки, почетные грамоты и так далее являются классическим выражением корпоративной культуры. Формирование корпоративной культуры, как правило, идет от формальных лидеров (руководства компании) или, что бывает реже, неформальных. Поэтому важно, чтобы менеджер, желающий сформировать корпоративную культуру, сформулировал для себя (в первую очередь) основные ценности своей организации или своего подразделения.

Этот потенциал деятельности организации во многом обеспечивается благодаря корпоративной культуре: того, ради чего люди стали членами организации; того, как строятся отношения между ними, какие принципы и методы выполнения работ используются в деятельности организации. Это обуславливает не только различие между организациями, но и определяет успех ее функционирования и выживания в конкурентной борьбе. В любой организации существует диалог между людьми, носителями организационной культуры, с одной стороны, и культуры, оказывающей влияние на поведение человека, с другой.

Менеджмент и корпоративная культура взаимосвязаны и взаимообусловлены. При этом управление не только соответствует культуре организации, сильно зависит от нее, но и оказывает влияние на формирование и адаптацию культуры к новой стратегии. Поэтому менеджеры должны уметь управлять культурой своей организации.

Корпоративная культура - это новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась из также сравнительно новой области знаний - корпоративного управления, которое изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в управлении большими и сложными организациями.

Основная цель корпоративной культуры, как явления, - помочь людям более продуктивно исполнять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение. А это в свою очередь приведет к улучшению показателей экономической эффективности деятельности организации в целом. Ведь сплоченный, движимый единой целью, работающий, как отлаженный часовой механизм, коллектив, принесет гораздо больше пользы, чем "сообщество рядов разброда и шатания", к примеру. А эффективность бизнеса для организации является важнейшим показателем, вне всякого сомнения. Очевидно, что влияние на нее корпоративной культуры организации, огромно.

***Цель работы***: роль корпоративной культуры в управлении персоналом.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие исследовательские ***задачи***:

раскрыть [теоретические и методологические аспекты роли корпоративной культуры в системе управления персоналом;](#_Toc180292627)

дать характеристику видам и методам формирования корпоративной культуры;

проанализировать опыт компаний  [в области формирования корпоративной культуры](#_Toc180292631);

выявить [социальные аспекты работы специалиста по управлению персоналом по формированию корпоративной культуры.](#_Toc180292632)

В заключении содержатся основные выводы, подведены итоги.

# 1. Основные понятия организационной культуры

В современной литературе существует много определений понятий корпоративной и организационной культуры. Большинство авторов сталкивается на мнении, что культура организации - это сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива.

Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами.

Различие в понимании истоков формирования и сущности организационной культуры нашло отражение в значительном количестве разнородных определений. В качестве примеров П.В. Емельянов в своей работе "Организационная культура" выделяет следующие определения[[1]](#footnote-1):

Д. Элдридж и А. Кромби (1974 г.): "Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей".

Э. Джакус (1952 г.): "Культура предприятия - это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали "своими"".

Х. Шварц и С. Дэвис (1981 г.): "Культура представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп".

М. Пакановский и Н. О’Доннел - Тружиллио (1982 г.): "Организационная культура - это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура - это не то, что организация имеет, а то, чем она является".

В. Сате (1982 г.): "Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества".

Э. Шейн (1985 г.): "Организационная культура - это комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем".

Г. Морган (1986 г.): "Культура” в метафорическом смысле - это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло".

С. Мишон и П. Штерн: "Организационная культура есть совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта".

П.Б. Вейлл: "Культура - это система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию".

Н. Лемэтр: "Культура предприятия - это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами".

Проблемы корпоративной культуры остаются еще мало изученными. В литературе, посвященной проблемам организационных культур, можно найти попытки построения схем ее анализа. В современной литературе можно найти довольно много определений организационной культуры и корпоративной культуры. Как и многие другие понятия, концепция организационной или корпоративной культуры не имеет единственного определения. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение, поэтому среди них имеются как очень узкие, так и очень широкие толкования того, что же представляет собой культура организации.

Одна из главных причин существующего многообразия взглядов на корпоративную культуру состоит в том, что разные учёные, говоря о культуре, имеют в виду её различные аспекты. Сложно спорить о том, какой из подходов единственно правильный, так как у культуры нет какой-то универсальной формулы. Каждый взгляд имеет право на существование и зависит от того, что конкретно интересует того или иного исследователя.

Развитие корпоративной культуры предполагает увеличение заботы организации об удовлетворении материальных и духовных потребностей ее членов, обеспечение им поддержки, защиты и безопасности. Одновременно данное развитие предполагает изменение отношения членов организации к ее потребностям и целям, рост преданности и разделение предпочтений, ценностей, норм поведения.

Корпоративная культура не только помогает организации выжить, расти и развиваться, но и определяет возможности оптимальной интеграции, адаптации к изменяющимся условиям внешней социальной среды. Корпоративная культура интегрируется из недр общественной культуры и активно влияет на ее формирование[[2]](#footnote-2).

#

# 1.1 Особенности формирования и поддержания организационной культуры

Формирование организационной культуры - это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей или "модель мира" у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение. Однако при этом всегда необходимо учитывать стихийно сложившуюся в данной организации корпоративную культуру. Часто в бизнес - среде руководители пытаются сформировать философию своего предприятия, где декларируют прогрессивные ценности, нормы, и получают не соответствующие своим желаниям и вложениям средств результаты. Происходит это отчасти и потому, что искусственно внедряемые организационные нормы и ценности вступают в конфликт с реально существующими, и поэтому активно отвергаются большинством членов организации. Формирование организационной культуры обычно осуществляется в процессе профессиональной адаптации персонала.

Организационная культура может быть сформирована, и существуют методы ее поддержания и укрепления. По сути дела, следует говорить о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует руководству обратить внимание для поддержания желательной организационной культуры, то есть такой организационной культуры, которая будет поддерживать выработанную стратегию развития компании. Здесь можно выделить целый ряд методов[[3]](#footnote-3):

Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: "Мы должны стать первыми!", "Высочайшее качество - это залог нашей победы над конкурентами", "В нашей организации работают лучшие специалисты!", "Этот год станет переломным для нашей компании".

Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение - важнейший инструмент пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

Система стимулирования. Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством оргкультуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимо, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

Критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры?

Организационные традиции и порядки. Известно, что организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на организационную культуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка. К примеру, если вдруг по каким-то причинам руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то это не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и желание персонала "выкладываться" на работе.

Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики положительно отражается на отношении персонала к организации, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию.

Рассмотрение путей формирования желательнойорганизационной культуры предполагает восприятие организации не только как технико-экономической, но и как социальной системы. Решающее влияние на процесс формирования организационной культуры представителей высшего руководства повышает их ответственность за те последствия, которые может иметь для организационной культуры их стиль управления и особенности их поведения.

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение "выстраивать", выращивать, формировать желательную организационную культуру является важнейшим условием успешных организационных изменений.

#

# 1.2 Структура организационной культуры

Корпоративная культура складывается при формировании предприятия, учреждения. В момент создания и в первые годы жизни организации формируется та культура, которая изначально соответствовала представлениям его создателям. Далее культура развивается, наполняется более глубоким смыслом и принимается новыми сотрудниками. Решающий вклад в развитие организационной культуры вносит ее выше руководство. В процессе развития организации, создание отделов можно говорить об организационной культуре подразделения.

Структура организационной культуры состоит из нескольких элементов: миссия организации, ценности, цели, нормы, обычаи, ритуалы[[4]](#footnote-4).

1. *Миссия организации* представляет набор концептуальных положений в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация. В данном случае миссию можно сравнить с религией организации. Каждый член организации должен представлять ту миссию, которую выполняет организация, что бы активнее организовать себя как личность. Организация, имеющая миссию, излучает жизненную силы и является источником колоссальной энергии. В ней рождается энтузиазм, который распространяется на все уровни. Миссия должна быть четко сформулирована с привлечением персонала и открыто представлена всем участникам организационной деятельности. Именно на ее основе вырабатываются цели и критерии эффективности принимаемых решений.
2. *Организационные ценности* определяют, что считается важным в данной организации. Они являются индикатором организационной культуры и ключевой категорией, определяющей успех, удовлетворенность трудом и профессиональный престиж. Формирование любой организации начинается с определения базовых ценностей. Они призваны объединить идеи создателей организации с индивидуальными потребностями и интересами сотрудников. Среди ведущих индивидуальных ценностей выделяют уважение коллег, творческое удовлетворение, трудолюбие, отзывчивость, справедливость, скромность, терпимость, инициативность, состязательность.
3. *Цель -* это желаемый результат, которого стремится добиться организация. Любая организация имеет множество целей, среди которых принято выделять три вида: цели - задания, цели - ориентации и цели - системы.
	* Цели - задания - это программы, планы, поручения, которые ставятся извне организацией более высокого уровня и отражают основные предназначения данной организации. Эти цели должны быть приоритетными.
	* Цели - ориентации - это особые цели отдельных подструктур и членов организации, связанные с удовлетворением их разнообразных потребностей и интересов и реализуемые через организацию как человеческую общность.
	* Цели - системы - это цели, вытекающие из необходимости обеспечения целостности организации, стабильности функционирования, сохранения интегративных качеств.
4. *Нормы* - это средства регуляции поведения индивидов и групп, общие правила, действующие непрерывно во времени и обязательны для всех - это требование, предписание, пожелание и ожидание отличности определенного поведения. Нормативная сторона организационной культуры включает чрезвычайно широкий круг требований.
5. *Обычай* - устойчивая система норм поведения человека в различных сферах общественной жизни, прочно превратившаяся в привычку. Приняв форму определенного стереотипа поведения, обычаи регулируют поведение людей, нередко освобождая их от принятия самостоятельного решения.
6. *Ритуал* - это система символических поведенческих актов. При помощи различных ритуальных форм взаимодействия удается приобщить всех сотрудников к основным организационным ценностям и традициям, сформировать корпоративный дух и единство всего персонала. Ритуалы призваны обеспечить преемственность между различными поколениями в той или иной организации для передачи организационных традиций и накопленного опыта через символы.

Кроме того, ритуалы часто становятся праздником, перерывом в потоке будней; праздником, который знакомит и приобщает сотрудников к ценностям. Магическое воздействие ритуальной символике оказывается сильнее прагматизма и чисто рациональных установок. Вот почему к организации ритуалов нужно относиться серьезно, не жалея времени на их качественную подготовку.

1. *Стиль одежды* является непременным атрибутом организационной культуры. Именно этому элементу организационной культуры уделяется большое внимание со стороны специалистов. Большинство организаций, добившихся успехов в своем деле, имеют униформу либо особые знаки принадлежности к ней.

На *рис 1*. показаны основные элементы организационной культуры, составляющие ее структуру.

***Рис.1. Основные элементы культуры организации***

Все перечисленные элементы организационной культуры стремятся к самовоспроизводству и сохраняют культуру как единое целое.

#

# 1.3 Функции организационной культуры

Корпоративная культура - это неуловимый, неосязаемый, не выражаемый прямо феномен, не требующий доказательств. Каждая организация разрабатывает набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников на своём рабочем месте. До тех пор пока новички не освоят эти правила поведения, они не смогут стать полноценными членами коллектива. Следование этим правилам поощряется со стороны администрации соответствующими вознаграждениями и продвижением по службе. Именно поэтому совершенно очевидно, что, получив работу в компании, вновь пришедшие сотрудники, будут стараться вести себя в соответствии с теми правилами, которые в ней приняты.

Большинство функций корпоративной культуры ценны как для организации, так и для каждого её члена. Ценность организационной культуры состоит в том, что она усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в поведении сотрудников. С точки зрения работников, организационная культура служит своеобразным компасом для выбора правильного типа поведения, необходимого для успешной работы в организации. Однако не следует игнорировать некоторые негативные аспекты организационной культуры, которые во многом влияют на достижение организационных целей. Здесь имеется следующее: организационная культура иногда может приходить в противоречие с окружающим организацию условиями среды. Так, например, если окружающая среда подвержена быстрым изменениям, то выработанная годами организационная культура становится не соответствующей этим изменениям, и тогда компании придётся приспосабливаться к новым внешним условиям, формировать новую организационную культуру и предусматривать систему регулирования трудовых отношений в организации.

Корпоративная культура выполняет целый ряд функций[[5]](#footnote-5):

* формирует определённый имидж организации, отличающий её от любой другой;
* выражается в чувстве общности всех членов организации;
* усиливает вовлечённость в дела организации и преданность ей;
* усиливает систему социальной стабильности в организации. Организационная культура - своего рода социальный клей, помогающий сплачивать организацию, обеспечивая присущие для неё стандарты поведения.
* является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации.

По мнению Э. Шейна организационная культура выполняет как минимум две функции: разрешения проблемных ситуаций, связанных с адаптацией организации к внешней среде, которые решаются путем изменения представлений, лежащих в основе "культурной парадигмы", и, с другой стороны, внутренней интеграции, функции, которые решаются с помощью следующих компонентов организационной культуры, определяемых на основании существующей "культурной парадигмы":

1. общность языка членов организации (наличие минимального взаимопонимания);
2. представление о границах организации: кто - свой, кто - чужой;
3. показатели распределения власти и статуса;
4. критерии "близости" (дружбы, любви и т.д.) между членами организации;
5. наличие идеологических установок, которые позволяют избежать возникновения тревоги в ситуациях неопределенности и при столкновении с неконтролируемыми явлениями[[6]](#footnote-6).

#

# 1.4 Уровни организационной культуры

В настоящее время стало уже традиционным выделять три уровня организационной культуры, которые выделил в своих работах Э. Шейн [[7]](#footnote-7):

1) *поверхностный "символический" уровень* - это все, что человек может увидеть и пощупать: корпоративная символика, логотип, фирменные календари, флаг организации, ее гимн, особая архитектура здания и т.п. Также к "символическому" уровню относят мифы, легенды и истории, связанные с основанием фирмы, деятельностью ее руководителей и выдающихся сотрудников. Такие легенды и истории обычно передаются устно.

2) *подповерхностный уровень* - объединяет ценности и нормы, сознательно зафиксированные в документах организации и призванные быть руководящими в повседневной деятельности членов организации. Типичным примером такой ценности может служить установка “клиент всегда прав” в отличие от установки о первенстве производителя в советский период. (В частности, продолжающееся существование старой ценности о первенстве производителя до сих пор противодействует эффективной работе многих организаций и секторов экономики).

3) *базовый или глубинный уровень* - базовые предположения, принимаемые членами организации бездоказательно и в большинстве случаев неосознаваемые, некоторый “воздух" организационной культуры, который без запаха и вкуса, которым все дышат, но в обычном состоянии не замечают.

Группирование коллективных предположений. В процессе совместной деятельности люди согласуют свои представления обо всем, что касается их совместной деятельности, Э. Шейн выделил в результате своих исследований четыре больших группы коллективных представлений:

1. Проблемы выживании и адаптации в окружающей среде:
2. Управление внутренней интеграцией:
3. Представление о реальности, истине, времени и пространстве.
4. Человеческой природе, деятельности и общении.

Большая часть из этих культурных представлений носит всеобщий характер, то есть выявляется в качестве реально определяющих поведение в конкретной ситуации. Таким образом, реальная ситуация содержит в себе весь комплекс организационной культуры, поддающийся анализу в большинстве случаев только на теоретическом уровне. Этим собственно и обусловлена одна из сложностей в изучении и изменении организационной культуры.

#

# 1.5 Способы передачи организационной культуры

В дополнение к очевидной ориентации и программам обучения культура передается работникам и другими способами. Самые эффективные - это информация, традиции, символы и язык[[8]](#footnote-8).

* *Традиции.* Соблюдение сложившихся традиций является средством для передачи культуры, так как с традициями связаны главные ценности организации.
* *Информация* содержит описание событий, связанных с образованием организации; ключевых решений, которые определяют стратегию организации в будущем; высшего звена управления. Она позволяет соизмерять прошлое с настоящим, обеспечивает объяснение текущей практической деятельности организации.
* *Язык.* Многие организации и их подразделения используют язык как способ идентификации членов организации с ее культурой или субкультурой. Изучая его, члены организации свидетельствуют о своем принятии этой культуры и таким путем помогают ее сохранять. Принятая в организации терминология действует как общий знаменатель, который объединяет членов организации на основе признанной культуры или субкультуры.
* *Символы.* Дизайн и планировка территории и зданий, мебели, стиль руководства, одежда являются материальными символами, которые передаются работникам. Важна и степень равноправия в организации, обеспечиваемая высшим менеджментом, виды и типы поведения (т.е. рискованность, консерватизм, авторитарность, участие, индивидуализм, социальность), которые считаются приемлемыми.

# 2. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом

#

# 2.1 Факторы, влияющие на корпоративную культуру

На формирование и развитие организационной культуры влияет множество разнообразных факторов. Все их можно с достаточной степенью условности разделить на три группы: лично - поведенческие факторы, структурно - нормативные факторы, внешние факторы[[9]](#footnote-9):

1. *Личностно-поведенческие факторы* - это аспекты и характеристики поведения руководителя и членов организации, влияющие на формирование системы ценностей и внешние проявления организационной культуры.
	* *Личность лидера.* Лидер организации, в силу статуса и выполняемой роли - эталон поведения. Остальные осознанно или подсознательно подстраиваются под него и, тем самым, формируют и поддерживают устойчивые поведенческие модели. Отношение к работе и стиль поведения руководителя, его реакция на критические ситуации (спокойная, истерическая, агрессивная), особенности построения и выполнения режима рабочего дня, внешние манеры и многое другое существенно влияют на формирование и закрепление различных элементов оргкультуры.
	* *Управленческие акценты* - это аспекты деятельности, на которых концентрируется внимание руководства, то, о чем часто говорится как об имеющем важнейшее значение для фирмы. Например, внимание акцентируется на деньгах, прибыли, затратах или на качестве продукта и максимальном удовлетворении потребителей. Это основа для создания новых норм и критериальной базы поведения людей.
	* *Индивидуально-поведенческие и профессиональные характеристики работников*. Из всей совокупности таких характеристик наибольшее влияние на организационную культуру оказывает общий уровень развития работников, их профессиональная компетентность и образование.
2. *Структурно-нормативные факторы* - это факторы, обусловленные структурой, целями и сложившейся нормативной практикой. Они, влияя на организационную культуру, закрепляются в сознании работников и, таким образом, сами становятся ее элементами.
* *Миссия, цели и стратегия организации.* Проблемы взаимовлияния стратегии и организационной культуры подробно рассматриваются в стратегическом менеджменте.
* *Структура организации.* В формализованных и иерархичных структурах формируется так называемая бюрократическая культура, в гибких структурах - более демократичная культура. Закрепляясь, структура становится элементом и хорошим показателем сложившейся организационной культуры. Физическая структура (расположение помещений) и внутренний дизайн также влияют на организационную культуру. Создавая определенное настроение, формируя и поддерживая стиль общения, этот фактор в конечном итоге оказывает влияние на формирование и закрепление представлений сотрудников о ценностях фирмы.
* *Коммуникационные каналы и организационные процедуры* ***-*** это степень официальной регламентации, документооборот, количество издаваемых распоряжений и поводы, по которым они издаются, отчеты и планы, формы и циркуляры. Они влияют на формирование поведения и поведенческих аспектов культуры организации.
* *История фирмы.* Так же, как и история страны или цивилизации оказывает воздействие на культуру общества или нации, так же корпоративная история оказывает воздействие на организационную культуру.
* *Принципы стимулирования.* Осознав, по каким принципам происходят поощрения и наказания, сотрудники быстро формируют у себя представление о том, что такое хорошо, а что такое плохо. При этом они становятся носителями культуры и закрепляют ее.
* *Принципы отбора, продвижения и увольнения.* В силу различного восприятия тех или иных действий руководство может по-разному оценивать их и, соответственно, принимать решения. Скажем, критериальной базой продвижения по службе может быть льстивость и желание угодить начальству (вне зависимости от компетентности), а может, наоборот, способность обосновано и аргументировано возразить шефу, отстояв свою точку зрения на путь развития организации или ситуации.
1. *Внешние факторы* - это, прежде всего, экономико-политические условия, в которых действует организация. В большинстве государств (даже в экономически развитых) существует так называемая теневая экономика. Это совершенно особая культура, связанная с необходимостью "оптимизации" налогообложения (проще - ухода от налогов), увода прибыли, взаимодействия с криминальными операциями и т.д. Все это накладывает сильный отпечаток на ценностную и идеологическую подсистемы организационной культуры. Высокая инфляция, неравенство конкурентных условий и доступа к ресурсам, сильное влияние государства на экономику и рынок тоже способствуют формированию особой организационной культуры. Особенности деятельности законодательных и правоохранительных органов - еще один фактор, способный существенно изменять организационную культуру.
* *Коррупция****,*** а точнее - отношение к ней людей, также важный внешний фактор формирования организационной культуры. Если, как, например, в России и ряде стран бывшего *СССР*, люди считают взятки чиновникам, милиции, врачам, учителям неизбежными и приемлемыми, то это, естественно, накладывает сильный отпечаток на идеолого-ценностную подсистему организационной культуры.
* *Конкуренция.* Например, агрессивная политика конкурентов будет провоцировать компанию на поиск путей противодействия, которые будут не менее агрессивными и жесткими, формируя, таким образом, полувоенную культуру. Степень платежеспособности клиентов данной организации, их собственный образовательный и культурный уровень также неизбежно будут способствовать формированию соответствующей культуры в организации.

#

# 2.2 Стратегия персонала и организационная культура

Мы живем в век все возрастающего давления извне - давление глобального социально-экономического, политического и экономического кризиса, иизнутри - давление духовного кризиса. И то и другое оказывает влияние на жизнь организации.

Корпоративная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации, генерирует приверженность целям организации; укрепляет социальную стабильность; служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников[[10]](#footnote-10).

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая - это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции. Вторая - это внутренняя интеграция: как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации.

Члены организации должны знать реальную миссию своей организации, а не то, что нередко декларируется с высоких трибун для акционеров и общественности. Это поможет им сформировать понимание собственного вклада в выполнение организацией своей миссии.

В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах:

1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации;

2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;

3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренней интеграцией, т.е. установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс поиска наиболее эффективных способов совместной работы в организации.

Среди проблем внутренней интеграции отметим следующие:

* Общий язык и концептуальные категории (выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций);
* Границы организации и критерии вхождения и выхода из нее (установление критериев членства в организации, и ее группах);
* Власть и статус (установление правил приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации);
* Личностные отношения (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт ит.п.; определение допустимого уровня открытости на работе);
* Награждения и наказания (определение базовых критериев желательного и нежелательно поведения и соответствующих им последствий);
* Идеология и религия (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни) [[11]](#footnote-11);

На формирование корпоративной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей ит.п. Известно, что компаниям отраслей "высокой технологии" присуще наличие культуры, содержащей "инновационные" ценности и веру "в изменения". Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

Организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотят они этого или нет, приносят с собой груз прошлого опыта, в котором нередко таятся "вирусы" других культуры.

Иммунитет организации от подобных "инфекций" зависит от силы ее культуры, которая определяется тремя моментами:

* "глубиной";
* той степенью, в какой ее разделяют члены организации;
* ясностью приоритетов.

"Глубина" корпоративной культуры определяется количеством и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей имеют сильное "влияние на поведение в организации. В некоторых культурах разделяемые убеждения, верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и взаимосвязь не уменьшают роли каждой их них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями носят размытый характер. Четкая приоритетность убеждений оказывает больший эффект на поведение людей, так как они твердо знают, какая ценность должна преобладать в случае ценностного конфликта[[12]](#footnote-12).

Таким образом, сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на поведение работников в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. "Новое" в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для реорганизации, по-видимому, является умеренно сильная корпоративная культура.

В целом можно выделить два пути влияния корпоративной культуры на жизнь организации.

Первый, как это было показано выше, - культура и поведение взаимно влияют друг на друга. Второй - культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают.

Модель В. Сате.В. Сате выделил семь процессов, посредством которых культура влияет на организационную деятельность:

1. кооперация между индивидами и частями организации;
2. принятие решений;
3. контроль;
4. коммуникации;
5. лояльность организации;
6. восприятие корпоративной среды;
7. оправдание своего поведения.

При этом первые три процесса корреспондируют с первым, поверхностным уровнем корпоративной культуры или образцами корпоративного поведения, а следующие четыре со вторым, внутренним уровнем, имеющим "ценностную" основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

Кооперацию как образец поведения в организации нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, так как нельзя предусмотреть все возможные случаи. Насколько действительно люди кооперируются в организации, зависит от разделяемых ими предположений в этой области. В одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других - внутренняя конкуренция.

Влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как корпоративная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным.

Сущность процесса контроля заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей. В природе управления существуют три механизма контроля: рынок, администрирование, клановость. Обычно в организациях присутствуют все три механизма сразу, но в разной степени.

Влияние культуры на коммуникации происходит по двум направлениям. Первое - это отсутствие необходимости общения в делах, по которым имеются разделяемые предположения. В этом случае определенные действия совершаются как бы без слов. Второе - разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений. Так, если в компании работник не считается придатком машины, то и известие о предстоящей автоматизации или роботизации не вызовет в нем шока[[13]](#footnote-13).

Восприятие индивидом организационной реальности или то, что он видит, обусловлено в значительной мере тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта. В организациях, где высоко ценится своевременное обслуживание потребителя, восприятие недостатка в ресурсах для работы не будет интерпретировано как необходимость изменения выработанного расположения к клиенту. В противоположном случае клиент может серьезно пострадать.

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведению. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправдываемые таким образом действия усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Поскольку люди используют культуру для оправдания поведения, то можно изменять культуру через изменение в поведении. Однако для успеха этого процесса необходимо обеспечить, чтобы люди не могли бы оправдывать свое новое поведение "старой" культурой.

Модель Т. Питерса - Р. Уотермана. Авторы известного бестселлера "В поисках успешного управления" обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы, и описав управленческую практику, они "вывели" ряд верований и ценностей корпоративной культуры, приведших эти компании к успеху.

Вера в действия. Согласно этой ценности, решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их непринятию.

Связь с потребителем. Для успешно действующих компаний потребитель представляет фокус в их работе, так как именно от него поступает главная информация для организации. Удовлетворенность потребителя составляет сердцевину корпоративной культуры таких фирм.

Автономия и предприимчивость. Компании, борющиеся с недостатком нововведений и бюрократией, "делятся" на более мелкие управляемые части и предоставляют им, а также отдельным индивидам определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска. Эта культурная норма поддерживается через распространение в организации легенд и историй о своих собственных героях.

Производительность зависит от человека. Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов. Вера в то, что отношение к людям с уважением ведет к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций.

Знай то, чем управляешь. В соответствии с этой глубоко укоренившейся культурной нормой успешных компаний считается, что они управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, а через посещение руководителями управляемых ими объектов и через непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы.

Не занимайся тем, чего не знаешь. Данное положение относится к разряду одной из важных характеристик культуры успешно действующих фирм. Эти фирмы не признают диверсификации в сторону от основного бизнеса.

Простые структуры и мало управленцев. Типичным для успешно действующих компаний является наличие небольшого числа уровней управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников, особенно в высшем эшелоне. Положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, а его влиянием на дела организации и, главное, на ее результаты.

Одновременная гибкость и жесткость в организации. Парадокс этого атрибута корпоративной культуры успешных компаний разрешается следующим образом. Высокая организованность в них достигается за счет того, что все работники понимают и верят в ценности компании. Это их жестко связывает с компанией и интегрирует в нее. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму "руководящих" вмешательств и минимизации числа регламентирующих правил и процедур.

Модель Т. Парсонса. В общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели - AGIL: adaptation (адаптация); goal-seeking (достижение целей); integration (интеграция) и legacy (легитимность).

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое, и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Данная модель исходит из того, что ценности корпоративной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

Необходимость изменений - неизбежное явление в жизни любой компании в условиях современного рынка. И от того, насколько они будут оперативными и успешными, полностью зависит конкурентное преимущество организации.

Российская практика консультационной работы с предприятиями организованными на постсоветском пространстве, позволяет выделить следующие важные области, в которых использование методов исследования и коррекции корпоративной культуры сказалось наиболее плодотворным образом на результатах деятельности предприятия.

1. Упрочение авторитета и власти первых лиц (например, если первые лица были моложе своих подчиненных на 5-15 лет);
2. Преодоление подозрений в отношении первых лиц и создание атмосферы взаимного доверия;
3. Комплексная организационная диагностика с целью выявления слабых мест в организации деятельности (менеджменту необходима объективная независимая комплексная оценка качества своей организационной работы);
4. Преодоление внутренних конфликтов между профессиональными и иерархическими группами в организации, в особенности при внедрении новых технологий и методов работы, или реорганизации существующих (трения между IT и производственниками, между менеджментом и рядовыми сотрудниками и др.);
5. Диагностика различного отношения к бизнесу и способу его ведения представителями разных национальных культур (например, русскими, белорусами и литовцами);
6. Диагностика различий в ведении бизнеса крупными организациями и небольшими организациями (более 2000 человек и 30 человек соответственно) при их взаимодействии друг с другом и выстраивании партнерских отношений;
7. Выявление внутренних конкурентов и раскола в организации (попытки одних учредителей получить большую власть и участие в бизнесе в ущерб другим, отколоть большую часть организации на себя ит.п.);
8. Реструктуризация организации в саморазвивающуюся и самообучающуюся организацию (рынок поделен, наблюдается жесткая конкуренция, привлечение дополнительных внешних ресурсов затруднено);
9. Осознание факторов, мешающих росту и развитию менеджеров в организации на всех уровнях - как отдельным лицам, так и управленческим командам. В процессе работы с корпоративной культурой происходит нейтрализация мешающих факторов и актуализация факторов, способствующих росту и развитию;
10. Преодоление кризисов в отношениях между менеджерами и кризисов личного развития (например, желание собственников изменить распределение доли участия каждого в бизнесе, необходимость личного самоопределения).

# Заключение

Итак, корпоративная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников.

Корпоративная культура все еще слишком зыбкий термин для описания всего, что лежит под рациональной, измеряемой поверхностью организации. Однако большинство теоретиков соглашаются с тем или иным вариантом базового определения: корпоративная культура - это воплощение отношения работника компании к ключевым ценностям, убеждениям и традициям в характерных моделях. Культура материализуется в корпоративных преданиях, церемониях, праздновании успехов, обычаях. А также - в целях, стратегии, процессе управления, структуре, методах распределения ресурсов компании.

Несомненно, что только интенсивная и целенаправленная работа с персоналом организации может принести сколь либо достойные плоды на ниве взращивания корпоративной культуры. Проекты, меморандумы, схемы, записки и идеи так и останутся невостребованными бумагами, если в один прекрасный день руководитель не уяснит, что проект стал чем-то большим, а именно, "душой", воздухом организации.

Естественно, что корпоративная культура не приносит доход и прибыль сама по себе, хотя привычка каждое утро вставать в шесть утра и идти работать в поле, выращивая пшеницу - это тоже культурная характеристика. Поэтому становится важным установить связь между деятельностью по формированию, диагностике и изменениям - читай, развитию корпоративной культуры и другими, более традиционными областями внимания менеджеров и организаций.

Но в то же время, вряд ли кто станет спорить с тем, что сплоченная и стремящаяся к единой цели команда, способна решать поставленные перед ней задачи с гораздо большим энтузиазмом и, как следствие, эффективностью, чем разрозненный коллектив работников.

Эффективная корпоративная культура - самый действенный способ разгрузить руководителя. Она, лучше при участии коллектива, задает долговременную цель существования организации, создает корпоративные стандарты, которых необходимо придерживаться для эффективного достижения этой цели, убеждает в правильности этих целей и стандартов сотрудников организации и, наконец, внедряет механизм передачи (транслирования) этих корпоративных ценностей неофитам.

Понятно, что не всегда у организации существуют условия для того, чтобы начать в полном объеме и комплексно работу по повышению приверженности своих сотрудников. Руководителю часто представляются более срочными и приоритетными такие задачи, как нехватка финансовых средств, налоги и неплатежи, трудности с поставками сырья и сбытом готовой продукции ит.д. Но решить эти проблемы в одиночку, без помощи коллектива приверженного целям организации, не сможет ни один руководитель. Корпоративная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников. Растущий динамизм и изменчивость деловой среды создают для организаций необходимость постоянных коммуникаций с партнерами, потребителями, сотрудниками. Рост образованности, квалификации, информированности работников и общественности в целом требует от менеджмента использования более сложных и тонких методов управления. Чтобы управлять событиями, уже недостаточно управлять поведением людей. Сегодня необходимо управлять тем, что люди думают и чувствуют, формировать общественное мнение и настроение. Такое управление предполагает установление и ведение целенаправленных систематических коммуникаций с различными группами общественности - с партнерами, с широкой общественностью и средствами массовой информации, с местной общественностью и госструктурами, с финансовой общественностью и, конечно же, с работниками. В работе с последними возникает потребность в создании единой системы ценностей, норм и правил, т.е. корпоративной культуры, позволяющей достичь эффективной работы, сосредоточиться на достижении целей компании, и самореализоваться самим сотрудникам. Вот здесь и приходят на помощь "управленцам" специалисты по связям с общественностью. Ведь в их компетенцию входит не только работа с внешней средой, но и с внутренней, для создания благоприятного имиджа компании и среди ее работников.

# Список использованной литературы

1. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии "корпоративная культура". - М., 2005. - 184 с.
2. Армстронг М. Основы менеджмента. Пер. с англ. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. - 427 с.
3. Баландина Т.М. Организационная культура в системе культурного пространства общества // Вестник СГАУ. - 2005. - № 1. - С.61.
4. Бэгьюли Ф. Управление проектом. - Пер. с англ. М.: ГРАНД, 2002.
5. ВиханскийО., НаумовА., Менеджмент - М.: "Гардарики", 1999.
6. Волкова Т.Р. Системный подход к подбору персонала. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с.51 - 61.
7. Воропаев В.И. Управление проектами в России. М.: Аланс, 2005.
8. Вялова Л.М. Рекомендательное письмо, характеристика и отзыв: составление и оформление. - Справочник кадровика, 2002, №3, с.49 - 53.
9. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде/Т.П. Галкина. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 224 с.
10. Гендерные проблемы и развитие. Влияние развития через гендерное равенство в правах, в доступности ресурсов и возможности выражать свои интересы. М.: Весь мир, 2002.
11. Емельянов П.В. Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - С 288.
12. Иванов Г.В., Технология применения метода интервью при отборе персонала. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №6, с.100 - 109.
13. Ильин Н.И., Лукманова И.Г. и др. Управление проектами. СПб.: Газпром, 1996.
14. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг: Найм персонала. М.: Экзамен, 2002.
15. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина - М.: ИНФРА-М, 1999. - С.185.
16. КубрМ., Управленческое консультирование - М.: "Интерэксперт", 1992.
17. Кузнецова Н.В. Оценка потребности в персонале. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №4, с.45 - 54.
18. Кузнецова Н.В. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с.12 - 24.
19. Леваков В.Е. Должностная инструкция как реальный инструмент управления. - Справочник по управлению персоналом, 2001, №0, с.50 - 54.
20. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001.
21. [Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. Магура // Управление персоналом](http://www.hrm.ru/db/hrm_old/6424DA3DBCE1A618C3256B3F00394E73/category.html) . 2006 №1. С 23-34
22. МесконМ., АльбертМ., Хедоури Ф. Основы менеджмента - М.: "Дело", 2000.
23. МинцбергГ., Структура в кулаке - С-Пб.: "Питер", 2001.
24. Подбор сотрудников: Учебное пособие: Пер. с англ. М.: ДеКа, 1994.
25. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: Учебное пособие // Редактор-составитель Д.Я. Райгородский. Самара: Издательский Дом "БАХРАХ-М", 2003.
26. РадугинА., РадугинК., Введение в менеджмент: социология организаций и управления. - Воронеж: "ОСТ", 1995.
27. Румянцева З., Саломатин Н., Менеджмент организации - М.: "Инфра-М", 1995.
28. Рыжкова Т.Ю. Определение качественной и количественной потребности в персонале. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с.30 - 41.
29. Смолкин А.М., Менеджмент: основы организации - М.: "Инфра-М", 2001.
30. Сотникова С.И. Управление карьерой: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2001.
31. Тананов В.М. Использование автоматизированных систем психодиагностики при отборе персонала. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с.42 - 50.
32. Тренев В.Н., Магура М.И., Леонтьев С.В. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов: Методика и опыт. М.: РОЭЛ, 2002.
33. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство; пер. с англ.В.А. Спивака / Э.Х. Шейн - СПб.: Питер, 2002., С 100.
34. Шейн Э., Организационная культура и лидерство - С-Пб.: "Питер", 2002.
1. *Емельянов П.В.* Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – С 288 . [↑](#footnote-ref-1)
2. Баландина Т.М. Организационная культура в системе культурного пространства общества // Вестник СГАУ. - 2005. - № 1. - С. 61. [↑](#footnote-ref-2)
3. [Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. Магура // Управление персоналом](http://www.hrm.ru/db/hrm_old/6424DA3DBCE1A618C3256B3F00394E73/category.html) . 2006 №1. С 23-34 [↑](#footnote-ref-3)
4. [Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. Магура // Управление персоналом](http://www.hrm.ru/db/hrm_old/6424DA3DBCE1A618C3256B3F00394E73/category.html) . 2006 №1. С 23-34 [↑](#footnote-ref-4)
5. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации / Л.В. Карташова, Т.В.Никонова, Т.О. Соломанидина - М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 185. [↑](#footnote-ref-5)
6. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство; пер. с англ. В. А. Спивака / Э.Х. Шейн– СПб.: Питер, 2002., С 100. [↑](#footnote-ref-6)
7. Феофанов В. Ю. Организационное управление и управление изменениями //

http://www.kreakratia.ru/page.asp?print=1&id=2048&m=1841&razd [↑](#footnote-ref-7)
8. *Ямпoльcкaя Д., Зoниc M..* Организационная культура //

http://www.inventech.ru/lib/management/management-0055/ [↑](#footnote-ref-8)
9. *Орчаков О.А.***Теория организации**

http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.html?part-012\*page.htm [↑](#footnote-ref-9)
10. Воропаев В. И. Управление проектами в России. М.: Аланс, 1995. [↑](#footnote-ref-10)
11. Смолкин А.М., Менеджмент: основы организации — М.: "Инфра-М", 2001. [↑](#footnote-ref-11)
12. ШейнЭ., Организационная культура и лидерство — С-Пб.: "Питер", 2002. [↑](#footnote-ref-12)
13. Актуальные проблемы управления персоналом. Под ред. Платонова Ю.П., Делком, СПб, 2003.- 346 с. [↑](#footnote-ref-13)