Министерство Образования и Науки Российской Федерации

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

МАГАДАНСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине Теория организации**

**на тему: «Внутренняя среда организации и организационная культура как важная ее составляющая»**

Выполнила:

студентка 4 курса

ГМУ 8 – 1534

Верменич Е.А.

Проверил:

Салтанов Е.Н.

МАГАДАН

2009

**Содержание**

**Введение** .......................................................................................................................................3

**Глава 1.** Внутренняя среда предприятия и организационная культура как важная ее составляющая ……………………………………………………………………………………5

* 1. Организация как открытая система и как функция управления …………….......5
  2. Внутренняя среда организации – фактор развития производства ………………7
  3. Параметры внутренней среды организации ……………………………………..10
  4. Организационная культура предпринимательской организации как определяющий фактор ее эффективной деятельности …………………………..14

**Глава 2.** Анализ организационной культуры ОАО Банк «Возрождение» ………………...18

2.1. Краткая характеристика ОАО Банк «Возрождение» ……………………………18

2.2. Структура и содержание организационной культуры ОАО Банк «Возрождение» …………………………………………………………………………19

2.3. Управление организационной культурой ………………………………………..21

**Заключение** ................................................................................................................................25

**Список используемой литературы** ………………………………………………………....27

**Приложение 1** .…………………………………………………………………………....…...28

**Приложение 2** …………………………………………………………………………………31

**Введение**

Организация представляет собой открытую систему, целостность, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. Среда организации состоит из сфер, в которых фирма должна искать для себя новые возможности и следить за возникновением потенциальных угроз. Она включает в себя все силы, сказывающиеся на способности фирмы устанавливать и поддерживать контакты с целевым рынком. Среда фирмы слагается из внешней и внутренней среды организации.

Ее внутренняя среда является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Однако внутренняя среда может быть также и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Эффективность деятельности предприятия в значительной мере определяется такими основными факторами внутренней среды, как производственные мощности, технологии, персонал, его квалификация, потенциал развития. Наряду с ними к наиболее значимым относится организационная культура предприятия, которая выступает в качестве условной системы, состоящей из набора правил и стандартов, определяющих взаимодействие и согласованность членов коллектива, управленческого звена, структурных подразделений и ключевых факторов развития предприятия.

Таким образом, актуальность данной курсовой работы становится очевидной: инфopмaция o внyтpeннeй cpeдe фиpмы нeoбxoдимa мeнeджepy, чтoбы oпpeдeлить внyтpeнниe вoзмoжнocти, пoтeнциaл, нa кoтopыe фиpмa мoжeт paccчитывaть в кoнкypeнтнoй бopьбe для дocтижeния пocтaвлeнныx цeлeй. Анaлиз внyтpeннeй cpeды пoзвoляeт тaкжe лyчшe yяcнить цeли и зaдaчи opгaнизaции. Вaжнo тo, чтo пoмимo пpoизвoдcтвa пpoдyкции, oкaзaния ycлyг opгaнизaция oбecпeчивaeт вoзмoжнocть cyщecтвoвaния cвoим paбoтникaм, coздaeт oпpeдeлeнныe coциaльныe ycлoвия для иx жизнeдeятeльнocти.

Цель данной курсовой работы – рассмотреть особенности формирования эффективной внутренней среды организации, и в частности ее организационной культуры на примере ОАО Банк «Возрождение».

В связи с поставленной целью необходимо выполнить следующие задачи:

* раскрыть понятие внутренней среды организации, определить ее факторы и параметры;
* определить сущность организационной культуры фирмы, особенности ее формирования и управления ей;
* дать краткую характеристику ОАО Банк «Возрождение»;
* провести анализ организационной культуры Банка, определить основные моменты в ее управлении.

Специфика исследуемой проблемы обусловила структуру работы. Она состоит из введения, основной части, заключения, списка используемой литературы, а также приложений.

В рамках рассматриваемой проблемы было написано немало различных трудов научно-исследовательского характера. Среди них статья Л.С. Савченко «Формирование организационной культуры предпринимательской организации» в Российском научном журнале Экономика и Управление (№ 5, 2007 г.); учебно-методическое пособие Корпоративная культура/ Авт.-сост. Т.А. Лапина; учебник Теория управления под редакцией Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого; учебное пособие Теория организации Парахиной В.Н. и многие другие.

**Глава 1. Внутренняя среда предприятия и организационная культура как важная ее составляющая**

**1.1 Организация как открытая система и как функция управления**

Анализ как внешней, так и внутренней среды организации осуществляется с использованием системного подхода.

*Система* – набор взаимосвязанных и взаимозависимых частей, составленных в порядке, позволяющем воспроизвести целое. С этой точки зрения, любая *организация* представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов. Каждая составляющая организации выполняет свои определенные функции. Для успешного функционирования организации между всеми ее подразделениями и отделами должна осуществляться интеграция. Она осуществляется путем координации уровней иерархии управления, прямого наблюдения, правил и процедур. Организации, в свою очередь сами являются подсистемами в рамках более крупных систем.

Таким образом, представление организации как системы позволяет выделить ряд присущих ей общих свойств, наблюдаемых в организациях любой природы:

* *Целостность*

Создание целого осуществляется посредством интеграции, то есть объединения частей в единое целое. Любую организацию можно рассматривать как интегрированное целое, в котором каждый структурный элемент занимает строго определенное место.

* *Эмерджентность*

Эмерджентностью называется наличие качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей. Это означает, что свойства целого не являются просто суммой свойств составляющих его элементов, хотя и зависят от них. Однако объединяемые в систему (целое) элементы могут терять свойства, присущие им вне системы, или приобретать новые.

* *Устойчивость*

Организация, будучи целостным, системным образованием, всегда стремится восстановить нарушенное равновесие, компенсируя возникающие под влиянием внешних факторов изменения.[[1]](#footnote-1)

*Организация* также представляет собой обеспечивающую функцию управления, направленную на создание необходимых условий для достижения целей (от лат. organizo – «придаю стройный вид, устраиваю»).

Организация как функция управления обеспечивает упорядочение всех сторон деятельности управляемой системы на всех ее иерархических уровнях.

Функция организации состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования, то есть в формировании управленческих отношений. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей.

Вне зависимости от типа и масштабов деятельности каждая фирма должна быть некоторым образом организована. Существует ряд *принципов*, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функций организации:

1. неразрывная связь с целями предприятия, определяемыми в ходе планирования;
2. делегирование полномочий, то есть поручение различных задач работникам и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
3. координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определении того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников), то есть каждый член группы должен знать, что он должен делать, сроки выполнения работ и кто им руководит;
4. использование эффективных норм управляемости (так называемого диапазона контроля); можно выделить факторы, определяющие норму управляемости (количество сотрудников, которыми может эффективно управлять один менеджер, и время и частота, необходимые менеджеру для общения с ними). Это во многом зависит от умения менеджера общаться с подчиненными, сложности решаемых задач, интереса и вовлеченности в трудовой процесс.

Для выполнения функций организации в ней следует выделить управленческие процедуры:

* построение организационной структуры: выделение подразделений, определение из состава, задач, функций;
* осуществление процедуры отбора кадров;
* установление соподчиненности и взаимосвязей (здесь должны быть четко определены права, обязанности и ответственность структурных подразделений и отдельных лиц);
* предусмотрение персональной ответственности должностных лиц за выполнение указаний вышестоящего органа управления;
* с помощью инструктирования создание условий для осуществления процессов, не зависящих от индивидуальных качеств людей, а вытекающих из требований системы управления (задачами инструктирования являются знакомство с условиями производства, обстановкой, консультации по выполнению конкретных видов работ, обеспечение информацией).[[2]](#footnote-2)

Каждая внутренняя переменная организации играет важную роль в обеспечении эффективного функционирования всей организации в целом. Внутренние переменные в большинстве своем являются результатом деятельности менеджеров и находятся под их влиянием. *Внутренние переменные* – это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, состав и взаимосвязи сложной системы – организации.

**1.2. Внутренняя среда организации – фактор развития производства**

Концепция кривой опыта показывает, что удвоение объемов производства снижает затраты на 20%, а, следовательно, приводит к росту эффективности. Данная концепция желанна для любого хозяйствующего субъекта, однако на практике имеет место как экономический рост, так и экономический спад. Этот весьма сложный процесс регулируется не только на национальном, но и на межгосударственном уровне. Результаты деятельности хозяйствующего субъекта зависят не только от факторов внешней среды, но и от внутренней среды.

***Внутренняя среда организации*** - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование всей организации. Хозяйствующий субъект должен знать факторы внутренней среды, воздействующие на него с целью повышения эффективности производства через конкретные управленческие решения. Ограниченность ресурсов и необходимость выбора заставляют руководителей постоянно проводить исследования в области изучения спроса, рынков сбыта, источников сырья, методов ценообразования, подбора и планирования персонала, что должно обеспечить повышение эффективности производства.[[3]](#footnote-3)

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. *Кадровый срез* внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. *Организационный срез* включает в себя коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В *производственный срез* входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. *Маркетинговый срез* внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. *Финансовый срез* включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается *организационной культурой*, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации. Организационная культура представляет собой систему формальных и неформальных правил, норм, обычаев, традиций, обретаемых сотрудниками в результате совместного опыта решения внутренних проблем и обусловливающих индивидуальность компании. Эти правила, норма, обычаи, традиции транслируются через средства материального и духовного окружения и утверждаются властными установками лидеров компании. Более подробно об организационной культуре речь пойдет в пункте 1.4 данной курсовой работы.

Хозяйствующий субъект должен умело управлять своими ресурсами, самим производственным процессом, сбытом продукции. Для эффективного управления этими ресурсами необходимо научиться не только определять влияние множества факторов на результат производства, но и сделать все необходимое, чтобы научиться их предвидеть и управлять ими. Модели факторов внутренней среды могут носить свернутый и развернутый варианты в зависимости от их стратегии и возможности управления этими факторами (см. рисунок 1).[[4]](#footnote-4)

Существует несколько подходов к группировке факторов внутренней среды. Один из них предполагает их определение через те или иные стороны общих характеристик, параметров – это наличие общих целей, преобразование ресурсов, зависимость организации от внешней среды и проч. (см. таблицу 1).

*Продукция (услуги, работы)*

РЕСУРСЫ

Персонал

Технологии

Менеджмент

Материальные ресурсы

Место расположения

НИОКР

Рис. 1. Факторы внутренней среды

Таблица 1

**Группировка факторов внутренней среды организации**

|  |  |
| --- | --- |
| *Критерий классификации* | *Наименование фактора* |
| 1. Наличие общих целей | Цели, совместные ценности |
| 1. Преобразование ресурсов | Персонал, технология, финансовая система, информационная система, бизнес-процессы |
| 1. Зависимость организации от внешней среды | Стиль организации, стратегия |
| 1. Разделение труда | Навыки персонала, задачи |
| 1. Образование подразделений | Структура |
| 1. Необходимость и наличие управляющего органа | Власть |
| 1. Прочие | Культура организации |

Анализ таблицы 1 позволяет сделать вывод, что исследователи делают акцент в основном на один критерий – преобразование ресурсов. Это связано с тем, что организация и создается для преобразования ресурсов в конечный результат. Кроме того, необходимо отметить определенную взаимосвязь и взаимообусловленность факторов, что не позволяет каждый из них жестко отнести только к одной группе. Показанная в таблице 1 группировка факторов внутренней среды основана на системном и ситуационном подходах и характеристике организации как единого целого, имеющего свои общие со всеми организациями специфические черты.

Кроме этой классификации можно использовать деление факторов на *объективные* и *субъективные*, основываясь на том, что организация представляет собой социотехническую систему. К группе объективных факторов внутренней среды относятся структура, цели, задачи, технология, финансовая система, информационная система, стратегия, бизнес-процессы, а также персонал и др. К группе субъективных факторов, определяемых характеристиками и отношениями людей в организации,— совместные ценности, стиль организации, навыки персонала, власть, культура организации и др.

Помимо этого, рассматривая организацию как преобразующую систему, можно разделить все факторы на три группы: *входа* (ресурсы); *выхода* (результаты); *процесса преобразования* (производство).

Предложенная классификация факторов не является единственно возможной. В общем смысле классификация, если она принята исследователем как верная, служит основанием к выделению и оценке полноты предлагаемой системы факторов, поэтому она достаточно важна в теоретическом и практическом смысле. [[5]](#footnote-5)

**1.3. Параметры внутренней среды организации**

Существуют различные подходы к выделению *параметров внутренней среды* организаций. По определению М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основными внутренними переменными организации являются цели, структура, задачи, технология и люди.

***Цели*** – конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

У организации могут быть разнообразные цели. Например, чтобы получить прибыль, бизнесмены и менеджеры организаций должны сформулировать цели в таких областях, как объемы продаж (доля рынка), разработка новой продукции, цены на нее, качество услуг, подготовка и отбор персонала. Некоммерческие организации также имеют разнообразные цели, но, вероятно, больше внимания уделяют социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства. Подразделения организации имеют собственные конкретные цели, которые должны вносить свой вклад в достижение цели всей организации и не противоречить друг другу.

Всесторонне обоснованная цель (цели) служит исходным пунктом и организующим фактором принятия решения. Целью может быть намеченное задание или условие, послужившее причиной принятия решения. Цель указывает направление. Если известно, в каком направлении нужно идти, то путь намного облегчается. Через установление целей можно воздействовать на события. Цель должна быть конкретной, объективной, реальной, предполагать действия, иметь соответствующее измерение.

Цели подразделяются на краткосрочные, промежуточные, долгосрочные; по очередности достижения; большие и малые (по критерию затрат ресурсов; конкурирующие, независимые и дополнительные. Классификация целей позволяет устанавливать приоритеты, т.е. одним целям отдавать предпочтение, а другие откладывать. В зависимости от изменения условий, возможностей, достигнутых результатов цели могут оставаться теми же, корректироваться или меняться. Новые цели появляются также в.результате анализа информации, решений предыдущих лет, т.е. на основе заключений, выводов. Рассматриваются новые альтернативы: ведут ли они быстрее к достижению цели, что для этого дополнительно требуется. Если требования новых альтернатив высоки и в ближайшее время не могут быть удовлетворены, то устанавливаются краткосрочные, но достижимые цели. К достижению больших и сложных целей идут постепенно, начиная с тех, которые имеют наибольший приоритет. При этом фиксируют достижение промежуточных целей.[[6]](#footnote-6)

***Структура организации*** — это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Характерной чертой организации является разделение труда. Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда в ней. Как конкретно осуществить разделение труда в организации? Этот вопрос относится к самым существенным управленческим вопросам. Выбор подразделений определяет структуру организации и, следовательно, возможности ее успешной деятельности. Вертикальное разделение труда создает иерархию управленческих уровней в организации.

Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Число лиц, подчиненных одному руководителю, называется *сферой контроля*. Чем больше сфера контроля, тем меньше (при прочих равных условиях) уровней управления создается в организации, и наоборот. Сфера контроля в организации часто варьируется в значительной степени как по уровням управления, так и по подразделениям. Идеальной сферы контроля не существует. Ее приемлемые значения колеблются от 2—3 до 50 и более.

Как важнейшая организационная характеристика, структура представляет собой совокупность связей и отношений, сложившихся в системе между ее элементами.

Итак, *структура* — это организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность между составляющими ее элементами. Структура находится в тесной взаимосвязи с составом системы, определяется им и в свою очередь сама в значительной степени его определяет.

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. ***Задача*** — это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Задачи организации традиционно делятся на три категории по видам работ:

■ работа с людьми;

■ работа с предметами;

■ работа с информацией.

***Технология*** является четвертой важной внутренней переменной. По определению известного на Западе социолога Ч. Перроу, технология - средство преобразования сырья (будь то труд, информация или материалы) в конечные продукты или услуги.

Технология, применяемая в организации, зависит от типа производства.

Выделяют 3 типа производств:

* *единичное*

Выпускаются отдельные образцы изделий или их небольшие партии, которые и повторяются через неопределенный промежуток времени. Единичное производство характеризуется большим удельным весом неповторяющихся операций.

* *серийное*

Представляет собой выпуск партий изделий через определенные промежутки времени. Однородные операции здесь повторяются.

* *массовое*

Характеризуется выпуском небольшой номенклатуры изделий, постоянной достаточно длительное время. Такой тип производства имеет большой удельный вес однородных, повторяющихся операций. В массовом производстве широко распространены механизация и автоматизация производства, конвейерный способ сборки.

Большое влияние на технологию оказывает также индивидуализация производства: благодаря гибким технологиям даже в массовом производстве учитываются требования индивидуального заказчика к качеству изделия. Примером может служить производство автомобилей с учетом пожелания заказчика по цвету кузова, обивке салона, автоматизации перемены передач и т.п.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкурентной технологии как средства преобразования ресурсов, поступающих на входе, в форму, получаемую на выходе. Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось четырьмя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией, стандартизацией и механизацией, применением конвейерных сборочных линий и компьютеризацией.

Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без ***сотрудничества людей***, которые являются пятой внутренней переменной организации. Руководство достигает целей организации через своих сотрудников. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой системе управления. Если руководство — отдельные менеджеры — не признают, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь поставленных целей невелика.

Существуют три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей; поведение людей в группах; характер поведения руководителя как лидера, его влияние на поведение отдельных людей и групп. Понимание и успешное управление человеческой переменной — сложная задача. Поведение человека в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды. Особенно важными индивидуальными характеристиками считаются способности человека, его потребности, ожидания, характер восприятия и социальные установки.

Область, в которой люди различаются наиболее наглядно,— это индивидуальные способности. Организации должны использовать различия в способностях при решении вопроса, какую должность будет занимать и какую работу выполнять конкретный работник. Способности большей частью объясняются наследственностью и воспитанием. Но в основном способности приобретаются с опытом и с помощью образования. Любой человек будет использовать в работе и развивать способности, если это обеспечит удовлетворение его потребностей. Потребность есть внутреннее состояние психического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. Потребности базовые (физиологические — потребности в пище, тепле, одежде и др.; психологические — потребности в принадлежности к обществу, группе людей, в друзьях) должны быть удовлетворены в первую очередь. С точки зрения управления это означает, что организация должна стремиться к тому, чтобы удовлетворение потребностей человека шло бы через реализацию целей организации. Например, при достижении организацией цели — выполнение плана реализации и прибыли — работники, обеспечившие ее, получают достаточно весомый выигрыш в оплате или конкретные необходимые материальные блага (престижный автомобиль, квартира, отдых за счет фирмы и др.).

Важной потребностью любого человека является самоутверждение, стремление к власти и влиянию. Если эта потребность не удовлетворена, то человек всеми силами будет стремиться ее удовлетворить, даже вразрез с интересами организации.

Основываясь на прошлом опыте и текущей ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов своей деятельности. Сознательно или подсознательно они решают, насколько вероятно или невероятно свершение чего-то значимого для них. Эти ожидания оказывают большое влияние на их сегодняшнее поведение.

Очень сильно влияет на поведение людей их восприятие окружающего. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Нет двух человек, которые воспринимали бы что-то совершенно одинаково. Еще один аспект различий между людьми — это социальные установки, отношение к чему-либо. Отношение к работе является важным фактором, определяющим, как люди будут реагировать на изменение условий работы. Если у вас лично или в вашей группе сформировалось негативное отношение к какому-то виду деятельности, то в любом случае передача этого дела вам будет восприниматься вами резко отрицательно.

Кроме этого на поведение человека существенно влияет его окружение. Психолог У. Мишель доказал, что все личностные характеристики, даже такие базовые черты личности, как честность и способность вызывать доверие, зависят от ситуации. Почти все ведут себя честно в одних ситуациях и нечестно — в других. Эти выводы имеют очень большое значение, потому что указывают на важность создания такой обстановки на работе, которая поддерживала бы тип поведения, желательный для организации.[[7]](#footnote-7)

**1.4. Организационная культура предпринимательской организации как определяющий фактор ее эффективной деятельности**

Взгляды, ценности, представления и коллективный опыт играют важную роль в развитии организации. Учредитель компании формирует основы взаимодействия с внешней средой, определяет главную миссию, направляет деятельность организации на выживание и интеграцию.

Организационная культура оказывает непосредственное влияние на конечные результаты деятельности и определяет эффективность функционирования организации. При этом, чем более эффективно используется организационная культура, тем более результативен производственный процесс при соответствующем ресурсном обеспечении. Одной из важнейших экономических проблем в управлении предпринимательской организацией является правильное обоснование показателей эффективного использования потенциала организационной культуры с целью позитивного воздействия на конечные производственно-хозяйственные результаты.

Основы организационной культуры являются частью всей системы предпринимательства. Они пронизывают абсолютно все аспекты организационной деятельности компании. Это указывает на то, что изменение культуры организации влечет за собой модификацию многих организационных характеристик и предполагает серьезные организационные сдвиги. Если сделать некоторые обобщения сложившейся практики и провести анализ моделей организационных изменений, то все они могут быть представлены в виде обобщенной схемы последовательно развивающихся процессов. Это: оценка ситуации; анализ расхождений между тем, что имеется, и тем, что необходимо; разработка плана и его внедрение в жизнь. Процесс завершается оценкой нового состояния и корректировкой намеченных мер (см. рисунок 2).[[8]](#footnote-8)

Организационная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Она может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. В этом контексте можно говорить о существовании бюрократической, предпринимательской, органической и других организационных культур, а также об организационной культуре в определенных сферах деятельности, например, при работе с клиентами, персоналом и прочее.

Характеристика организационной культуры охватывает:

- индивидуальную автономность - степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;

- структуру - взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;

- направление - степень формирования целей и перспектив деятельности организации;

Оценка существующей организационной культуры для выявления в ней «узких мест»

Анализ стратегических планов по достижению поставленных целей

Анализ процессов, протекающих в организации

Анализ структуры организации

Анализ системы подбора, оценки и продвижения кадров

Анализ существующего стиля руководства

Анализ существующей системы стимулирования

Принятие решения о необходимости изменения организационной культуры (поэтапно)

Планирование и реализация мер по изменению организационной культуры

Рис. 2. Оценка организационной культуры

- интеграцию - степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;

- управленческое обеспечение - степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;

- поддержку - уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;

- стимулирование - степень зависимости вознаграждения от результатов труда;

- идентифицированность - степень отождествления работников с организацией в целом;

-управление конфликтами - степень разрешаемости конфликтов;

- управление рисками - степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска. [[9]](#footnote-9)

Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие измерения. Та или иная организация может быть подвергнута анализу и подробно описана на основе перечисленных выше параметров и свойств.

Обобщая сказанное, можно дать более общее определение организационной культуре. Организационная культура - это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

На формирование организационной 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 и т.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.

**Глава 2. Анализ организационной культуры ОАО Банк «Возрождение»**

**2.1. Краткая характеристика ОАО Банк «Возрождение»**

Банк «Возрождение» является открытым акционерным обществом. Являясь юридическим лицом, он действует на основании Устава и законодательства РФ. Уставный капитал банка «Возрождение» в соответствии с Уставом банка составляет 250 431 990 рублей и состоит из: обыкновенных именных акций (23 748 694 шт.) и привилегированных именных акций с определенным размером дивиденда (1 294 505 шт.). Номинальная стоимость акции – 10 руб. Общее количество владельцев акций – 9 268, в том числе: юридические лица – 1 188, физические лица – 8 080.

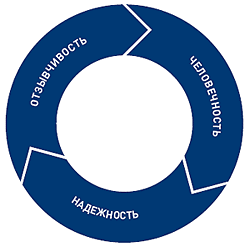
Банк «Возрождение» — это персональный банк для корпоративных и частных клиентов, предоставляющий финансовые услуги по всей территории России.

Сеть банка насчитывает 176 офисов продаж и более 600 банкоматов. В обслуживании банка находится свыше 1 200 000 клиентов, которым предлагается разнообразный спектр услуг по депозитам, управлению деньгами, финансированию, ипотечному кредитованию, обслуживанию банковских карт и пр.

Самым ценным активом банка «Возрождение» провозглашаются отношения с клиентами. Банк работает в истинном партнерстве с клиентами и строит свои отношения с ними на принципах отзывчивости, человечности и надежности.

За 17 лет деятельности в банке «Возрождение» создана профессиональная команда единомышленников, которая насчитывает свыше 6 тысяч человек.

Философия банка строится на 3 основных принципах:



*Отзывчивость* означает внимательное отношение, гибкость и оперативность

*Человечность* означает заботу и дружественное отношение

*Надежность* означает следовать своим обещаниям в любых обстоятельствах — как в хорошие, так и в трудные времена

Банк Возрождение является одним из ведущих финансовых институтов России в области корпоративного управления и внутреннего контроля.

Банк придерживается высоких стандартов корпоративного управления и соблюдает следующие принципы:

— защита прав акционеров и повышение эффективности деятельности в интересах всех групп акционеров;

— контроль над существующей стратегией и активами банка;

— информационная прозрачность;

— повышение уровня персонального менеджмента.

Успех «Возрождения» складывается из усилий сотрудников различных подразделений, направленных на достижение общих целей лидерства в банковской сфере.

**2.2 Структура и содержание организационной культуры ОАО Банк «Возрождение»**

Содержание этого раздела составлено на основе опроса, проведённого мною по вопросам анкеты (см. Приложение 1). Респондентами выступали работники Магаданского филиала банка «Возрождение» (ОАО) г. Магадан.

Все опрошенные заявили, что считают организационную культуру чрезвычайно важной для деятельности любой организации. Но под организационной культурой они понимают лишь её поверхностный уровень: традиции и обряды, символику компании.

Среди положительных черт организационной культуры Банка «Возрождение» можно выделить:

1. Рационально организованную систему обучения новичков: прохождение испытательного срока, который в большинстве случаев способствует лучшей адаптации на рабочем месте, закрепление опытных наставников, которые помогают разобраться в специфике работы;

2. Традицию отмечать День Рождения банка;

3. Символику банка, выпуск различной продукции с этой символикой: ручек, календарей больших и малых форматов, папок, бланков и др.;

4. Комплекс обрядов. Например, обряды по поводу окончания учёбы, стажировки (торжественное вручение дипломов, сертификатов);

5. Проведение мероприятий по совместному отдыху, в частности: юбилеи работников, выезды на природу, посещение группы здоровья, бассейна и др.

6. Запись на видеопленку основных событий в жизни компании: конференций, семинаров, торжественных мероприятий и др.

7. Выпуск рекламных и информационных бюллетеней, общественные связи со средствами массовой информации и др.

Кроме того, сотрудники ежедневно используют в своей работе корпоративный интранет-портал: узнают последние новости из жизни банка, поздравляют друг друга с днями рождения и юбилеями. Специалисты получают информацию, необходимую для работы над текущими проектами. Ежегодно часть сотрудников банка проходит программы специальных тренингов, которые включены в общекорпоративное обучение.

В банке также выпускается корпоративная газета «Мир Возрождения». В ней находят отражения наиболее яркие и значимые события из жизни банка, рассказываются истории из жизни сотрудников банка.

Также очень примечательным является и то, что большинство работников знают миссию, цель, стратегию и структуру своей организации, хотя информацию о них они получили из различных источников: чаще от коллег, чем от непосредственного руководства.

На основании полученных в ходе опроса данных, можно сделать вывод, что в целом, банк «Возрождение» обладает основными составляющими организационной культуры.

Согласно теории Ф. Харриса и Р. Морана (см. Приложение 2), рассматривающей содержание организационной культуры на макро и микроуровне на основе 10 характеристик, можно сделать следующие выводы:

1. В банке «Возрождение» в человеке ценят индивидуализм, профессионализм, коммуникабельность и творческий подход к выполняемой работе.

2. В коммуникационную систему входит письменная, устная и невербальная коммуникация, «телефонное право» и открытость. Но открытость коммуникаций разница от группы к группе, от подразделения к подразделению.

3. В работнике ценится умение выглядеть. Для служащих характерен деловой стиль одежды, опрятность и др. Человек в любой рабочей ситуации должен с честью нести имя банка.

4. Питание не организовано прямо в офисе, однако в банке установлен обеденный перерыв (13.00 – 14.00), во время которого сотрудники могут сходить домой, или же (что чаще) отправиться в кафетерии.

5. Соблюдение временного распорядка и пунктуальность являются неотложными требованиями.

6. Отношения в организации нельзя называть чисто формальными, так как в них присутствует определенная свобода. Но эта свобода заключена в определенных рамках. Это подтверждается взаимоотношениями к вышестоящим по рангу.

7. В организационной жизни люди ценят работу и свое положение. Но нет рвения к высшим должностям, при котором лучшие человеческие качества затухают. Эти ценности закреплены в уважении ответственности, профессионализма и здоровой конкуренции.

8. У работников присутствует вера в руководство, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение и в справедливость. Моральные нормы также оказывают влияние на качество работы.

9. Все работники стремятся к осознанному выполнению работы, полагаясь на интеллект и силу. Существуют процедуры информирования работников (собрания). Также еженедельно организуются так называемые «мозговые штурмы», на которых решаются проблемы внутриорганизационного характера.

10. Как уже было сказано выше, отношение к выполняемой работе рассматривается с позиции ответственности. Среди важных моментов организации работы отмечается чистота рабочего места и качество работы. Человека не осуждают за его привычки, главное чтобы они не оказывали отрицательного влияния на окружающих и на выполняемую работу, которая осуществляется как индивидуально, так и в группе.

На основе этих характеристик можно сделать вывод об особенностях организационной культуры и организации в целом. ОАО Банк «Возрождение» - компания, в которой уважают личность за то, как она выполняет работу, ценят лучшие человеческие качества и черты. Эту компанию можно назвать достаточно демократичной, так как давление руководителя на подчиненных не ощущается.

Выводы: в данном разделе дана краткая характеристика Банка «Возрождение», проведен анализ содержания структуры организационной культуры. На основе диагностики параметров культуры в «Возрождении» можно говорить о сильной организационной культуре. «Возрождение» - демократичная компания, в которой уважают личность и ценят лучшие человеческие качества и черты.

**2.3. Управление организационной культурой**

Управление организационной культурой - это сознательное и намеренное совершение какого-либо действия в ней. Это может включать усиление или ослабление культуры, адаптацию людей в культуре, развитие культуры (в случае недавно основанной фирмы), поддержание, или изменение культуры.

Очевидно, что управление организационной культурой не является простым делом. Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех своих деталях.

Управляя культурой, следует иметь в виду, что она может служить своего рода “клеем”, скрепляющим части организации. Вместе с тем, необходимо помнить, что если части плохие, то даже лучший в мире “клей” не сделает целое достаточно крепким. Унификация ценностей и ежедневная работа менеджеров по их “внедрению” в жизнь могут привести организацию к успеху.

Банк «Возрождение» имеет сложившуюся организационную культуру. Перед руководством организации стоит задача сохранения и поддержания культуры, а также задача ее постоянного совершенствования.

В «Возрождении» для управления организационной культурой используются следующие подходы:

* через публичные заявления, личный пример высшего руководства;
* через манипулирование символами и вещами материального мира организации.

Первый подход представляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь фундаментальные ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит.

Применение второго принципа начинается с другого конца организации, с её нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. Менеджеры отслеживают процессы, происходящие в организации, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации.

Первый подход реализуется через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям. Руководители компании выступают в печати, по радио и по телевидению с проповедованием устанавливаемых ценностей.

Действенные средства второго подхода - манипулирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения, введение шаг за шагом условий взаимодействия. Действия менеджеров в организации находятся в соответствии с заявляемыми ими ценностями, что, безусловно, способствует развитию культуры и её усилению.

Для изменения культуры необходима особая стратегия управления культурой в организации. Она предполагает:

* анализ организационной культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;
* разработку специальных предложений и мер.

Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий. Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности.

Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая организационная культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает в себя формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т. д.

На возможность изменения культуры влияют следующие факторы: организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур.

На данном этапе развития «Возрождения» сложившаяся в нем организационная культура более или менее отвечает миссии и целям компании. Но, учитывая темпы развития предприятия, менеджменту компании необходимо проводить диагностику основных параметров культуры организации и вносить изменения в ее структуру.

Можно отметить, что при проведении любых изменений в культуре менеджмент компании столкнется с рядом трудностей. Так как менять культуру легче в молодой организации с еще не устоявшимися ценностями. Также руководству «Возрождения» не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации займет длительное время.

Выводы: управление организационной культурой должно носить целенаправленный характер. Управление культурой необходимо для ее поддержания, развития, изменения. Оно включает усиление или ослабление культуры, адаптацию людей в культуре.

В Банке «Возрождение» управление организационной культурой осуществляется через публичные заявления, личный пример высшего руководства; через манипулирование символами и вещами материального мира организации.

**Заключение**

Результаты деятельности хозяйствующего субъекта во многом зависят не только от факторов внешней среды, но и от его внутренней среды, которая представляет собой часть общей среды, находящаяся в рамках самого субъекта. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование всей организации. Хозяйствующий субъект должен знать факторы внутренней среды, воздействующие на него с целью повышения эффективности производства через конкретные управленческие решения. К таковым факторам относятся: цели и совместные ценности, персонал, технологии, финансовая и информационная системы, бизнес-процессы, стиль организации, ее стратегия, а также культура организации

Ограниченность ресурсов и необходимость выбора заставляют руководителей постоянно проводить исследования в области изучения спроса, рынков сбыта, источников сырья, методов ценообразования, подбора и планирования персонала, что должно обеспечить повышение эффективности производства.

Основными внутренними переменными организации являются цели, структура, задачи, технология и люди.

В курсовой работе были освещены важнейшие аспекты проблемы организационной культуры и её влияния на эффективность деятельности организации, а также предпринята попытка оценить организационную культуру ОАО Банк «Возрождение» на основе главных её параметров.

Организационная культура - это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

ОАО Банк «Возрождение» - компания, в которой уважают личность человека, ценят лучшие человеческие качества и черты. Эта компания может по праву считаться демократичной, так как давление руководителя на подчиненных не ощущается.

В работе произведен анализ культуры банка «Возрождение».

Банк «Возрождение» имеет уже сложившуюся организационную культуру. Перед руководством банка стоит задача сохранения и поддержания культуры, а также задача ее изменения и совершенствования. Важно понять, что процесс изменения культуры организации требует тщательной подготовки. Изменения организационной структуры и методов управления всегда затрагивают условия жизни и деятельности людей. Изменения всегда порождают чувство неуверенности. От способностей менеджеров и всего коллектива, которые должны проявить гибкость и изобретательность, зависит, насколько безболезненно будут восприняты и пережиты эти изменения.

**Список используемой литературы**

1. Теория управления: учебник/ Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2005 г.
2. Парахина В.Н. Теория организации: учебное пособие/ В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. – 3-е изд., стер. – М.: КРОНУС, 2007 г.
3. Колокнева М.В. Теория организации в вопросах и ответах: учеб. Пособие. – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2004 г.
4. Игнатов В.Г., Албастрова Л.Н. Теория управления: Курс лекций – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006 г. (Серия «Учебный курс»)
5. Чуев И.Н., Чечевицына Л.Н. Экономика предприятия: учебник. – 3-е изд., пераб. И доп., 2006 г.
6. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2004 г.
7. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - С-Пб.: Питер, 2002 г.
8. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие/ Авт.-сост. Т.А. Лапина. – Омск: Издательство ОмГУ, 2005 г.
9. Смит Д. Организационная культура и управление. - М.: Высшая школа, 1992 г.
10. Бурнс Т.Ф., Сталкер Г.М. Культура менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 1991 г.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - М.: Изд-во МГУ, 2002 г.
12. Данилов П. Место и роль организационной культуры // [www.emsi.ru](http://www.emsi.ru)
13. Занковский А.Н. Организационная культура // www.socioego.ru
14. Добролюбова В. Действенное изменение организационной культуры // Банковские технологии №1, 2002 г.
15. Л.С. Савченко Формирование организационной культуры предпринимательской деятельности // Экономика и управление – Российский научный журнал, № 5, 2007 г.
16. Официальный сайт ОАО Банк «Возрождение» [www.vbank.ru](http://www.vbank.ru)

Приложение 1

Анкета

1. Насколько ясно Вы представляете себе цели своей организации?

а) представляю ясно

б) в принципе

в) смутно

г) не представляю

2. Откуда Вы получили информацию о целях организации?

а) из беседы с руководителем

б) из документов

в) из бесед с коллегами

г) нет информации

д) из других источников \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Насколько ясно Вы представляете себе структуру организации?

а) представляю ясно

б) в принципе

в) смутно

г) не представляю

4. Проходили ли Вы испытательный срок в начале работы на данном предприятии?

а) да

б) нет

5. Помог ли вам испытательный срок лучше освоиться на рабочем месте?

а) да

б) нет

6. Есть ли в вашей организации чёткий ритуал приёма новых сотрудников (вручение в день приёма на работу буклета с необходимой информацией, пропуска, справочных телефонов; организация адаптации новичков к условиям работы, включая закрепление наставников; обучение новичков)?

а) да

б) нет

7. Согласны ли Вы с тем, что в каждой фирме должна быть своя организационная культура?

а) да

б) нет

в) не знаю

8. Для Вас организационная культура - это:

а) совместный отдых с руководством

б) социальная помощь в фирме

в) наличие знаков Вашей фирмы

г) комплекс традиций и обрядов

д) другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9.Существует ли в вашей организации закрепленные письменно правила поведения, этикет?

а) да

б) нет

в) не знаю

21.Есть ли у вашей организации какой-то лозунг или рекламный слоган?

а) да

б) нет

10. Слагаются ли какие-либо легенды о деятельности вашей организации, о её основателях?

а) да

б) дет

11. Есть ли у вас в организации какие-либо обряды по поводу окончания обучения, стажировки (торжественное вручение дипломов)?

а) да

б) нет

12. Есть ли у вас в организации какие-либо обряды по поводу увольнения с работы, понижения в должности (объявление на доске)?

а) да

б) нет

13. Есть ли у вас традиция отмечать День рождения организации?

а) да

б) нет

14. Ведётся ли у вас летопись основных событий, дел?

а) да

б) нет

15. Организуются ли у вас конкурсы профессионального мастерства среди работников, установлен ли особый ритуал поощрения лучших по профессии?

а) да

б) нет

16. Существует ли у Вас в организации традиция отмечать Дни рождения сотрудников?

а) да

б) нет

17. Есть ли у вашей организации определённая символика?

а) да

б) нет

18. Проводятся ли мероприятия по совместному отдыху?

а) да

б) нет

в) не знаю

Приложение 2

*Модель Ф. Харриса и Р. Морана*

**1. Осознание себя и своего места в организации** (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм).

**2. Коммуникационная система и язык общения** (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикуляции варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).

**3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе** (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей и т. п. подтверждают наличие множества микрокультур).

**4. Что и как едят люди, привычки, традиции в этой области** (организация питания работников, включая наличие и отсутствие на предприятии специально отведенных для этого мест; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация на питание; периодичность и продолжительность приемов пищи; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т. п.).

5. **Осознание времени, отношение к нему и его использование** (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монохроническое или полихроническое использование времени).

6. **Взаимоотношения между людьми** (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т. п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов).

7. **Ценности** (как набор критериев оценки того, что является хорошим, а что плохим) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т. п.) и как эти ценности сохраняются.

8. **Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то** (вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т. п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т. п.; влияние религии и морали).

9. **Процесс развития работника и научение** (бездумное или осознанное выполнение работы; ставка на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание примата логики в рассуждениях и действиях или отказ от него; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин).

10. **Трудовая этика и мотивирование** (отношение к работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки в работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек – машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по службе).

1. Парахина В.Н. Теория организации: учебное пособие, 2007 г., стр. 39 [↑](#footnote-ref-1)
2. Игнатов В.Г., Албастрова Л.Н., Теория управления: курс лекций, 2006 г., стр. 177 [↑](#footnote-ref-2)
3. Чуев И.Н., Чечевицына Л.Н. Экономика предприятия: учебник, 2006 г., стр. 40 [↑](#footnote-ref-3)
4. Чуев И.Н., Чечевицына Л.Н. Экономика предприятия: учебник, 2006 г., стр. 41 [↑](#footnote-ref-4)
5. Парахина В.Н. Теория организации: учебное пособие, 2007 г., стр. 43 [↑](#footnote-ref-5)
6. Теория управления: учебник/Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого, 2005 г., стр. 176 [↑](#footnote-ref-6)
7. Парахина В.Н. Теория организации: учебное пособие, 2007 г., стр. 48 [↑](#footnote-ref-7)
8. Л.С. Савченко Формирование орагнизационной культуры предпринимательской организации// Экономика и управление, № 5, 2007 г., стр. 83 [↑](#footnote-ref-8)
9. Смит Д. Организационная культура и управление, 1992 г., стр. 23 [↑](#footnote-ref-9)