**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ**

**СМОЛЕНСКИЙ ФИЛИАЛ**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине:

«ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»

 на тему: *«*Организационная культура предприятия, сущность и процесс формирования корпоративной культуры предприятия*»*

|  |
| --- |
| **Выполнил:** студентка группы 542 ГМУЗаочное отделениеДядикова Елизавета Сергеевна**Преподаватель:** Дюжева Н.Г. |

**СМОЛЕНСК**

**2005**

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Стр. |
| Введение | 3 |
| Глава 1. |  |
| 1.1. Основы организационной культуры | 5 |
| 1.2. Сущность организационной культуры | 9 |
| 1.3. Структура организационной культуры | 12 |
| 1.4. Содержание организационной культуры | 14 |
| Глава 2. Корпоративная культура ИНВЕСТСБЕРБАНК (ОАО) |  |
| 2.1. Общая характеристика предприятия | 20 |
| 2.2. Формирование корпоративной культуры ИНВЕСТСБЕРБАН (ОАО) | 28 |
| 2.3. Положение о корпоративной культуре ИНВЕСТСБЕРБАНК (ОАО) | 30 |
| 2.4. Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры | 40 |
| Заключение | 42 |
| Список литературы | 44 |
| Приложение | 45 |

**Введение**

Еще несколько лет назад словосочетания корпоративная культура было малоизвестно, хотя на самом деле она, естественно, существовала всегда. Однако она была. И 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.

 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.

Тема корпоративной культуры становится все актуальней, ее можно встретить на страницах газет и журналов, в обсуждениях на форумах, конференциях, заседаниях HR клубов. Многие компании решают основательно подойти к этой теме и использовать весь мощный потенциал корпоративной культуры на благо развития компании.

В последнее время все чаще в прессе появляются публикации, в которых авторы размышляют о том, что такое корпоративная культура (К.К.). Собственно, назвать это понятие новым, наверное, было бы не правильным, так как у любой организации со дня ее создания формируется своя особенная внутренняя атмосфера. Другое дело, что только недавно отечественные менеджеры осознали тот факт, что умелое управление корпоративной культурой - может стать серьезным конкурентным преимуществом компании.

Проблема вступления России в мировую экономику носит многоаспектный характер. С одной стороны, это соблюдение формальных требований, признание России в качестве страны с рыночной экономикой, вступление в ВТО, позволяющее снять ряд ограничений по экспорту российских товаров в страны с развитой экономикой, в целом на мировой рынок. С другой, содержание бизнеса, его организация и набор критериев, применяемых в процессе принятия решений, и реальная корпоративная культура.

Целью данной курсовой работы является изучение корпоративной культуры конкретного предприятия.

Для поставленной цели будут рассмотрены следующие задачи:

1. Понятие организационной культуры
2. Формирование корпоративной культуры
3. Рассмотрение корпоративной культуры на примере конкретной организации.

**ГЛАВА 1.**

**1.1.** **Основы организационной культуры**

Понятие культуры организации является одним из базовых понятий в менеджменте. Однако только в последние годы органи­зационную (корпоративную) культуру стали признавать основным показателем, необходимым для правильного понимания и управ­ления организационным поведением.

Организационная культура - новая область знаний, входя­щая в серию управленческих наук. Она выделилась также из от­носительно новой области знаний - организационного поведения, которая изучает общие подходы, принципы, законы и закономер­ности в следующих направлениях: личность в организации; груп­повое поведение в организации; поведение руководителя в орга­низации; адаптация организации к внутренней и внешней среде, повышение организационной эффективности в деятельности ор­ганизации.

Постановка проблемы корпоративной культуры и ее систе­матическое изучение началось в 1982 году, когда американские исследователи Теренс Дил (Terence Deal) и Аллан Кеннеди (Alan Kennedy) создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на организационное поведение и корпоративное развитие.

Несмотря на то, что проблема корпоративной культуры по­ставлена относительно недавно, истоки ее привлекают внимание исследователей уже давно. Причины этого лежат в некотором несоответствии ожидаемых результатов, заложенных в стратегии и тактике изменений, и получаемых в реальности в организации.

Описание сопротивления изменениям мы находим практи­чески у всех практиков и теоретиков менеджмента. «При плани­ровании и осуществлении изменений, мы можем обнаружить, что определенные отношения и взгляды разделяют многие или все люди в организации или данном сообществе. Мы ищем рацио­нальное объяснение, но не находим его... Тем не менее, мы чув­ствуем, что нам противостоит скрытая сила, которая пронизывает поведение людей и влияет на их позиции по многим вопросам больше, чем любые логические аргументы». Описывая, таким образом, затруднения консультанта по управлению, Милан Кубр указывает на ценностный и иррациональный характер этого про­тивостояния, который проявляется как на уровне чувств и эмоций, так и на поведенческом уровне. Причины противостояния тракту­ются теоретиками и практиками менеджмента по-разному. Так, считая изменением любое преобразование в организации или ее тотальной среде, Роберт М. Фалмер указывает следующее:

1) Многие рабочие опасаются, что в результате изменения они по­теряют работу или их экономическое благосостояние будет за­тронуто каким-либо иным образом.

2) Новый способ работы все­гда причиняет неудобство и раздражающе непривычен. Никто не хочет затруднять и усложнять жизнь.

3) Многие изменениям со­противляются просто из страха: мы боимся того, что не понима­ем.

4) Многие изменения могут угрожать комфортным социаль­ным отношениям, и поэтому, несмотря на очевидное преимуще­ство, им сопротивляются. Кто захочет отменить ставшую ненуж­ной должность своего друга?

5) Рабочие часто сопротивляются изменению, потому что новые руководители или новые процеду­ры подготовки навязывают возмущающий их контроль».

Таким образом, становясь камнем преткновения, организа­ционная культура остается еще мало изученной. В литературе, посвященной проблеме организационной культуры, мы находим попытки построения схемы анализа этого феномена. В совре­менной литературе мы находим довольно много определений понятий организационной культуры и корпоративной культуры. Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной или корпоративной культуры не имеет единственно «верного» толкования. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. Имеются как очень узкие, так и очень широкие толкова­ния того, что же представляет собой культура организации.

На сегодняшний день достаточно много публикаций, в ко­торых тем или иным образом освещается проблема корпоратив­ной культуры, однако до настоящего времени нет работ, в кото­рых бы специально разрабатывались достаточно надежные ме­тоды диагностики корпоративной культуры и обобщались резуль­таты их эмпирической апробации. Связанно это в первую очередь с отсутствием понятийной разработки явления корпоративной культуры.

Можно констатировать, что до настоящего момента в большинстве работ, посвященных этой теме, четко не разводятся такие понятия, как «корпоративная культура» и «организационная культура», хотя само существование этих определений предпола­гает различение феноменологии, стоящей за каждым из них.

Одна из попыток предпринимается известным отечествен­ным ученым и консультантом по управлению Т.Ю. Базаровым. Его определение корпоративной культуры квалифицирует ее как ценностно-нормативное пространство, в котором существует кор­порация во взаимодействии с другими организационными струк­турами, а вот организационная культура - это «интегральная ха­рактеристика организации (ее ценностей, поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке оп­ределенной типологии[[1]](#footnote-1)».

Однако определение корпоративной культуры, данное Т.Ю. Базаровым, не четко указывает на источник возникновения кор­поративной культуры. «Корпоративная культура — сложный ком­плекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми чле­нами конкретной организации и задающих общие рамки поведе­ния, принимаемые большей частью организации. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах пове­дения. Корпоративная культура регламентирует поведение чело­века и дает возможность прогнозировать его реакции в критиче­ских ситуациях».

Дальнейшая попытка расшифровать понятие корпоратив­ной культуры ведет к смешению этих понятий.

Исследователи выделяют на сегодняшний момент три ос­новных теоретических подхода к изучению организационной культуры: 1) целостный или системный (представляет организа­ционную культуру как набор системных элементов (подсистем), находящихся в определенной взаимосвязи); 2) символический (видит организационную культуру с позиций внешних и внутрен­них атрибутов, символов, лозунгов и т.п.); 3) когнитивный (рас­сматривает организационную культуру как проявление опреде­ленных знаний, как свод правил и нормативов поведения и др.).

Таким образом, среди множества подходов к определению организационной культуры, прежде всего организационная куль­тура, или корпоративная культура, рассматривается как одна из субкультур, в которой находят свое специфическое выражение все основные элементы культуры общества: представления, сим­волы, ценности, идеалы, образцы поведения и т.д. В русле такого подхода находится определение организационной культуры, дан­ное французскими социологами С.Мишоном и П.Штерном. «Орга­низационная культура есть совокупность поведения, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценно­стям, присущим предприятиям, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта».

В соответствии с этим подходом отмечается, что культура организации находится в прямой зависимости от фундаменталь­ных идей, ценностей, символов и образцов поведения всего об­щества. На их основе интегрируются индивиды и группы, через них осуществляется ценностный и нормативный контроль за их поведением.

Французский социолог Н. Леметр подчеркивает, что культу­ра предприятия - это система представлений, символов, ценно­стей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами.

С этих позиций организационную культуру можно охаракте­ризовать как специфическую, характерную для данной организа­ции систему связей, действий, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности.

Другой подход исследует факторы, влияющие на организа­ционную культуру и воздействующие на жизнь организации. Спо­собность предприятия проводить те или иные действия основана очень часто на ценностных представлениях руководства. Систе­ма ценностей определяет во многом поведение предпринимате­лей. Поэтому при стратегическом анализе потенциала важно выявить качественный базис действий руководства. Этот базис по­лучил в литературе название предпринимательской культуры и философии. Речь здесь идет о мировоззренческих особенностях, закрепившихся у руководителя предприятия в прошлом и опре­деляющих ход его мыслей и способы решения проблем в на­стоящее время.

Понятие «предпринимательская культура» описывает особенности менеджмента предприятия с точки зрения специфи­ческих, исторически обусловленных схем мысли и образцов ре­шения проблем. Она содержит различные области, например, традиции поведения руководства, закрепившуюся практику веде­ния дел, организационные структуры. Предпринимательская культура тесно связана с индивидуальной историей предприятия, биографией руководящих кадров, а также со специфическими условиями среды деятельности. Под философией предпринима­теля понимается часть его культуры, находящая выражение в системе ценностей и целей, в стандартах и представлениях. Ре­альный перенос системы ценностей в конкретную деятельность относится уже к предпринимательской культуре.

Хотя по этой тематике накоплено сравнительно мало мате­риалов, начинают появляться свидетельства, основанные на серьезных исследованиях того, что вариации организационно-культурных ценностей могут оказывать существенное влияние на мотивацию, взаимодействие в процессе труда, текучесть кадров в организации и, в конечном счете, на эффективность деятельно­сти работников.

Культура организации может сознательно создаваться ее ведущими членами или она формируется произвольно с течени­ем времени под влиянием различных внутренних и внешних фак­торов. Идея организационной культуры носит достаточно абст­рактный характер, однако, как воздух в комнате, она окружает и влияет на все, что происходит в организации.

**1.2. Сущность организационной культуры**

Термин «организационная культура» охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем материальные ценности и моральные нормы, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества выпускаемого продукта.

Эдгар Шайн, имя которого, пожалуй, наиболее тесно связа­но с зарубежными исследованиями в области организационной культуры, определяет ее как "совокупность основных убеждений - сформированных самостоятельно, усвоенных или разрабо­танных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции - которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам".

С проявлениями организационной культуры мы сталкива­емся, едва переступив порог предприятия: она обусловливает адаптацию новичков и поведение «ветеранов», находит отраже­ние в определенной философии управленческого звена, прежде всего высших руководителей, реализуется в конкретной страте­гии организации. Культура оказывает всепроникающее воздейст­вие на деятельность организации.

В организациях, обладающих давней историей и традиция­ми, почти каждый сотрудник может припомнить историю, легенду или миф, которые связаны с возникновением организации, ее ос­нователями или выдающимися членами.

Так, в одной организации непременно расскажут историю о новом сотруднике, которому шеф неожиданно поручил разрабо­тать концепцию нового направления организационной деятельно­сти. Через неделю, когда срок задания истек, молодой работник передал плод своих размышлений в секретариат шефа. Через час он получил свой проект обратно с пометкой: «Отвратительно! Сделайте все заново!». Расстроенный работник стал снова и сно­ва перечитывать свой труд, не понимая, что так не понравилось шефу. Однако, поразмыслив, он пришел к выводу, что предло­женную им концепцию действительно можно значительно улуч­шить. К его полному замешательству новый вариант концепции постигла та же участь: «Этот вариант еще хуже! Вы что, не може­те работать лучше!?» Через неделю молодой человек, волнуясь, попросил секретаря передать шефу третий вариант своей кон­цепции, снабдив его запиской: «Может быть, подготовленная мной концепция и в этот раз никуда не годится и я напрасно трачу ваше время, но это максимум, на что я способен». Через минуту секретарша вернулась от шефа: «Он сказал, что вот теперь он готов ознакомиться с вашей концепцией».

Эта история, по-видимому, на долгие годы отпечаталась в памяти сотрудника, научив его железному правилу: никогда не представлять шефу результаты своего труда, пока они не явля­ются пределом его возможностей и способностей.

Подобные истории, как правило, связанные с поведением высшего руководства, нередко становятся «притчей во языцех», так как они в очень наглядной форме показывают, каким должно быть поведение членов организации, как работнику следует или, наоборот, не следует выполнять свою работу.

Подчеркивая важность командной работы или трудолюбия, предпринимательского духа или лояльности к своей организации, дисциплинированности или агрессивной нацеленности на конку­рентную борьбу, рассказчики таких историй нередко способны очень точно и в концентрированной форме выразить ту домини­рующую атмосферу, царящую в организации, которую именуют организационной культурой.

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих общее понимание своих целей, значения и места, своих ценностей и по­ведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры.

Большинство авторов сходится на том, что культура орга­низации представляет собой 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 ее пределами. Организа­ционная культура проявляется в отношениях между людьми в организации. Поэтому разные люди или разные части в организа­ции склонны описывать ее культуру в схожих терминах.

Таким образом, **организационная культура** - это фило­софские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются её членами.

Культура придает смысл многим нашим поступкам. Поэтому менять что-либо в жизни людей можно, лишь учитывая это значи­тельное явление. Культура формируется годами и десятилетия­ми, поэтому она инерционна и консервативна. И многие нововве­дения не приживаются только потому, что противоречат освоен­ным людьми культурным нормам и ценностям.

Организационная культура представляет собой приобре­тенные смысловые системы, передаваемые посредством естест­венного языка и других символических средств, которые выпол­няют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощу­щение реальности.

Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям - миссии организации, планированию, мотивационной политике, произво­дительности, качеству труда и т. д. Такие системы координат не очевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми це­лями, однако очень часто они детерминируют поведение в боль­шей мере, чем формальные требования и правила. То, что дела­ет менеджер или любой член организации, в значительной мере является функцией совокупности его представлений об окру­жающем его мире. В экстремальных случаях эти системы коор­динат работают против организационных целей и, расширяя или ограничивая диапазон поведенческих и когнитивных возможно­стей работников, снижают эффективность коллективной деятельности.

Таким образом, организационная культура задает неко­торую систему координат, которая объясняет, почему органи­зация функционирует именно таким, а не иным образом.

Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разде­ляемые всеми работниками.

В широком смысле культура является механизмом воспро­изведения социального опыта, помогающим людям жить и разви­ваться в определенной климатогеографической или социальной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества.

Значение культуры для развития любой организации оп­ределяется рядом обстоятельств:

1) она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организа­ции. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой ор­ганизации и своего положения в ней, способствует формирова­нию чувства социальной защищенности;

2) знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать проис­ходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное;

3) внутриорганизационная культура более, чем что-либо другое, стимулирует «самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. При­знавая и награждая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания).

Все существующие организации уникальны. Каждая имеет свою собственную историю, организационную структуру, виды коммуникаций, системы и процедуры постановки задач, внутриорганизационные ритуалы и мифы, которые в своей совокупности и образуют уникальную корпоративную культуру. Большинство организационных культур исторически носили скорее неявный ха­рактер», но в последнее время возобладала тенденция признания их влияния и роли. Теперь менеджмент открыто обсуждает тип наиболее желаемой для компании внутренней среды. Все чаще стали говорить о важности и необходимости формирования философии фирмы и развития организационной культуры.

**1.3. Структура организационной культуры.**

Анализируя структуру организационной культуры, Э. Шайн выделяет три ее уровня: поверхностный, внутренний и глубин­ный.

Знакомство с организационной культурой начинается с по­верхностного уровня, включающего такие внешние организаци­онные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производ­ственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работ­ников, формальное языковое общение, лозунги и т.п. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глуб­же, затрагивают ее второй, внутренний, уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценно­сти отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания лю­дей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложно­сти.

Третий, глубинный, уровень включает базовые предполо­жения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие орга­низационную культуру.

Некоторые исследователи предлагают более дробную структуру организационной культуры, выделяя ее следующие компоненты:

1. Мировоззрение - представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его эт­нической культурой и религиозными представлениями.

Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и требуются зна­чительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с иными мировоззрениями. Мировоззрение индивида трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. И для понимания чьего-либо мировоззрения подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать базовые координаты его виде­ния мира.

2. Организационные ценности, т.е. предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для ду­ховной жизни работников. Ценности выступают связующим зве­ном между культурой организации и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентаций, которые включают в себя также широкий круг социальных ценно­стей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Поэтому возможно как неполное, неадекватное отражение личностных ценностей в соз­нании, так и ориентация в плане сознания на ценности, не яв­ляющиеся реальными мотивами поведения.

Ценности могут сохраняться, даже если в организации про­изошли значительные кадровые изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. Организационные ценности тесно связаны с организационной мифологией, выра­жающейся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в кото­рых заключена некоторая достойная уважения характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от мно­гих других.

3. Стили поведения, характеризующие работников кон­кретной организации. Сюда также относятся специфические ри­туалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью по­ведения для сотрудников. Поведение сотрудников успешно кор­ректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами организацион­ной культуры.

4. Нормы — совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, импе­ративными и ориентировочными и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить, чтобы стать членом организации.

5. Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление об организаци­онной культуре.

Многие компоненты культуры трудно обнаружить посторон­нему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной со­циализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют ор­ганизационную культуру.

**1.4. Содержание организационной культуры.**

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной организационной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характери­стик, свойственных любой культуре, в том числе и организацион­ной (табл. 1.).

Указанные характеристики культуры организации в сово­купности отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Содержание организационной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур.

Таблица 1

Характеристики культуры и организационной культуры

|  |  |
| --- | --- |
| Культура | Организационная культура |
| Характери­стика | Содержание | Характе­ристика | Содержание |
| Идентифи­кация и цель: смысл Я (ощуще­ние себя), место, мис­сия | Культура дает людям ощущение иден­тичности в отношении группы и до не­которой степени определяет их место в жизни. Границы, которые отмечают и определяют группу, могут быть кон­кретными или абстрактными, явными или неявными. Культура также спо­собствует объяснению смысла объе­динения людей в группу посредством миссии и целей | Осозна­ние себя и своего места в органи­зации | В одних культурах ценится сдер­жанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других - поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется че­рез сотрудничество, а в других - через индивидуализм |
| Коммуника­ции и язык: передача информа­ции, взаимо­действие, обмен | Группа отличается своими собствен­ными системами как вербальной, так и невербальной связи. Уникальные про­цессы взаимодействия развиваются с помощью использования специально­го набора слов, особой терминологии и кодов. Дальнейшее дифференцирование происходит через диалекты, сленг, жаргон и т.д. | Коммуни­кацион­ная сис­тема и язык об­щения | Использование устной, письменной, невербальной коммуника­ции, «телефонного права» и от­крытости коммуникации варьиру­ется от организации к организа­ции; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов спе­цифичен для организаций раз­личной отраслевой, функцио­нальной и территориальной при­надлежности организации |
| Одежда и внешний вид: стиль, имидж, репутация | Культура проявляет себя через пред­меты одежды, художественное оформление, через украшения и т.д. Длина волос или отсутствие их, оформление лица, наличие драго­ценностей, спецодежда или унифор­ма могут характеризовать племя или подразделение компании (пираты, старики, подростки, террористы, во­енные, медработники, железнодо­рожники и т.д.) | Внешний вид, одеж­да и пред­ставление себя на работе | Разнообразие униформ, дело­вых стилей, нормы использова­ния косметики, духов, дезодо­рантов и т.п., свидетельствую­щие о существовании множест­ва микрокультур |
| Пища и обы­чаи подачи: подготовка, обслужива­ние, пищевые предпочтения | Способ, которым продовольствие произведено, приготовлено, пред­ставлено и съедено, отличается куль­турой, о чем знает каждый посетитель китайского или французского ресто­рана. Религиозные нормы запрещают некоторую пищу, типа говядины или свинины, или определяют способ их приготовления. Способ подачи может включать использование рук, палочек для еды или столового прибора | Привычки и тради­ции, свя­занные с приемом и ассорти­ментом пищи | Как организовано питание ра­ботников в организации, вклю­чая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместное или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п. |
| Взаимоотно­шения и раз­личия полов: родство, род, ранг, статус, награды и признание | Культуры устанавливают человеческие и организационные отношения к воз­расту, полу, статусу и степеням родст­ва, богатству, власти и мудрости. При изучении сексуальной практики (клан, брак, семейные группировки, роли, свя­занные с полом) следует отметить, что семья - ключевое проявление этой ха­рактеристики. Семьи широко ранжиру­ются по размеру и по форме; имеются нуклеарные семьи, как на Западе, или расширенные формы, типа индусской объединенной семьи. В зависимости от того, является ли культура патриар­хальной или матриархальной, и главен­ствующей фигурой власти является мужчина или женщина. В некоторых культурах у власти находятся старики, в других - молодежь. Культура может давать равную возможность для жен­щин или вынуждать представительниц женского пола носить чадру, казаться почтительным и уступать многие права доминирующим мужчинам | Взаимоот­ношения между людьми | Влияние на межличностные от­ношения таких характеристик, как возраст, пол, националь­ность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т.д.; соблюдение формальных требований этикета или прото­кола; степень формализации отношений, получаемой под­держки, принятые формы раз­решения конфликтов. В успеш­ных многонациональных корпо­рациях мультикультурные от­ношения являются фактором глобальной разработки наряду с техническим обеспечением |
| Ценности и нормы: сис­тема потреб­ностей/ при­оритетов, стандарты поведения | Культура влияет на то, как люди вос­принимают свои потребности и как они ранжируют их по приоритетам. На уровне потребностей выживания оцениваются такие базовые потреб­ности, как жилье, пища, одежда. На уровне потребностей безопасно­сти - общественный порядок, права собственности. На уровне потребно­сти самоутверждения и самоактуали­зации - потребность в признании, зна­чимости, качестве жизни и самосо­вершенствовании. Ценности культуры и нормы поведения выражены в об­ществе открыто или скрыто | Ценности и нормы | Первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что - плохо; вторые - набор предположений и ожиданий в отношении опре­деленного типа поведения. Эти приемлемые стандарты пове­дения могут быть представлены в форме рабочей этики, в прин­ципах этикета, кодексах пове­дения, нормативах и законах. Процесс усвоения норм и цен­ностей начинается в семье, где диапазон норм варьируется от абсолютного повиновения до полного разрешения. Процесс продолжается в организацион­ной жизни, где стандарты пове­дения служащего заявлены формально или неформально |
| Убеждения и отношения: мифы, фило­софия, пер­спектива, ре­лигия, обря­ды, ритуалы | Каждая культурная группа имеет убе­ждения, которые формируют стрем­ления и отношения своих членов не­зависимо от рациональности этих убеждений или от объективной прав­ды. В национальных культурах это может принимать форму веры в сверхъестественное или в Бога и быть связано с принятием религиоз­ной системы. Таким образом, культу­ра позволяет обеспечивать руково­дство людьми, формируя систему взглядов на такие фундаментальные вопросы жизни, как особенности че­ловеческой сущности; смысл жизни человека; отношение людей к приро­де; временной фокус жизни (на про­шлое, настоящее или будущее); мо­дальность человеческой деятельно­сти (непосредственное выражение, саморазвитие, измеримое достиже­ние); отношение одного человека к другому | Мировоз­зрение | Вера/отсутствие веры в: справед­ливость, успех, свои силы, руково­дство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному по­ведению, убежденность в наказуе­мости зла и торжестве добра и т.п. В организационных культурах до­минирующая деловая философия отражается в документах, процеду­рах и публикациях. Организационные убеждения и отношения определяют системы признания и вознаграждения: об­ряды и ритуалы, которые ранжиру­ются от вечеров и церемоний на­граждения призами до учреждения клубов для ведущих сотрудников, включаются в мифы, традиции, легенды о героях группы и их ис­ключительном характере. Убеждения могут проявлять себя в организации многими способами: например, в отношении к молоде­жи, ветеранам, женщинам, руково­дству и т.д. |
| Ментальные привычки и обучение: мыслительные процессы, об­разование | Способ, которым люди думают, изучают, организовывают и обрабатывают инфор­мацию, уникален и часто различен. Неко­торые культуры используют целостное мозговое мышление, другие предпочита­ют право- или левополушарное развитие. Например, в некоторых странах высоко ценится логика, в то время как в других -интуиция. Хотя рассуждение и изучение -это универсальные процессы, формы об­разования и обучения могут быть очень разными | Развитие и самореали­зация ра­ботника | Бездумное или осознанное выпол­нение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограни­ченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и по­ведения людей; творческая обста­новка или жесткая рутина; призна­ние ограниченности человека или акцент на его потенции к росту |
| Особенности и методы рабо­ты: фокус, на­правленность работы,рабо­чие паттерны и процедуры, управление и лидерство | Культуры отличаются способом воспри­ятия и отношением к работе; они разли­чаются по типам одобряемой работы, способам разделения работы и методам работы | Трудовая этика и мо­тивирова­ние | Отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные ха­рактеристики трудовой деятельно­сти (качество трудовой жизни; дос­тойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознагра­ждением; планирование профес­сиональной карьеры работника в организации) |

Отличительной чертой той или иной культурыявляется приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими.

В этом контексте говорить об организационной культуре как однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур. Фактически любая из этих субкультур может стать доминирующей, т.е. собственно организационной культурой, если она целенаправленно поддерживается и используется организационной властью как инструмент консолидации индивидуальных целей в направлении общей организационной цели.

Приведем 10 заповедей корпоративной культуры, о которых необходимо помнить, занимаясь развитием организации:

1. Корпоративная культура существует не в стратегиях и миссиях компании, а в головах сотрудников, в сознании персонала.

2. Корпоративная культура не меняется постановлением или приказом, даже самые маленькие нововведения необходимо тщательно готовить.

3. Единство мнения по какому-то вопросу, не всегда есть свидетельство сильной корпоративной культуры, а лишь результат достигнутой договоренности.

4. Оформление компании, ее правила, гласные и негласные, корпоративные мероприятия - открытая книга ее корпоративной культуры.

5. Безусловно, инициатором возникновения и развития корпоративной культуры в организации является руководство компании, но само существование ее немыслимо без ее сотрудников.

6. Внутриорганизационные конфликты могут являться источником развития и укрепления корпоративной культуры.

7. Корпоративная культура живет в коммуникациях.

8. Корпоративная культура не представляет собой твердого монолита, чем более формально структурирована организация, тем более фрагментирована корпоративная культура предприятия.

9. Корпоративная культура несет в себе отпечаток той профессиональной культуры, в сфере которой действует организация.

10. Корпоративная культура непрерывно изменяется.

 **Глава 2. Корпоративная культура ИНВЕСТСБЕРБАНК (ОАО)**

**2.1. Общая характеристика предприятия**

Полное наименование предприятия – Инвестсбербанк (Открыток акционерное общество)

Юридический адрес: 107174, г. Москва, ул. Каланчевская, д. 2/1

Виды деятельности:

|  |
| --- |
|    **Банковские услуги**  |
|          **Услуги для частных лиц**  |
|                Ведение личных счетов частных лиц |
|                Вклады и депозиты |
|                **Кредитование частных лиц** |
|                **Потребительское (коммерческое) кредитование** |
|                **Ипотечное кредитование</B< font>** |
|                Денежные переводы по системе "АНЕЛИК"\* new |
|                Аренда индивидуальных банковских сейфов |
|                Банковские карты |
|                Услуги на рынке драгоценных металлов |
|                **Прием телекоммуникационных платежей** |
|                **Прием платежей в пользу страховой компании «ОСАО «Россия»** |
|                **Потребительское кредитование в сети магазинов "Аристон"** |
|          **Услуги для юридических лиц**  |
|                Расчётно-кассовое обслуживание |
|                Валютные операции |
|                Международные расчёты и обслуживание экспортно-импортных операций |
|                Кредитная деятельность |
|                Размещение свободных денежных средств |
|                Корпоративные банковские карты |
|                Персональные услуги клиентам, активно сотрудничающим с Банком |
|                Системы удалённого управления счетами |
|                Услуги на рынке драгоценных металлов |
|                Аренда индивидуальных банковских сейфов |
|                Прочие услуги |
|          **Услуги для банков-корреспондентов**  |
|                Операции по корреспонденским счетам |
|                Межбанковское кредитование |
|      **Небанковские услуги**  |
|            Регистрация предприятий и организаций |

Акционерный коммерческий банк «Банк инвестиций и сбережений «Инвестсбербанк» зарегистрирован 28 марта 1994 года, работает на рынке как универсальный розничный банк, обслуживает предприятия и организации всех форм собственности, а также широкие круги физических лиц. Основа деятельности Банка – предоставление максимально широкого ассортимента банковских услуг и продуктов, привлечение максимально возможного числа потребителей. Инвестсбербанк является одним из лидеров среди российских банков по динамике открытия счетов физических лиц, входит в десятку крупнейших банков Москвы по числу работающих расчетных счетов юридических лиц. Сегодня на обслуживании Инвестсбербанка 58 тысяч клиентов. К числу наиболее известных и играющих заметную роль в экономике страны организаций можно отнести: торговую компанию «Аристон», сеть магазинов «Патэрсон», концерн «Росгражданреконструкция», ФГУП НИИ Автоматики, институт Гипрожелдорстрой, кинокомпанию «Телефильм», агентство недвижимости «Домострой», завод «Пермцветмет», МПШО «Москва», государственную страховую компанию «Югория», корпорацию «Радиострой-комплекс», инвестиционную компанию «Капитал».

Имея Генеральную лицензию Банка России на осуществление всех видов банковских операций в рублях и иностранной валюте, Инвестсбербанк способен оказывать своим клиентам весь спектр банковских услуг - предоставлять расчетно-кассовое обслуживание, обеспечивать инкассацию, оформлять паспорта сделок, осуществлять конверсионные операции, проводить любые формы международных расчетов, выполнять операции с ценными бумагами, эмитировать и обслуживать пластиковые карты, векселя, сертификаты, размещать денежные средства предприятий и частных лиц в любых сегментах финансового рынка, предоставлять широкий выбор услуг кредитного характера, как для юридических, так и для физических лиц.
         По состоянию на 1 января 2004 года можно уверенно сказать, что Инвестсбербанк продолжает устойчивое и динамичное развитие, его финансовое положение на рынке укрепляется, все основные показатели, характеризующие состояние банка, стабильны. В 2004 год прирост валюты баланса составил 24%. В то время только за пять месяцев(!) текущего года этот показатель вырос на 35%. Если на 1 января 2004 года валюта баланса составляла 4,1 млрд рублей, то уже на 1 июня 2004 – 5,6 млрд рублей. Капитал Инвестсбербанка на сегодня составляет 608 млн рублей, остатки на расчетных счетах юридических лиц - 2 млрд рублей, объем привлеченных средств населения превысил 2,25 млрд рублей. Это на 28% больше по сравнению с началом года. В 2004 году Банк дополнительно привлек на счета клиентов 850 млн рублей, а в этом году темпы роста клиентской базы превысили аналогичный показатель уже на 41%.
         Продуктовый ряд, предлагаемый физическим лицам, постоянно совершенствуется. Сегодня начат прием средств на новые срочные вклады в иностранной валюте, что позволяет избежать потерь от курсовых скачков. Основной упор программы привлечения ресурсов направлен на создание конкурентоспособных условий вкладов, учитывающих интересы всех категорий населения и обеспечивающих удобный режим функционирования счета и начисления процентов.

Одним из приоритетов развития Банка на ближайшую и долгосрочную перспективу по-прежнему остается расширение розничной сети. В 2004 году дополнительно открыто 5 новых офисов-отделений, пункт обмена валют и операционная касса в Москве, 30 представительств банка в разных городах России. Успешно запущен проект потребительского кредитования частных лиц, пользующийся повышенным спросом на столичном и региональном рынке банковских услуг. Эффективная кредитная политика Банка позволила нам значительно снизить процентные ставки по всем кредитным продуктам, что явилось предпосылкой к реальному увеличению клиентской базы. Объем кредитного портфеля на 1 июня 2004 года составил более 2,7 млрд рублей.
         Инвестсбербанк продолжает целенаправленно участвовать в инвестировании и кредитовании жилищного строительства, поддерживая все ипотечные программы на московском рынке, направленные на создание условий для развития массового кредитования населения на приобретение жилья через механизм привлечения долгосрочных финансовых ресурсов в жилищную сферу, развивает собственную ипотечную программу.

Следуя по пути расширения и модернизации продуктового ряда, Банк продолжает массовую эмиссию новых универсальных пластиковых карт, доступных широкому кругу юридических и физических лиц, активно занимается подготовкой и реализацией камбрендинговых проектов, не забывая об обеспечение своевременного и качественного обслуживания держателей карт.

   Инвестсбербанк имеет широкую корреспондентскую сеть в России и за рубежом. Зарубежные партнеры - крупные финансовые институты ABN AMRO Bank (США), Bankers Trust Company (США), BCEN-Eurobank (Франция), Commerzbank AG (Германия), Deutsche Bank AG (Германия), Centro International Handelsbank AG (Австрия).
         Инвестсбербанк одним из первых среди членов Ассоциации российских банков присоединился к Кодексу этических принципов банковского дела, гарантирующему квалифицированное и качественное обслуживание клиентов, неукоснительное соблюдение законодательных норм и этики делового сотрудничества.

Залогом успеха, на мой взгляд, стало комплексное решение задач. Банк создает востребованный продуктовый ряд, формируем сети продаж, коммуникационную поддержку, технологическое и кадровое обеспечение.

В соответствии со стратегическим планом развития Банка было принято решение об укрупнении Инвестсбербанка – главные акционеры: ООО "Инвестэнерго" (19.9%), ЗАО Издательство "ОЛМА-ПРЕСС" (19.9%), ОАО "Экспериментальный кондитерско-булочный комбинат "Звездный" (13.38%), ООО "СМА-Сервис" (15.9%), ООО "П.В.Р." (6.85%) и ООО "Интерпрофтехстрой" (19.9%) путем присоединения Акционерного Коммерческого Банка «Русский Генеральный Банк».

Объединение предусматривает построение сетевого универсального банка с акцентом на розницу. Реализовываться эта модель будет на базе Инвестсбербанка, ресурсная база которого сформирована в основном за счет вкладов физических лиц.

Начав в 2004 году синхронизировать технологии, продукты, документооборот, к концу 2005 года планируется завершить юридическое объединение. Все это придаст новый импульс для роста Банка по всем основным направлениям, позволит расширить сети обслуживания и охватить более значительные рыночные сегменты. Такое объединение эффективно еще и потому, что в результате деятельности совокупный доход превысит доходы отдельно работающих на рынке банков. Валюта баланса объединенного банка к 2007 году увеличится по сравнению с уровнем 2003 года в 5 раз - до 80 млрд. руб. По окончании процедуры объединения Инвестсбербанк будет представлен в 14 регионах России.

После завершения процесса объединения Инвестсбербанк устойчиво займет место в списке 40 крупнейших по размеру активов российских кредитных организаций. Все это позволит Банку еще больше повысить свою надежность, конкурентоспособность, инвестиционный потенциал и уверенно войти в число банков – участников программы страхования банковских вкладов.

Организационное устройство ИНВЕСТСБЕРБАНК (ОАО) соответствует общепринятой схеме управления акционерного общества. Высшим органом коммерческого банка является общее собрание акционеров, которое должно проходить не реже одного раза в год. На нем присутствуют представители всех акционеров банка на основании доверенности. Общее собрание правомочно решать вынесенные на его рассмотрение вопросы, если в заседании принимает участие не менее трех четвертей акционеров банка.

Общее руководство деятельностью банка осуществляет совет банка. На него возлагаются также наблюдение и контроль за работой правления банка. Состав совета, порядок и сроки выборов его членов определяет общие направления деятельности банка, рассматривает проекты кредитных и других планов банка, утверждает, планы доходов и расходов и прибыли банка, рассматривает вопросы об открытии и закрытии филиалов банка и другие вопросы, связанные с деятельностью банка, его взаимоотношениями с клиентами и перспективами развития.

Непосредственно деятельностью коммерческого банка руководит правление. Оно несет ответственность перед общим собранием акционеров и советом банка. Правление состоит из председателя правления (президента), его заместителей (вице-президентов) и других членов.

Можно определить круг полномочий каждого подразделения.

Отдел экономического и финансового анализа

- представляет предложения о процентных ставках для утверждения Комитетом по управлению активами и пассивами. Он в свою очередь, утверждает процентные ставки при выпуске векселей и ставки досрочной оплаты векселей.

### Собрание акционеров

Отдел внутрибанковских операции

Служба Внутрен-

него контроля

### Правление

Операционный отдел

Служба

Безопасности

Комитет по управлению актив. и пассивами

Отдел денежного обращения

Кредитный комитет

комитет

Отдел по работе с цен. бумагами

Отдел валютного регулирования

Кредитный отдел

Депозитный отдел

Управляющие представительств в городах

Кураторы работы представительств в городах

Отдел по депозитам физических лиц

Отдел экономического и финансового анализа

Главные специалисты

Ведущие специалисты

Кредитные агенты

**Схема организационной структуры ИНВЕСТСБЕРБАНК (ОАО)**

Отдел по работе с ценными бумагами

- проводит предварительные переговоры и заключает сделки с клиентами;

- оформляет распоряжение на выпуск векселей;

- формирует предложения в Комитет по управлению активами и пассивами по ставкам досрочного учета векселей;

- доводит до заинтересованных подразделений утвержденные ставки;

- оформляет выпускаемые в соответствии с Инструкцией Векселя;

- получает и систематизирует информацию об операциях с векселями, передаваемую из филиалов банка;

- ведет единый реестр векселей, выпущенных и банком и филиалами;

- проводит переговоры с клиентами по оплате векселей;

- принимает вексель у клиентов;

- осуществляет проверку векселей;

- оформляет распоряжения в Отдел внутрибанковских операций на платеж по векселям.

- осуществляет контроль за соблюдением утвержденных Комитетом по управлению активами и пассивами процентных ставок и ставок досрочного выкупа;

- осуществляет контроль за исполнением сделок;

- осуществляет сверку данных с Отделом внутренних операций;

- контролирует лимит на выпуск векселей.

Отдел внутрибанковских операций

- осуществляет бухгалтерский учет операций с векселями на основании распоряжения Отдела по работе с ценными бумагами;

- осуществляет внебалансовый учет векселей и выдает бланки Векселей уполномоченному сотруднику Отдела по работе с ценными бумагами.

Отдел денежного обращения

- получает типографические бланки Векселей, пересчитывает, проверяет их нумерацию и качество изготовления;

- выдает бланки Векселей уполномоченному сотруднику Отдела по работе с ценными бумагами.

Операционный отдел

- принимает бланки погашенных Векселей;

- получает и уничтожает испорченные бланки Векселей.

Служба экономической безопасности

- обеспечивает защиту экономических интересов банка при выпуске, продаже и погашении векселей в случаях обнаружения недобросовестных или преступных действий клиентов и партнеров банка, а также при опасности возникновения таких действий.

Служба внутреннего контроля

- осуществляет контроль и проверку достоверности реестра векселей;

- оценивает качество текущего контроля и взаимодействия между подразделениями.

Кураторы работы представительств в городах:

- обеспечение работы представительства,

- осуществляет контроль за работой представительств;

- решение всех хозяйственных вопросов, связанных с работой представительств;

- доведение до управляющих представительств о решениях Правления;

Управляющие Представительствами:

- организует работу Представительства для достижения максимальной эффективности и поставленных целей;

 - принимает решения по текущим вопросам Представительства;

 - контролирует работу сотрудников Представительства;

 - контролирует исполнение поручений;

 - контролирует и, по возможности, минимизирует расходы, относящиеся к деятельности Представительства;

 - участвует в разработке новых технологий и вносит предложения по изменению действующих;

 - разрабатывает применительно к местным условиям систему управления агентской сетью Представительства Банка;

* подготавливает и прорабатывает общие вопросы деятельности Представительства, в том числе подготавливает отчеты для центрального офиса;
* анализ деятельности конкурентов;
* проведение мероприятий, необходимых для функционирования Представительства.

 - подготавливает представления на выплату премий сотрудникам Представительства.

- проведение переговоров с торговыми организациями, банками в рамках программы потребительского кредитования;

- осуществляет внедрение эффективной системы управления агентской сетью Представительства Банка;

- мониторинг деятельности конкурентов;

- Осуществляет необходимые в рамках программы потребительского кредитования встречи и переговоры с представителями торговых организаций, региональных отделений ЦБ РФ, других организаций и учреждений.

Главные специалисты Представительств:

* обучение персонала ТО и агентов Банка технологии работы в рамках программы потребительского кредитования;
* консультации сотрудников ТО по оформлению документов;
* решение проблемных вопросов с ТО.
* определение необходимого количества рекламных и расходных материалов;
* выполнение распоряжений Управляющего Представительства.

Ведущие специалисты Представительств:

* прием и проверка документов, полученных из торговых организаций;
* ввод в базу данных Банка банковских экземпляров Заявлений.
* регистрация, обработка и хранение входящей и исходящей документации;
* ввод в базу договоров с торговыми организациями.

Кредитные агенты:

* привлечение физических лиц в торговых точках;
* консультирование клиентов;
* проверка документов, удостоверяющих личность заемщика, а также психофизиологического состояния лиц, обращающихся за получением кредита;
* оформление документов для получения кредита.
* распечатка графиков платежей.

Примерная штатная численность по всему предприятию – 1491 человек.

**2.2. Формирование корпоративной культуры ИНВЕСТСБЕРБАНКА (ОАО)**

Рассмотрим сам механизм формирования корпоративной культуры разработанный во время работы в "Инвестсбербанке (ОАО)". На первом этапе проекта необходимо было выявить основные ценности компании, которые уже сформировались в компании и определить основные ценности компании в будущем (см. схему).

Исходя из текущих ценностей компании и видения будущих ценностей можно получить три основные группы: положительные ценности, которые есть сейчас и будут нужны в будущем; отрицательные ценности, которые есть сейчас, но не будут нужны в будущем; положительные ценности, которых нет сейчас, но они будут нужны в будущем. К отрицательным ценностям, которые появились в компании в последние годы и грозили ей в будущем можно было отнести: безынициативность сотрудников, боязнь менеджеров принимать решение, низкая самоотдача сотрудников. Согласно схеме для выявленных отрицательных ценностей необходимо найти противоположные ценности. Например, инициатива сотрудников, умение менеджеров принимать решения, повышение производительности труда сотрудников. Таким образом, для дальнейшей работы остаются только положительные ценности, которые нужно поддерживать и которые нужно сформировать.

Инструменты информационного влияния на сотрудников компании более разнообразны. Здесь применяются: мифы; корпоративные праздники, которые объединяют сотрудников компании в одно целое; корпоративное издание, через которое сотрудникам компании можно доносить нужную информацию; различные промоушен-акции, например, встреча руководства компании с рядовыми сотрудниками компании; музей компании и т.д.

Как известно сотрудники компании придают серьезное внимание декларациям и намерениям руководства только в том случае, если они перерастают в конкретные дела. Поэтому кроме инструментов информационного воздействия на сотрудников в компании должны быть выработаны определенные внутрифирменные политики, которые будут поддерживать декларации тех или иных ценностей. Например, если в компании принято выдвигать на менеджерские позиции своих сотрудников, то в службе персонала компании должны, как минимум, заниматься планированием карьеры перспективных сотрудников и подготовить программу обучения. В противном случае, может оказаться, что перспективные сотрудники либо уйдут из компании не дождавшись повышения, либо не справятся с новыми обязанностями.

Руководства компании одной из самых больших своих ценностей считает сотрудников фирмы и именно поэтому в компании инициирована работа по созданию фирменного профсоюза.

Ну и, пожалуй, самое сильное влияние на корпоративную культуру оказывает ежедневное поведение и поступки первых лиц компании, менеджеров и самих сотрудников. Безусловно, здесь первые лица компании должны начать работу с себя. Потому что если в компании декларируется ценность взаимного уважения сотрудников, а руководитель хамит своим подчиненным, то о формировании нужной корпоративной культуры говорить не приходится. Как только первое лицо начинает вести себя согласно декларируемым в компании ценностям можно требовать того же от топ-менеджеров, затем от менеджеров среднего звена и, наконец, от рядовых сотрудников. Практика показывает, что обратный путь - от сотрудников к руководству не работает.

Также недавно было разработано «Положение о корпоративной культуре ИНВЕСТСБЕРБАНК (ОАО).

**2.3. Положение о корпоративной культуре ИНВЕСТСБЕРБАНК (ОАО).**

**Основные понятия и определения, использованные в настоящем Положении**

Корпоративная культура – это совокупность норм, правил, ценностей, этических стандартов, которыми должны руководствоваться банк и его сотрудники в своей повседневной работе.

Миссия банка – основная цель существования банка, общая цель, которую ставит перед собой банк и к выполнению которой стремиться.

Фирменный стиль - это совокупность мероприятий и приемов (графических, цветовых, языковых и т.д.), которые, с одной стороны, обеспечивают узнаваемость кредитной организации и её услуг, и ассоциируются с банком сторонним наблюдателем (не только потенциальным клиентом), а с другой стороны, отличают банк и его услуги от услуг конкурентов.

Деловая этика - совокупность принципов и норм, которыми должен руководствоваться банк и его сотрудники в сфере межличностных отношений, управления и ведения бизнеса.

Имидж - образ, изображение, распространенное представление о характере того или иного объекта.

Кадровая политика - целостная и объективно обусловленная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы.

**I Общие положения**

Настоящее Положение разработано в целях развития в сознании сотрудников банка понятия о корпоративной культуре, идеологии банка (миссии), системы ценностей, единых стандартов поведения, общения с партнерами, клиентами и коллегами.

Настоящее Положение представляет собой совокупность правил, принципов и стандартов, в соответствии с которыми все сотрудники банка, независимо от их должности, должны строить свою работу. Положение призвано способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности ИНВЕСТСБЕРБАНК (ОАО).

Принципы и правила, представленные в настоящем Положении, обязательны для выполнения всеми сотрудниками банка. Каждый сотрудник несет персональную ответственность за строгое следование указанным правилам и принципам в его работе. Каждый руководитель несет ответственность за строгое соблюдение правил и принципов подчиненными ему сотрудниками.

**II Миссия и ценностные ориентиры банка**

Миссией ИНВЕСТСБЕРБАНК (ОАО) является развитие малого и среднего бизнеса, финансирование республиканских и федеральных программ в целях повышения промышленного и финансового потенциала страны и улучшения социального положения населения.

Работая над достижением данной цели, банк стремится сохранить и укрепить свои позиции в качестве одного из ведущих кредитных учреждений РФ и стать равноправным и уважаемым членом российского банковского сообщества.

Основными задачами деятельности ИНВЕСТСБЕРБАНК (ОАО) как кредитного учреждения являются: предоставление комплекса высококачественных банковских услуг населению, предприятиям и организациям, на которые распространяются интересы наших клиентов и партнеров; удовлетворение потребностей клиентов в кредитных и, что особенно важно для экономики страны, в инвестиционных ресурсах.

Наши ценности – это принципы, в соответствии с которыми строится наш бизнес – профессионализм, стабильность, надёжность, открытость и социальная ориентированность.

Профессионализм

Компетентность, ответственность и опыт – основа нашей работы. ИНВЕСТСБЕРБАНК (ОАО) – банк профессионалов. Каждый, кто работает с нами, уверен в том, что получает максимум внимания к его проблемам и потребностям. Мы не делим клиентов на важных и менее важных. Любой их них получает качественный банковский сервис и всегда может рассчитывать на квалифицированную помощь и консультации наших специалистов.

Стабильность

ИНВЕСТСБЕРБАНК (ОАО) работает на рынке банковских услуг не первое десятилетие. Наше поступательное развитие на протяжении всех лет существования банка и накопленный опыт позволяют нам с уверенностью двигаться вперед в условиях динамично развивающегося рынка. ИНВЕСТСБЕРБАНК (ОАО) не ставит перед собой задачу добиться краткосрочного успеха, заработать максимальную прибыль. Наши предпочтения отдаются установлению долгосрочных взаимовыгодных отношений с надёжными партнерами, поскольку мы планируем работать на этом рынке долго и стабильно.

Надёжность

Банк непрерывно осуществляет мониторинг и анализ внешних и внутренних рисков, присущих ему как кредитной организации. Это позволяет квалифицированно прогнозировать изменения в финансово-экономической и социальной сферах, и успешно действовать в новых условиях.

Дорожа безупречной деловой репутацией, банк всегда выполнял и будет выполнять все обязательства перед своими клиентами и партнерами. Нам верят – и мы заслужили это доверие.

Открытость

Практика показывает, что доверия заслуживает та кредитная организация, деятельность которой ясна и понятна ее клиентам. Поэтому мы стремимся добиться максимально возможной в банковском деле «прозрачности» и предсказуемости действий банка для наших партнеров – как настоящих, так и будущих. ИНВЕСТСБЕРБАНК (ОАО) открыт к конструктивному сотрудничеству и приветствует нововведения, которые способствуют развитию нашего бизнеса и бизнеса наших клиентов, партнеров и акционеров.

Социальная ориентированность

Главная ценность банка – это люди, доверившие ему свою карьеру. Основой политики банка в отношении сотрудников является стремление предоставить все условия для полной реализации их способностей, профессиональных навыков, а также обеспечить достойное вознаграждение результатов их труда. Банк – единая команда. Успех отдельно взятого сотрудника – составляющая часть успеха и процветания всего банка в целом.

Благодаря принципам, которыми руководствуются все сотрудники банка в повседневной работе, ИНВЕСТСБЕРБАНК (ОАО) заслужил доверие и признание в качестве системообразующего кредитного учреждения страны.

**III Общие этические принципы и нормы деятельности банка**

ИНВЕСТСБЕРБАНК (ОАО) осуществляет свою профессиональную деятельность на основе:

· неукоснительного соблюдения Конституции Российской Федерации, действующего законодательства Российской Федерации и международных правовых норм, нормативных актов Центрального банка Российской Федерации, норм нравственности и правил делового этикета;

· понимания своего гражданского и профессионального долга перед обществом, государством, российскими гражданами;

· уважения прав и законных интересов субъектов гражданского оборота, вовлеченных в сферу банковского бизнеса;

· максимально допустимой в соответствии с действующим законодательством открытости своей профессиональной деятельности при абсолютной надежности в сохранении конфиденциальной информации и сведений, составляющих банковскую тайну;

· совершенствования корпоративного управления и внутреннего контроля, а также взаимоконтроля за добросовестностью участников рынка банковских услуг;

· безусловного соблюдения взятых на себя обязательств и гарантирования высокого качества предоставляемых услуг;

· обеспечения разумной рискованности проводимых операций;

· полноты ответственности за качество и результаты своей работы, в том числе за потери других участников банковского дела, понесенные по вине банка;

· честной конкуренции, активного противодействия недобросовестным участникам рынка банковских услуг, предания гласности их противоправных действий;

· активного участия в противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и другим противоправным деяниям в сфере банковского дела;

· отказа от сотрудничества с юридическими и физическими лицами с сомнительной репутацией;

· установления и развития межнациональных и международных профессиональных связей на основе взаимоуважения и взаимопомощи.

В своей деятельности банк не приемлет:

· нарушение действующего законодательства, норм нравственности и правил делового этикета;

· ущемление прав, законных интересов и достоинства акционеров, клиентов, партнеров, а также причинение ущерба собственному достоинству;

· участие в незаконных и (или) безнравственных акциях;

· распространение или угрозу распространения недостоверных сведений, порочащих деловую репутацию других кредитных организаций, применение или угрозу применения насилия и иных незаконных и (или) безнравственных способов ведения банковского дела;

· предоставление клиентам и деловым партнерам привилегий, не предусмотренных законодательством;

· злоупотребление доминирующим положением на рынке банковских услуг; неправомерное использование возможностей правоохранительных и других государственных органов в конкурентной борьбе;

· деятельность под влиянием политического, религиозного, национального и другого незаконного и (или) безнравственного давления со стороны государственных органов, деловых партнеров и клиентов.

**IV Политика банка во взаимоотношениях с контрагентами**

Правила поведения банка и его сотрудников во взаимоотношениях с клиентами, деловыми партнерами, акционерами, инвесторами, государственными органами и другими контрагентами, с которыми банк взаимодействует при осуществлении своей деятельности, определяются следующими принципами.

· Поведение банка и его сотрудников во взаимоотношениях с акционерами, клиентами, деловыми партнерами, инвесторами, государственными органами должно полностью соответствовать принятым этическим стандартам. Банк и его сотрудники в своей работе должны быть честными и достойными доверия, придерживаться принципов личной ответственности перед акционерами, клиентами и деловыми партнерами.

· Отношения с акционерами, клиентами и деловыми партнерам должны строиться на принципах взаимовыгодного сотрудничества и соблюдения действующего законодательства. Банк работает для максимального обеспечения потребностей клиентов, получения прибыли и выплаты дивидендов. Главное для банка – это всегда выступать в роли надежного партнера при развитии бизнеса наших акционеров, клиентов и инвесторов.

· Взаимодействие с государственными и надзорными органами должно строиться на принципах легитимности, “прозрачности” и высоких этических стандартах. Банк признает право и необходимость контроля деятельности со стороны надзорных органов и всегда действует открыто, в рамках действующего законодательства.

· Сотрудники банка должны стремиться не допускать возникновения конфликта интересов банка и его акционеров, деловых партнеров и клиентов. В случае возникновения конфликтных ситуаций, которые могут противоречить интересам банка, наших акционеров и клиентов, персонал банка прилагает все возможные усилия для наиболее эффективного их разрешения.

· Никто из сотрудников банка или близкие члены их семей не должны иметь личного интереса во взаимоотношениях с клиентами или деловыми партнерами, работая с которыми сотрудник выполняет свои служебные обязанности. В данном контексте не имеет значения, в какой форме эти интересы выражаются.

· Все сотрудники банка должны уведомлять своих непосредственных руководителей обо всех подозрительных или вызывающих сомнение действиях своих коллег, клиентов или деловых партнеров, и должны получать одобрение руководителей на самостоятельное осуществление таких операций или действий.

· Во взаимодействии с официальными государственными и надзорными органами сотрудники банка должны избегать любых действий, направленных на стимулирование принятия этими лицами незаконных решений. В особенности персонал банка должен воздерживаться от предложения официальным лицам подарков, денег или других благ, которые не соответствуют деловому этикету.

· Банк действует честно во взаимоотношениях со всеми конкурентами. В соответствии с действующим законодательством и внутрибанковскими документами сотрудники банка не должны допускать разглашения информации, составляющей банковскую тайну, о своих клиентах и деловых партнерах. Банк не «создает», не распространяет и не использует конфиденциальную информацию о конкурентах. Сотрудники банка должны избегать неприемлемых с точки зрения законодательства и морали соглашений с клиентами и конкурентами.

· Банк, понимая и принимая свою социальную ответственность перед обществом, оказывает благотворительную помощь незащищенным слоям населения, а также общественно значимым организациям, объединениям, учреждениям и программам. Благотворительность должна осуществляться в соответствии с действующим законодательством и с одобрения руководства банка.

· Сотрудники банка не должны принимать подарки или бесплатные услуги, превышающие обычаи делового этикета, от третьих лиц за выполнение ими своих должностных обязанностей в банке.

· Сотрудники банка не должны допускать проведение операций, если есть почва для подозрений, что в них присутствует коррупция. То же самое относится к акционерам, клиентам, стратегическим партнерам банка, государственным чиновникам, поставщикам и другим лицам, с которыми банк вступает в деловые отношения. Если действия кого-либо из наших контрагентов расходятся с нашими этическими принципами, ему должно быть объяснено, что банк не одобряет такое поведение и оставляет за собой право прервать все деловые отношения.

Политика банка в отношении сомнительных сделок

Никто из персонала банка и ни одна организация, с которой банк работает, не должны требовать или принимать взятки ни прямо, ни косвенно. Банк не потерпит сотрудников, которые так или иначе вовлечены в вышеуказанные процедуры.

Банк ожидает, что никто из его сотрудников и сотрудников его деловых партнеров или третьих лиц, вовлеченных в деловые операции, не будет платить деньги или оказывать какие-либо услуги государственным чиновникам, надзорным организациям или иным третьим лицам за продвижение каких-либо решений. Если сотрудники банка каким-либо образом узнали о фактах коррупции, они должны незамедлительно сообщить об этом руководству.

В своей работе Банк должен быть уверен, что никакие платежи лицам, вовлеченным в его бизнес-процессы или их агентам, не превышают адекватной компенсации за их услуги. Поэтому персонал банка должен удостовериться, что такие лица или их агенты не воспринимают платежи банка как взятки.

Банк обязуется предупреждать и противодействовать совершению сомнительных операций и сделок, которые не соответствуют этическим принципам работы банка и могут поставить под сомнение деловую репутацию банка, его сотрудников, акционеров, клиентов и партнеров.

**V Фирменный стиль банка**

Под фирменным стилем банк понимает единое стандартизированное оформление всей полиграфической и сувенирной продукции, узнаваемость офисов банка и его сотрудников, единый порядок предоставления услуг во всех офисах банка, строго регламентированный порядок использования фирменного знака и наименования банка.

Деловая печатная продукция всех подразделений банка (фирменные бланки, конверты, визитные карточки менеджеров банка) должна быть выполнена в едином стиле с использованием официально зарегистрированной символики и цветовой гаммы. Не допускается изменение структурными подразделениями банка фирменного знака, единой формы и стиля выполнения деловой печатной продукции.

Изображение логотипа и названия банка на рекламной и сувенирной продукции (ручки, календари, блокноты, брошюры, буклеты, проспекты и т.д.) должно соответствовать официально зарегистрированному эталону фирменного знака и стилю написания (размер и вид шрифтов, цвет, пропорции) наименования банка.

При оформлении офисов банка рекомендуется придерживаться единого корпоративного стиля во внутреннем и внешнем облике отделений, информационном наполнении рекламных материалов, внешнем виде сотрудников. Работники банка должны выглядеть опрятно и аккуратно, следить за своим внешним видом и состоянием здоровья. Все структурные подразделения банка должны оказывать полный спектр банковских услуг, предоставляемый ИНВЕСТСБЕРБАНК (ОАО), на высоком уровне и в соответствии с корпоративными стандартами и этическими принципами банка.

**VI Контроль и ответственность за исполнение настоящего Положения**

Банк проводит систематический мониторинг выполнения правил, принципов и стандартов, заложенных в настоящее Положение, особенно в части тех операций, которые не регулируются законодательными и нормативными актами, либо регулируются законами, в которые заложены более низкие стандарты, чем определены в нашем банке. Контролируют и несут ответственность за выполнение данного Положения руководители структурных подразделений, а также непосредственно сотрудники банка.

Обо всех нарушениях данного Положения должно быть незамедлительно сообщено руководству банка и приняты соответствующие меры для недопущения нарушений впредь.

**VII Заключительные положения**

Нормы и правила, утвержденные в данном Положении, распространяются на всех работников ИНВЕСТСБЕРБАНК (ОАО). Все сотрудники банка должны быль ознакомлены с данным Положением под роспись. Новые сотрудники банка должны быть ознакомлены с Положением в срок не позднее 10 дней с момента начала работы в банке. Ответственность за ознакомление сотрудников с Положением возлагается на руководителей структурных подразделений банка.

Каждому сотруднику, в том числе новому, раздается буклет с выдержками из настоящего Положения. Копия Положения о Корпоративной культуре хранится в каждом департаменте и структурном подразделении банка.

Также с сентября 2005 года банк начал выпуск ежемесячной газеты «Наш вклад», причем эта именно внутрифирменная газета, предназначенная для сотрудников банка. В первом же выпуске корпоративной газеты было опубликовано интервью с Андреем Париевым – вице-президентом банка, директором Дирекции по персоналу. Заголовок статьи – «Время делать карьеру», а лейтмотивом статьи является высказывание А.Париева – «Время одиночек прошло. Нам нужна команда единомышленников, подчиненная одним принципам, «заряженная» общим корпоративным духом (Приложение 1).

Таким образом, можно сделать вывод, что руководство банка понимает всю важность вопроса о корпоративной культуре и уделяет ему должное внимание.

**2.4. Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры**

Фирма не может функционировать, если его работники не владеют, помимо набора не­обхо­димых умений и навыков, сводом писанных и неписаных правил, законов жизни дан­ного фирмы, не выбирают определённого отношения к своей работе, к своей фирме, колле­гам и клиентам. Именно вместе эти навыки, умения, взгляды, нормы поведения, правила ор­ганизации и создают корпоративную культуру фирмы. К ведущим факторам, определяющим корпоративную культуру конкретной фирмы, относятся ценности, указываемые высшим ру­ководством. Имеется в виду отношение к клиентам, госорганизациям, стремление к миро­вым стандартам и расширению своих услуг, системам обучения, нормам поведения и ряду других ценностей.

Успех фирмы может в большей степени зависеть от силы корпоративной культуры, чем от многих других факторов организации. Сильные корпоративные культуры облегчают коммуникацию и процесс принятия решений, упрощают сотрудничество на ос­нове доверия. Наиболее важным фактором сильной корпоративной культуры является её не­формальное воздействие на молодых работников, опосредованное развитие их личных и профессиональных качеств через работающие правила и нормы, носителем которых явля­ется персонал, его ведущие специалисты и опытные “кадровые” работники.

Предлагаются некоторые конкретные мероприятия для решения задачи формирования ор­ганизационной культуры.

 Чёткий ритуал организации приёма в фирму новых сотрудников (вручение в день приёма на работу буклета о фирме, пропуска, справочных телефонов; организация адаптации новичков к условиям работы в фирме, включая закрепление наставников; обуче­ние новичков).

 Организация конкурсов профессионального мастерства среди работников фирмы, ус­танов­ление особого ритуала поощрения лучших по профессии (прежде всего, массовых - кассир, бухгалтер-операционист, менеджер и др.), возможно определение “человека года” фирмы. Главное здесь - система публичного поощрения, лучше с приглашением членов се­мьи.

 Планирование карьеры сотрудников (содействие в обучении, стажировке, передви­жении).

 Создание сети школ, лицея для обучения детей сотрудников фирмы (с особо качест­венной программой обучения).

 Установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в фирме опреде­лённое число лет, например, 5 и более.

 Расширение ассортимента услуг, оказываемых службами фирмы (юридической, ин­форма­ционной, технической, транспортной, расчётно-кассовой и др.) своим сотрудникам.

 Расширение выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников фирмы (часы, галстуки, записные книжки и пр.).

 Установление Дня рождения фирмы со статусом выходного дня сотрудников (по воз­можно­сти).

 Расширение долгосрочного кредитования по крупным покупкам и вложениям (обу­чение, лечение сотрудников).

 Создание собственного медицинского центра и центра отдыха.

 Установление ритуалов Дней рождений подразделений фирмы, поддержка коллектив­ных выездов на отдых (с участием руководителей фирмы).

 Поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов.

 Регулярное информирование сотрудников филиалов и представительств о достиже­ниях в работе фирмы (один из хороших вариантов - направление видеозаписи с выступлением руководи­телей фирмы с подведением итогов, оценкой работы и т.п.).

 Создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников фирмы (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

Понятно, что это условное перечисление, поскольку возможны и другие мероприятия. Глав­ное, чтобы все они были направлены на формирование уважения к фирме, с которым связана жизнь каждого сотрудника, искреннего желания работать в нём долго и плодо­творно.

**Заключение**

Успех в деятельности современной фирмы определяется в значительной степени спло­ченностью персонала, надежностью и привычностью вертикальных и горизонтальных свя­зей, доверительными, гармоничными и взаимовыгодными отношениями между руково­дством и сотрудниками. “Хорошая организация – самое выгодное вложение капитала” – гла­сит один из принципов управления.

Успех предприятия возникает в результате взаимодействия всех сотрудников, пресле­дующих общие цели, которые должны быть реальны, пониматься каждым сотрудником и от­ражать основной характер предприятия. Учреждение, которое не будет отличаться от мно­гих других, подобных ему, сразу же запрограммировано на неудачу, провал и банкротство. Годами нам твердят об организованной работе, отождествляя ее с работой организации, но работает не организация, а люди – персонал фирмы. Именно человеческий фактор, то есть хорошо развитая организационная культура и корпоративный дух, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, эко­номического роста и эффективности.

Чаще всего, организационная культура определяется как набор важных предположе­ний, принимаемых членами компании. Хотя носителями организационной культуры явля­ются люди, она представляет собой некую самостоятельную сущность, и ее параметры не совпадают с индивидуальной культурой отдельных членов компании. Организационная культура подвержена изменениям. Обычно, она изменяется постоянно, на протяжении всей жизни организации, под воздействием как внешней среды, так и внутренней.

Компания может иметь уже сложившуюся организационную культуру, в этом случае перед ней стоит задача сохранения и поддержания культуры, либо задача ее изменения. Компания также может находиться на стадии формирования организационной культуры, в этом случае она должна следить за тем, чтобы этот процесс не вышел из-под контроля.

Разработка новых концепций долгосрочного развития предприятий имеет для идущих в стране преобразований огромное практическое значение. Конечно, реальное формирование эффективной организационной культуры на российских предприятиях – вопрос будущего. Но беспрецедентный динамизм современной эпохи требует от компаний выбора новых ори­ентиров стратегического развития. Любое российское предприятие, стремящееся идти в ногу со временем, не может не иметь в качестве одного из таких ориентиров формирования эффективной организационной культуры, дающей каждому работнику возможность самоут­вердиться, осознать значимость своей личности.

Вопрос организационной культуры в компаниях на сегодняшний день актуален и его актуальность будет расти по мере продвижения российских компаний на мировом рынке.

**Список литературы**

1.    Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, органи­зация, про­цесс: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 416с.

2.    Грейсон Дж.К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге ХХI века: Пер с англ. /Авт. предисл. Б.З. Мильнер. - М.: Экономика, 1991. - 319 с.

3.    Корпоративная культура Байкальского учебного комплекса. - Иркутск. 1998. - 64 с.

4.    Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель... элементы психологии менеджмента в повсе­дневной работе. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: Дело, 1996. - 384 с.

5.    Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

6.    Организационное поведение. Учебник для вузов. А.Н. Силин, С.Д. Резник, А.Н. Чап­лина, Н.Г. Хайруллина, Э.Б. Воронова. Под ред. проф. Э.М. Короткова и проф. А.Н. Силина. - Тюмень: Вектор Бук, 1998 - 308 с.

7.    Пригожин А.А. Проблемы синергии организационных культур в российско-амери­кан­ских совместных предприятиях/ Менеджмент № 1, 1999 – М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО "Барма" – с. 60-77.

8.    Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология орга­низаций и управле­ния; Воронеж. гос. арх-стр. акад., Воронеж. Высшая школа предпринимателей. 1995. – 195 с.

9.    Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность/ Ме­недж­мент № 7, 1998 – М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО "Барма" – с. 67-77.

10. Рюттингер Р. Культура предпринимательства (Перевод с нем.). - М.: ЭКОМ, 1992. - 240 с., (Секреты делового успеха).

11.Семеняченко Е. Проблемы “новых шариковых” или как повысить корпоратив­ную культуру российских компаний? Новая биржевая газета.2004, № 40.

12. Чижов Н.А. Персонал фирмы: технология, управление, развитие. – М.: Анкил. 2001.

13. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Бизнес–школа, Ин­тер–синтез.– М., 2002.

1. Цит. по [Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю Базарова, Б Л. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.] [↑](#footnote-ref-1)