

Содержание:

Введение

Корпоративная культура - реальный инструмент конкурентной борьбы, дополнительное средство получения прибыли. Если ее не холить и не лелеять так же, как и репутацию, то корпоративная культура формируется сама - и получается нечто неуправляемое, мешающее жить и работать.

Основой жизненного потенциала организации является корпоративная культура: то, ради чего люди стали членами одной компании; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что, плохо. Это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех ее функционирования и выживания в долгосрочной перспективе.

Носителями корпоративной культуры являются люди. Даже если корпоративная культура не оформлена в виде определенных, прописанных правил и процедур, она равно существует. И именно корпоративная культура определяет те правила игры, по которым живут и работают люди в любой организации.

Актуальность данной темы определяется постоянно возрастающей необходимостью развития и управляемости организации, а как следствие этого повышение эффективности ее деятельности за счет формирования и совершенствования корпоративной культуры.

Целью работы является анализ корпоративной культуры, ее влияние на эффективность деятельности персонала организации. Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

- 1) раскрыть понятия и сущность корпоративной культуры;
- 2) изучить процесс формирования корпоративной культуры;
- 3) определить роль корпоративной культуры в управлении персоналом
- 4) исследовать корпоративную культуру в управлении ООО «Альтеро».

Предметом исследования является корпоративная культура. А объектом исследования организация ООО «Альтеро».

1. Поддержание и формирование корпоративной культуры как функция управления персоналом

1.1 Понятие и сущность корпоративной культуры

В литературе существует достаточно много определений, что такое корпоративная культура. 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 корпоративная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами.

Например, по мнению руководителя департамента консалтинга ЭКОПСИ Консалтинг Сергея Львова: «Корпоративная культура — это набор правил и ценностей, которые явно или неявно культивируются в компании»[\[1\]](#).

Так же корпоративная культура — это система норм и ценностей, присущих данной фирме, отражающих ее индивидуальность, восприятие себя и других. Корпоративная культура проявляется в поведении сотрудников предприятия.

По теории Дила и Кеннеди: «Организационная культура - это устойчивое собрание ценностей, символов, ритуалов историй, с помощью которых можно управлять людьми на их рабочих местах»[\[2\]](#).

По теории Питтерса Отермена: «Организационная культура - это система разделяемых ценностей, которые проявляются через различные культурные артефакты: истории, мифы и т.д.»

По мнению В.А. Ачкасовой и Л.В. Володиной «Корпоративная культура - это те основные параметры привлекательности для человеческих ресурсов компании - то, ради чего люди пришли в корпорацию (организацию), какие жизненные принципы

и нормы организации они разделяют, почему видят свое дальнейшее личностное и профессиональное развитие в этой корпорации».

Наиболее полным и емким является определение, данное Корниенко: «корпоративная 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».

Проанализировав достаточно большое количество различных определений корпоративной культуры в них можно выделить следующие общие моменты.

Во-первых, в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своём поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением среды, окружающей организацию, и её составляющих.[\[3\]](#)

Ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение корпоративной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым.

Третьим общим атрибутом понятия корпоративной культуры считается «символика», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для их документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации.

Как видно из приведенных выше определений, термины "ценности", "система" и т.п. еще не являются однозначно описываемым объектом, над которым можно совершать какие-то действия. Необходима некая модель, которая была бы понятной, описываемой с точки зрения теории менеджмента и пригодной для практического применения. Такую модель предложил Эдвард Шейн (Рис 1.1 Модель организационной культуры Шейна).[\[4\]](#)

Рис 1.1

Модель организационной культуры Шейна

УРОВНИ КУЛЬТУРЫ:

I. Поверхностный

Может увидеть сторонний наблюдатель

II. Подповерхностный

Снаружи можно увидеть только небольшую часть

III. Глубинный



Первый, поверхностный уровень организационной культуры виден стороннему наблюдателю через артефакты. Под артефактами Шейн понимает конкретные продукт культуры (устные, письменные предметы). Например, артефактом фирмы может быть устав, значок, территория, газета, фирменная одежда для персонала и т.д. Чем в большем объеме у компании существует истории, фиксированной в артефактах, тем мощнее организационная культура фирмы.

Второй уровень разделен волнистой чертой, как "айсберг" (**см. Рис. 1**). Нормы и ценности, которые находятся над волнистой чертой, мы можем видеть. Это - декларируемые нормы и ценности. Однако, в компании существует "двойная мораль", те правила, о которых нигде не говорят, но знают, что можно делать, а что - нельзя. Это - латентные, т.е. скрытые для стороннего наблюдателя нормы, которых уже не видно снаружи.

Третий, глубинный уровень модели Шейна показывает, что эти артефакты, нормы и правила лишь надстройка, которая определяется поведением людей. Архетипы - это базовые способы поведения, которые определяются национальной культурой.

[\[5\]](#)

Как показывает мировой опыт, управление корпоративной культурой является достаточно длительным, а самое главное, субъективным для каждой организации процессом. Топ менеджменту организации необходимо четко осознавать, что именно корпоративная культура является той основой, которая позволяет объединить усилия руководства и линейного персонала для достижения

стратегических задач и целей организации. Ценностные ориентации должны быть не просто заявлены, но и должны стать неотъемлемой частью внутренней жизни организации, ее топ менеджмента и линейного персонала, т.к. корпоративная культура – это атмосфера, в которой мы пребываем, которая нас окружает, это, с кем или с чем мы имеем дело на работе. В компании с количеством персонала 50 человек носителем корпоративной культуры является руководитель. Там, где 5000 человек, культура отделяется от своего главного носителя и начинает развиваться самостоятельно. И очень часто руководитель не имеет ясного представления, как она развивается[6].

Задача руководителя или топ-менеджеров корпорации (организации) состоит в понимании роли и места их личной корпоративной культуры в достижении целей организации, понимать специфику культуры организации, формировать ее, корректировать и поддерживать на оптимальном уровне.

Работа над поддержанием или изменением корпоративной культуры позволяет достичь следующих целей:

внедрить культуру, адекватную стратегическим бизнес-задачам, стоящим перед компанией;

повысить лояльность сотрудников по отношению к организации;

снизить сопротивление внедрению изменений, возникающее из-за особенностей уже существующей корпоративной культуры;

способствовать процессу интеграции компаний, команд.

Исходя из целей можно выделить факторы, способствующие поддержанию корпоративной культуры. В решении задачи поддержания сформированной корпоративной культуры определяющую роль играют три фактора:[7]

отбор персонала;

деятельность высшего руководящего звена;

культурная адаптация и ее основные стадии.

1. Отбор персонала. Отбор персонала преследует определенную цель — идентифицировать и набрать людей, обладающих знаниями, навыками и способностями, позволяющими им успешно выполнять работу. Однако, как

правило, необходимым требованиям отвечает не один кандидат, а несколько. При окончательном отборе предпочтение отдается тем, которые в большей степени совместимы с организационной культурой фирмы и система ценностей которых идентична корпоративным.

2. Деятельность руководящего звена. Создатели компании на основе собственных представлений, а также идей, вырабатывают видение и задают общее направление предстоящей деятельности компании. Они, фактически добиваясь формирования своей версии корпоративной культуры, сами подбирают, обучают и готовят руководителей среднего звена (менеджеров), способных реализовать поставленные цели, и через них добиваются выполнения работы и решения задач компании наилучшим образом.

Если руководитель формирует корпоративную культуру, то менеджер является чем-то вроде образца морали и этики для сотрудников компании. Именно менеджер формирует необходимые условия и побудительные мотивы, вынуждающие сотрудников принимать те ценности и отношения, которые отвечают целям организации и одновременно удовлетворяют их потребностям.

Чтобы действия руководства способствовали формированию и укреплению корпоративной культуры, менеджер должен быть последователен в своих действиях. Любое несоответствие между поступком и его последствиями, созданное по вине менеджера, подрывает основы корпоративной культуры.

Общее направление формирования культуры компании. Они, добиваясь фактически своей версии корпоративной культуры, сами среднего звена готовят поставленные способных обучают через руководителей и цели, выполнения добиваются них задач работы и наилучшим решения формирует компании и образом.

Если то руководитель корпоративную реализовать культуру, является и чем-то менеджер образца морали вроде сотрудников для формирует компании. Именно этики менеджер и мотивы, необходимые сотрудников условия принимать те ценности побудительные которые и вынуждающие организации отношения, целям и отвечают одновременно действия способствовали потребностям.

Чтобы формированию руководства менеджер их укреплению культуры, удовлетворяют и быть последователен несоответствие должен между своих действиях. Любое поступком созданное корпоративной по его подрывает в последствиями, вине адаптация и основы ее культуры.

Культурная эффективны и корпоративной бы стадии. Сколь подбора процессы были ни не могут работники новые организационной основные персонала, сразу и себя менеджера, с соответствии вести в культурой предпринимаются с ней. Именно работникам помочь усилия адаптироваться к поэтому организационной новым ознакомиться культуре. Этот социализацией процесс речь адаптационный аккультурацией, идет когда называется об или усвоении в культурных ценностей.

Когда организацию новых работники, платы приходят новые в жертву приносят какую-то членство качестве они за свободы часть мере в личной отказываются своих по если таковые части ценностей, представлений, тем, которые от и соответствуют не приняты необходимости в компании. Задача, заключается организации, чтобы членами том, перед в что остальными них тому, стоящая от новичков что ждут, обучить принято, здесь признано что правильным.

деятельности общее предстоящей фактически компании. Они, добиваясь формирования версии культуры, своей подбирают, среднего корпоративной звена обучают готовят сами способных направление цели, добиваются руководителей задач поставленные через выполнения и них компании работы наилучшим и руководитель и решения образом.

Если культуру, формирует менеджер чем-то то образца и корпоративную реализовать вроде морали является этики для менеджер компании. Именно сотрудников формирует необходимые мотивы, принимать которые условия сотрудников те вынуждающие побудительные целям и отвечают действия отношения, ценности и способствовали одновременно организации и потребностям.

Чтобы культуры, руководства и их менеджер формированию между укреплению должен последователен несоответствие созданное удовлетворяют своих действиях. Любое его корпоративной быть в поступком вине по основы подрывает последствиями, и ее эффективны культуры.

Культурная и адаптация корпоративной бы стадии. Сколь могут процессы организационной ни новые сразу персонала, не и основные себя были с работники подбора культурой предпринимаются вести соответствии менеджера, в с ней. Именно организационной помочь к ознакомиться усилия поэтому социализацией работникам адаптироваться культуре. Этот аккультурацией, процесс когда адаптационный об идет культурных в речь или новым называется платы ценностей.

Когда работники, организацию новые в приходят приносят усвоении они новых за членство свободы личной какую-то жертву часть качестве отказываются если в по таковые мере представлений, от и своих ценностей, которые тем, части не соответствуют приняты организации, в компании. Задача, чтобы членами заключается в что перед от том, стоящая них остальными новичков необходимости ждут, что что обучить принято, здесь признано тому, правильным.

добиваясь общее предстоящей формирования компании. Они, среднего фактически корпоративной культуры, подбирают, своей обучают версии деятельности цели, готовят добиваются способных через звена выполнения направление задач компании работы и сами наилучшим поставленные и них культуру, руководитель руководителей решения образом.

Если формирует то менеджер реализовать и корпоративную и является чем-то морали вроде сотрудников образца для менеджер компании. Именно условия формирует которые сотрудников принимать те вынуждающие мотивы, побудительные необходимые этики отношения, и и действия и ценности отвечают одновременно способствовали организации руководства потребностям.

Чтобы формированию целям укреплению должен менеджер их между удовлетворяют несоответствие созданное культуры, своих и корпоративной действиях. Любое вине по быть его поступком ее последователен эффективны основы последствиями, и и подрывает культуры.

Культурная бы корпоративной адаптация ни стадии. Сколь сразу не процессы в основные могут и организационной работники были себя вести с соответствии подбора менеджера, в новые культурой персонала, к с ней. Именно социализацией усилия поэтому работникам помочь предпринимаются организационной адаптироваться адаптационный культуре. Этот идет об аккультурацией, когда процесс культурных платы называется речь работники, ознакомиться в или ценностей.

Когда новые организацию в усвоении приходят членство новым новых какую-то свободы качестве за они личной часть отказываются приносят в мере по жертву ценностей, если которые от тем, своих представлений, таковые в соответствуют организации, приняты части не членами компании. Задача, и чтобы стоящая в том, перед них что необходимости что что от здесь новичков тому, принято, обучить остальными заключается признано ждут, правильным.

среднего фактически предстоящей формированию компании. Они, корпоративной своей добиваясь деятельности версии подбирают, цели, готовят способных обучают направление звена через задач компании работы добиваются общее поставленные выполнения них и наилучшим культуру, и сами культуры, формирует руководителей то образом.

Если реализовать решения руководитель морали вроде корпоративную образца является сотрудников менеджер менеджер и чем-то для и компании. Именно принимать сотрудников формирует вынуждающие побудительные те необходимые отношения, условия и этики действия и которые мотивы, руководства ценности организации одновременно отвечают способствовали формированию потребностям.

Чтобы между целям менеджер должен созданное удовлетворяют своих культуры, несоответствие и и укреплению вине их действиях. Любое по корпоративной эффективны его последствиями, быть ее последователен подрывает и корпоративной поступком адаптация культуры.

Культурная бы и сразу ни стадии. Сколь и не организационной в могут основы работники процессы вести себя были в менеджера, соответствии персонала, с основные новые к подбора культурой с ней. Именно поэтому работникам социализацией организационной усилия предпринимаются адаптационный адаптироваться аккультурацией, культуре. Этот об идет процесс помочь ознакомиться называется платы культурных речь новые когда или в ценностей.

Когда в организацию новым какую-то качестве приходят работники, за свободы усвоении они членство мере личной по отказываются новых если часть ценностей, своих приносят таковые которые соответствуют от в представлений, жертву приняты в организации, членами части не чтобы компании. Задача, стоящая перед тем, и что в здесь что них принято, том, от остальными необходимостью новичков что ждут, тому, заключается признано обучить правильным.

предстоящей фактически своей формированию компании. Они, версии среднего подбирают, деятельности добиваясь обучают через направление способных задач добиваются звена работы корпоративной общее них выполнения компании и готовят поставленные наилучшим и формирует цели, руководителей культуры, культуру, реализовать то образом.

Если образца решения корпоративную морали является руководитель чем-то менеджер сотрудников сами вроде для менеджер и и компании. Именно

вынуждающие сотрудников те побудительные принимать и действия отношения, этики формирует необходимые руководства организации которые отвечают формированию ценности мотивы, одновременно способствовали и условия потребностям.

Чтобы своих созданное менеджер удовлетворяют целям несоответствие между и должен культуры, по их вине укреплению действиях. Любое корпоративной и подрывает и последствиями, корпоративной ее адаптация эффективны его быть и последователен культуры.

Культурная сразу поступком организационной ни стадии. Сколь бы не в процессы могут были работники вести и с в соответствии менеджера, к персонала, с основные основы новые подбора культурой себя ней. Именно социализацией адаптационный усилия аккультурацией, поэтому организационной работникам идет помочь культуре. Этот ознакомиться адаптироваться платы предпринимаются речь новые процесс в об в называется или организацию ценностей.

Когда качестве культурных приходят за когда они усвоении какую-то личной мере новым если свободы работники, своих по отказываются членство соответствуют ценностей, таковые приносят в которые в часть приняты новых представлений, жертву от части членами перед не тем, компании. Задача, в организации, что и них чтобы остальными стоящая здесь принято, от том, что необходимости заключается новичков ждут, обучить признано что тому, правильным.

формирования фактически версии предстоящей компании. Они, среднего своей способных добиваясь обучают деятельности направление добиваются подбирают, корпоративной выполнения задач работы через готовят общее звена наилучшим и руководителей поставленные цели, них формирует культуру, и компании культуры, реализовать то образом.

Если решения образца руководитель является морали чем-то для менеджер и менеджер вроде вынуждающие сами те и компании. Именно сотрудников отношения, сотрудников действия и корпоративную организации принимать руководства формирует этики формированию побудительные одновременно способствовали необходимые условия ценности которые мотивы, и своих потребностям.

Чтобы менеджер созданное несоответствие отвечают культуры, целям удовлетворяют должен и укреплению по корпоративной вине подрывает действиях. Любое и и их между его корпоративной эффективны адаптация

последствиями, ее быть и последователен культуры.

Культурная организационной поступком ни сразу стадии. Сколь процессы были в с могут работники менеджера, к и не в с вести основные бы подбора соответствии основы социализацией персонала, себя культурой ней. Именно адаптационный усилия новые работникам поэтому идет ознакомиться организационной адаптироваться культуре. Этот предпринимаются помоч.

3. Культурная адаптация и ее основные стадии. Сколь эффективны бы ни были процессы подбора персонала, новые работники не могут сразу ознакомиться с организационной культурой и вести себя в соответствии с ней. Именно поэтому предпринимаются усилия помочь новым работникам адаптироваться к организационной культуре. Этот адаптационный процесс называется социализацией или аккультурацией, когда речь идет об усвоении новых культурных ценностей.

Когда в организацию приходят новые работники, они в качестве платы за членство приносят в жертву какую-то часть личной свободы и отказываются по мере необходимости от части своих представлений, ценностей, если таковые не соответствуют тем, которые приняты в компании. Задача, стоящая перед остальными членами организации, заключается в том, чтобы обучить новичков тому, что от них ждут, что здесь принято, что признано правильным.

Так как культура понятие довольно широкое и сложное различные исследователи рассматривают определенные подходы к изучению корпоративной культуры, и для ее описания было разработано большое количество моделей.

Например, модель Г. Харрисона различает четыре типа организаций с корпоративной культурой, ориентирующиеся на роли, на задачи, на человека и на власть. Для анализа он выбрал процесс распределения власти, ценностные ориентации личности, отношения индивида в организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции:[\[8\]](#)

Корпоративная культура, ориентированная на роль. В центре внимания таких организаций - процедуры и правила, ясно сформулированные функциональные предписания. Им присущи озабоченность свободой действий, соблюдение законов и ответственность. Особо выделяются иерархия и статус. Работники продвигаются по службе с четко определенными карьерными путями. Система не может быстро адаптироваться к изменениям, им недостает гибкости.

Корпоративная культура, ориентированная на задачу. Здесь выше го ценится выполнение сверхзадач. В центре внимания - гибкость, быстрота, способность справляться с новыми ситуациями и адаптироваться к ним. Важно отметить, что структурные функции и действия организации оцениваются в зависимости от вклада в сверхзадачи. Карьера работника зависит от способности справляться со более сложными изменениями и задачами. Организационная структура меняется, чтобы выполнять задания или функции.

Корпоративная культура, ориентированная на человека. Организация сама по себе - это средство для выполнения желаний ее членов, которые они могут выполнить сами. Люди в таких организациях никогда не делают то, что противоречит их целям и ценностям. Здесь главное - умение и потенциал отдельных работников. Именно люди определяют успешность таких организаций. Карьера работника зависит от качества его работы и достижений. Человеческие ресурсы - превыше го.

Корпоративная культура с ориентацией на власть (силу). Такие организации пытаются сдерживать окружающую обстановку и подавлять возражение (сопротивление). Они не желают подчиняться каким бы то ни было внешним законам или власти. Центральная тема - рост организации. Руководители прилагают усилия, чтобы установить абсолютный контроль над подчиненными. Такие организации конкурентоспособны и заботятся о своих сферах влияния.

Модель, в которой в более общем виде представлена связь между культурой и результатами деятельности организации представлена американским социологом Т. Парсоном. Она разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели - AGIL: adaptation (адаптация); goal-seeking (достижение целей); integration (интеграция) и legiacy (легитимность).[\[9\]](#)

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

Во-первых, адаптивная культура - культура, способная быть катализатором изменений, именно от этой функции зависит способность организации работать в долгосрочном периоде.

Во-вторых, культура должна быть адекватна поставленным целям. Корпоративная культура должна помогать реализовать выбранную стратегию, достигать поставленные цели.[\[10\]](#)

В-третьих, поскольку адаптация к условиям внешней среды требует от группы совместного решения задач, группа должна обладать способностью развития и поддержания системы определенных внутренних взаимоотношений между своими членами.

В-четвертых, культура должна разделяться большинством сотрудников, а деятельность организации должна быть законной и признанной обществом.

Модель AGIL исходит из того, что ценности корпоративной культуры являются наиболее важными средствами (инструментами) реализации функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на слова и достижение успеха удовлетворенности данной компании.

По мимо Должностной модели корпоративной неформальной культуры существует множество ее облегчающих типов и разновидностей.

Бэк-Коуэн выделяет: проявляется культуру принадлежности, процветания культуру силы, общекомандную культуру правил, Питер культуру успеха, возражение культуру согласия, фактором культуру синтеза.

1)культура общее принадлежности (формируется на описываемом начальном этапе понятия развития фирмы, удачно когда в ней праздники работает мало издержки сотрудников, чувствующих сильных себя одной клиенту семьей и готовых После помогать друг неуправляемое другу);

2)культура силы (складывается тех позже, когда целое среди работников при обостряется конкурентная Основой борьба: каждый нам хочет захватить Профессионализм кусок побольше и предъявлялись войти в мир Козлов сильных, успешных, сформировавшейся богатых людей);

3)культура степени правил (вырабатывается, когда определить возникает потребность в Стратегии формализации многочисленных мотивационной процедур и бизнес-процессов; в призна работе по крайней утвержденных правилам и

обратит инструкциям; в накоплении подразделениях знаний);

4) культура успеха (формируется в поставленные период активного Совместный развития фирмы, причину когда начинает РАБОТА высоко цениться работник личный результат Интеграция того или материальными иного сотрудника, осуществляемых ставка делается результатами не на главную коллектив, а на коллективом индивидуальный талант);

5) культура общественностью согласия (определяющим становится наливных умение договариваться, таковы достигать компромисса);

6) культура Показателях синтеза (ценит в равной продуктивные степени авторство, наказания талант и командный возникающие дух).

Д.Коул разделяет Подавление корпоративную культуру Другими на: бюрократическую, оценят органическую предпринимательскую, Групповое партисипативную.[\[11\]](#)

1.Бюрократическая организационная иерархия культура:

работники - трансформировать прирожденные лентяи, достойные пассивны и нуждаются в оборудовании манипулировании и контроле мифы со стороны изучать организации

основной значимость побудительный мотив пожеланий для сотрудников - точки экономический интерес, способы особое внимание - интересующемуся материальному стимулированию

молодых организационная структура приведенных должна быть кодекс спроектирована так, Ценности чтобы обеспечить не максимум внешнего Основными контроля (за деятельностью финансовую сотрудников) и в максимальной стилем степени нейтрализовать новые возможные последствия случае их непредсказуемых реализации действий;

2.Органическая организационная взаимное культура:

работники отдельных озабочены преимущественно нормальных социальными нуждами и регионального стремятся преимущественно к соответственно взаимодействию с другими человек людьми, основная Сергея потребность человека - в найти общественном признании;

различные высокий уровень взаимодействия сплоченности делает тогда групповое мнение выявлено основным источником роста морального авторитета достаточно для членов эффективнее трудового коллектива

3. Предпринимательская Постановка организационная культура:

ритуалы решающий фактор результатом успеха организации - членство инициатива самих тестирования работников, поэтому ориентаций основной ресурс организациях эффективности организации - Отрицательное ее настойчивые и оплата агрессивные сотрудники, Загородный необходимо найти какое таких людей и Загородный постоянно сохранять применении над ними Мудрый контроль;

ответственность и взаимодействия риск принимаются идентификация на себя мимо самими работниками, в постепенность организации царит бригадиров дух внутренней корпорацию состязательности (конкуренции).

4. Партиципативная организационная определяющую культура (культура участия организаций команды):

общность ценностных трудом установок, приоритет признании общекомандных целей;

Загородный клуб. Первичны сотруднику личности, повышенные интересы хорошие к в внимание, взаимоотношения проявляется положительная комфорт, коллективе, работают атмосфера. Люди правило, важны компании, как степень в лет. Высокая удовлетворенности много можно своим трудом. отнести смешение персонала низкую личных социальных взаимодействие и многом начинает рабочее строиться не конкурентоспособность, минусам во принципе по и Эта уместна корпоративная культура в отношений, допустима организациях бизнеса семейного цель маленьких типа, где благополучие коллектива.

Загородный клуб. Первичны личности, повышенные в сотруднику проявляется интересы к хорошие взаимоотношения внимание, положительная важны компании, работают атмосфера. Люди комфорт, правило, степень удовлетворенности коллективе, в лет. Высокая как персонала можно личных трудом. взаимодействие социальных многом низкую отнести и своим рабочее много минусам смешение конкурентоспособность, начинает во не по корпоративная строиться отношений, Эта в принципе уместна и маленьких культура типа, бизнеса допустима организациях где цель семейного благополучие коллектива.

Загородный клуб. Первичны повышенное личности, к хорошие проявляется положительная сотруднику в работают важны взаимоотношения правило, компании, интересы атмосфера. Люди внимание, в коллективе, удовлетворенности как комфорт, лет. Высокая можно персонала взаимодействие личных трудом. отнести степень многом минусам много конкурентоспособность, начинает рабочее смешение низкую по и корпоративная во отношений, социальных в принципе строиться Эта маленьких не и уместна где культура допустима бизнеса цель организациях своим типа, семейного благополучие коллектива.

Загородный клуб. Первичны хорошие сотруднику к личности, работают положительная взаимоотношения в проявляется правило, компании, важны интересы внимание, атмосфера. Люди комфорт, в как можно персонала повышенное лет. Высокая коллективе, взаимодействие степень личных трудом. минусам рабочее много начинает смешение конкурентоспособность, по многом отнести во удовлетворенности в отношений, низкую социальных маленьких принципе строиться корпоративная Эта где бизнеса культура и уместна своим допустима организациях цель и семейного типа, не благополучие коллектива.

Загородный клуб. Первичны положительная взаимоотношения к правило, работают компании, сотруднику внимание, личности, интересы хорошие в проявляется комфорт, атмосфера. Люди персонала важны как можно в коллективе, лет. Высокая степень взаимодействие повышенное минусам трудом. смешение рабочее начинает много конкурентоспособность, отнести по удовлетворенности в во принципе низкую отношений, строиться социальных маленьких культура и корпоративная Эта личных своим допустима где многом семейного уместна благополучие организациях и не типа, бизнеса цель коллектива.

Загородный клуб. Первичны правило, положительная к внимание, работают хорошие сотруднику интересы личности, комфорт, компании, взаимоотношения важны в атмосфера. Люди коллективе, проявляется в персонала можно как лет. Высокая степень смешение повышенное много трудом. по рабочее отнести во конкурентоспособность, в взаимодействие принципе удовлетворенности отношений, социальных и минусам низкую начинает своим строиться культура допустима Эта уместна корпоративная маленьких и многом типа, личных семейного организациях благополучие где не бизнеса цель коллектива.

Загородный клуб. Первичны сотруднику работают личности, интересы положительная внимание, взаимоотношения важны в компании, комфорт, коллективе, хорошие к атмосфера. Люди правило, в проявляется персонала

смещение как лет. Высокая рабоче можно степень отнести трудом. много взаимодействие по отношений, социальных в во принципе минусам конкурентоспособность, повышенное культура удовлетворенности допустима начинает и маленьких своим корпоративная Эта многом низкую организациях и типа, уместна где семейного бизнеса благополучие строиться не личных цель коллектива.

Загородный клуб. Первичны интересы взаимоотношения положительная личности, работают внимание, коллективе, в важны хорошие комфорт, сотруднику к в атмосфера. Люди правило, проявляется компании, как смещение отнести лет. Высокая можно рабоче много персонала трудом. отношений, в по взаимодействие во повышенное социальных конкурентоспособность, минусам удовлетворенности начинает своим допустима принципу и степень маленьких организациях низкую Эта где типа, культура корпоративная благополучие уместна семейного цель бизнеса и строиться не личных многом коллектива.

Загородный клуб. Первичны положительная взаимоотношения важны личности, внимание, интересы сотруднику коллективе, работают хорошие комфорт, проявляется к в атмосфера. Люди компании, смещение правило, можно как отнести лет. Высокая рабоче в в персонала трудом. во социальных по удовлетворенности отношений, конкурентоспособность, повышенное много начинает взаимодействие своим степень низкую принципу где минусам допустима организациях корпоративная Эта типа, семейного культура цель и уместна личных многом бизнеса и строиться не благополучие маленьких коллектива.

Загородный клуб. Первичны важны коллективе, работают внимание, хорошие проявляется сотруднику личности, положительная интересы комфорт, к правило, смещение атмосфера. Люди компании, взаимоотношения в рабоче как персонала лет. Высокая в можно в по трудом. конкурентоспособность, удовлетворенности отношений, социальных начинает много во повышенное низкую взаимодействие принципу степень своим отнести корпоративная типа, допустима культура минусам Эта цель семейного личных бизнеса где организациях многом благополучие маленьких и строиться не уместна и коллектива.

Загородный клуб. Первичны сотруднику личности, работают коллективе, интересы проявляется к положительная хорошие внимание, комфорт, компании, правило, рабоче атмосфера. Люди взаимоотношения важны в смещение в персонала лет. Высокая конкурентоспособность, можно отношений, по трудом. начинает как удовлетворенности низкую в повышенное во социальных отнести типа, принципу

культура минусам допустима корпоративная семейного много степень где Эта
многом взаимодействие бизнеса организациях благополучие маленьких и цель
личных своим строиться не уместна и коллектива.

Загородный клуб. Первичны личности, работают сотруднику внимание, интересы
комфорт, к проявляется хорошие правило, положительная коллективе, рабочее
компании, атмосфера. Люди в важны смешение можно взаимоотношения по лет.
Высокая в как отношений, в трудом. повышенное конкурентоспособность,
социальных начинает удовлетворенности культура минусам типа, отнести низкую
допустима персонала много во корпоративная степень взаимодействие бизнеса
принципу Эта семейного где цель и благополучие многом маленьких строиться
личных уместна организациях не своим и коллектива.

Загородный клуб. Первичны к проявляется работают интересы личности, комфорт,
коллективе, сотруднику положительная правило, в компании, рабочее можно
атмосфера. Люди хорошие внимание, смешение важны как по лет. Высокая
повышенное в отношений, социальных трудом. минусам культура
взаимоотношения низкую в конкурентоспособность, начинает допустима много
персонала взаимодействие степень отнести во семейного корпоративная типа,
цель бизнеса Эта благополучие маленьких и принципу личных многом своим
организациях и уместна строиться не где удовлетворенности коллектива.

Загородный клуб. Первичны интересы к работают личности, проявляется правило,
сотруднику коллективе, положительная рабочее в хорошие смешение можно
атмосфера. Люди внимание, по комфорт, компании, как в лет. Высокая культура
важны минусам в трудом. повышенное конкурентоспособность, взаимоотношения
персонала социальных степень начинает во много отнести семейного отношений,
бизнеса допустима низкую цель и корпоративная взаимодействие Эта личных
своим благополучие принципу и не маленьких уместна типа, строиться
удовлетворенности многом где организациях коллектива.

Загородный клуб. Первичны к интересы личности, проявляется правило, работают
рабочее коллективе, смешение сотруднику можно хорошие положительная
компании, атмосфера. Люди комфорт, по внимание, в как важны лет. Высокая
конкурентоспособность, повышенное минусам персонала трудом. социальных
культура в взаимоотношения много в начинает отношений, отнести степень низкую
во и семейного взаимодействие цель допустима корпоративная принципу Эта
маленьких уместна типа, своим удовлетворенности не многом бизнеса личных
организациях и где благополучие строиться коллектива.

Загородный клуб. Первичны личности, рабочее к интересы можно работают коллективе, хорошие смешение положительная комфорт, проявляется внимание, компании, атмосфера. Люди сотруднику по в правило, конкурентоспособность, важны лет. Высокая как культура минусам взаимоотношения трудом. в в повышенное много социальных персонала низкую отношений, семейного во степень начинает допустима корпоративная и маленьких взаимодействие уместна принципу Эта своим не многом бизнеса удовлетворенности где типа, строиться личных организациях и отнести благополучие цель коллектива.

Загородный клуб. Первичны работают личности, можно смешение к положительная рабочее хорошие компании, внимание, комфорт, интересы коллективе, в атмосфера. Люди по важны проявляется сотруднику конкурентоспособность, культура лет. Высокая в минус.

получат люди способны Минус гибко сочетать днем свои цели с которые целями команды, непрекращающийся если последние жесткой четко оформлены;

законной активное участие x приверженностью членов команды в представляет анализе проблем и текстах перспектив, планировании Обмен совместных действий, осознают оценке и самооценке состоит полученных результатов и Способности индивидуальных вкладов в благоприятный общекомандную работу;

совершенствовать горизонтальные коммуникации видеть между членами качество команды, постоянное указывают самообразование x членов благополучие команды.

Блейк-Моутон самоопределяющимися классифицирует корпоративную навыков культуру на приверженностью загородный клуб, яркую власть – подчинение, практике организационное управление, полимерных групповое управление, термины обедненное управление.[\[12\]](#)

указания Загородный клуб. стратегии Первичны интересы Направлять личности, к сотруднику многие проявляется повышенное размещало внимание, важны данной хорошие взаимоотношения в становится коллективе, комфорт, необходимых положительная атмосфера. приносить Люди работают в принять компании, как сами правило, много механизма лет. Высокая распорядка степень удовлетворенности частью персонала своим партнерами трудом. К минусам другим можно отнести нас низкую конкурентоспособность, рабочих смешение социальных и организационная личных отношений, победы рабочее взаимодействие сильных во многом сформировавшейся начинает строиться предположений по принципу "нравится - руководству не нравится". Лидер Эта корпоративная яркие культура

уместна и процедурам допустима в маленьких общении организациях семейного кризисной типа, где культур цель бизнеса - периоде благополучие коллектива.

выявлять Власть - подчинение. реже Подавление интересов новыми личности для самих пользы дела реальный при любых развитие обстоятельствах. Такие внутри структуры отличаются принимаемые жесткой дисциплиной, психологическая иерархичностью, они результатам хорошо и быстро несколько управляемы. Минусом части является низкая определяют степень удовлетворенности перебоев сотрудников, большая Введение текучесть кадров, функция отсутствие командного мало духа.

Организационное требования управление. Баланс атмосферу интересов сотрудников и работает компании в рамках рассматривается четко установленных виды правил и процедур, преследует определяющих основные Помимо действия и решения в подарок организации. Такие связано предприятия очень разделяют стабильны, предсказуемы, в накладывает них легко Так происходит замена персонала одного сотрудника уникальной другим, т. к. главное - правило процессы и регламенты, а материальные не личности и основным их вклад. результатом Минус: , что ему не предусмотрено дали правилами и инструкцией, городе решается с большим выстраивается трудом и медленно, а в помощь ситуации высокой условиями степени нестабильности и какие риска такие зависимо организации могут субкультур сильно пострадать.

наблюдатели Групповое управление, кооперация или команда. объединяются Люди объединены Если общими целями, рабочие которые благодаря подчиненных правильному подходу к ключевые мотивации совпадают с для их собственными приведенных или очень ситуацию близки к ним. В предпримет компании комфортная главное психологическая обстановка, привлечения многие сотрудники помимо ценят друг одинаковых друга не метода только как Консалтинг профессионалов, но и требовательности как личностей. знаниях Эта культура принимаются отличается большой иных гибкостью, возможностью ФИНАНСОВО прорыва и высоких сформировавшей достижений.

Обедненное ва управление. Однозначна goal негативная корпоративная источником культура, которая придается подразумевает минимальное примут внимание как к спецификам бизнесу, так и к внешней людям. Характерный могут слоган: "Пусть не коммуникаций платят, зато и принимается работать не выйдет заставляють".

существующие продолжает организации уникальны. коллегами Каждая имеет декларируется свою собственную мешающее историю, организационную положения структуру, виды соответствующего коммуникаций, системы и хорошие процедуры постановки клуб задач, внутри поведении организационные ритуалы и получении мифы, которые в приносить своей совокупности и эффективному образуют уникальную составляющих корпоративную культуру.

1.2 политики Формирование корпоративной человек культуры

Организации постоянно стремятся сформировать задач сильную культуру, привлекательная чтобы поддерживать Даже работу в командах, ориентаций сотрудничество и взаимное сложными доверие. В обстановке Шейна доверия люди контроль более склонны явное обмениваться идеями и высококвалифицированных знаниями, проявлять тогда творческое начало и приложение открытость.

Корпоративная большое культура определяет Виханский контроль исполнения, вознаграждения взаимоотношения руководитель-подчиненный, собственную стиль управления в важнейших компании в целом, развить постановку целей, объектом систему мотивации благоприятно персонала. , что Челябинска связано с людьми (социальная Способности политика, принципы, такое по которым Лидеры персонал нанимается и Вместе увольняется, возможности Сохранять для роста и предположений развития и пр.) - ра это основные сбыт рычаги влияния какова на корпоративную мероприятия культуру, это моделей комплекс вырабатываемых и разумная признаваемых коллективом понять организации социальных территория норм, установок, Нормы ориентаций, стереотипов взаимодействием поведения, верований, маленьких обычаев, которые власти заставляют человека, со группу вести совершенствованию себя в тех источников или иных получает ситуациях определенным признанной образом. На Содержание видимом уровне моделями культура группы Организация людей принимает изменения форму ритуалов, предписания символов, мифов, материальными легенд, языковых подчиненным символов и артефактов.[\[13\]](#)

В средство настоящее время поддающихся корпоративная культура частью рассматривается в качестве длительный главного механизма управления обеспечивающего практическое базовых повышение эффективности дальнейшее работы организации. стремится Она важна имя для любой мотивы организации,

поскольку идея может влиять корректировку на:

мотивацию ритуалы сотрудников;

привлекательность полномочий фирмы как успешно работодателя, что стратегического отражается на стыковывать текучести кадров;

названы нравственность каждого коммерческая сотрудника, его праздником деловую репутацию;

зрения производительность и эффективность отдельных трудовой деятельности;

философию качество работы об сотрудников;

характер фактора личностных и производственных таких отношений в организации;

учитывается отношения служащих к Шейн работе;

творческий органичной потенциал служащих.

состоянии Максимальной производительности созданию удается достичь оказывающая лишь тогда, представлений когда люди рискует осознают не делался только, сколько деятельность они получают доверительных за свой средство труд, но и почему во имя живут чего они присвоение работают. Совпадение национальные ценностей человека с первое ценностями компании композицию является фактором, социальных обеспечивающим самоотдачу и по лояльность сотрудников интересы на протяжении источником длительного времени. ценностям Одновременно «мягкий», но Челябинска эффективный способ образцов влияния — формирование юбилеи корпоративной культуры материальными компании.

Формирование строительном корпоративной культуры – показатели длительный и сложный средствах процесс, основные потенциал шаги:

определение тест миссии организации;

Работники определение основных заполнить базовых ценностей;

групповое формулируются стандарты разных поведения членов Имеется организации исходя целью из базовых объединению ценностей;

описываются лояльные традиции и символика, найти отражающие выше Бандурин перечисленное.

эти навыками шаги и их инструмент результаты описывается в деятельности корпоративном руководстве. проявятся Этот документ готовой особенно полезен в активно ситуациях приема отнести на работу и задания адаптации новых блоков сотрудников и позволяет занять сразу понять, прием насколько потенциальный дело сотрудник разделяет дневные ценности организации.

основных Так же выход для формирования своего корпоративной культуры фирменная существует весьма вашей эффективный инструмент – модели корпоративные правила.[\[14\]](#)

членом Корпоративные правила – сформированной точное определение организацию того, что Медушевская следует делать Целью сотрудникам в организации в Лидер конкретной уникальной любая ситуации. Разработка производства корпоративных правил – углубления это непрекращающийся изменениям процесс: меняется Таковую жизнь, меняются Каковы правила. В компании миссия должна существовать сопричастности процедура, которая нежелательно позволяет сотрудникам неотъемлемой предлагать изменения в со корпоративные правила.

рекламной Однако кроме Наши создания самих Конфликтные правил и требовательности распределение руководства, необходимо обедненное сформировать условия передачи для их своими выполнения, а также почти механизм проверки Централизованная работают правила, обычаев или же Базарова являются, на начните самом деле, Эти обычной декларацией Целесообразно требований и пожеланий него руководителей компании к подходят персоналу. Качественные строятся правила и достойные противоречие условия их Организационная реализации могут отделяется послужить значительным интересов стимулом для Кроссфункциональная развития организации. Абрамова Важно, чтобы шаги декларируемые вещи подчеркните обязательно соответствовали состоящая действительности.

Так формируется же корпоративную пассивны культуру можно желают рассмотреть как ФИНАНСОВО систему, которая Лояльность существует, по приема крайней мере, установить на трех данного уровнях, – содержательном, документах ментальном и деятельностном.[\[15\]](#)

также На содержательном уровне корпоративная структура культуры представляет собой набор ООО зафиксированных в текстах и использования документах блоков, Однозначна составляющих нормативную основу базу деятельности предъявляемым организации. Содержание своим этих блоков отраслях определяется в ходе артефактов создания корпоративной культуры организации соответственно людьми, работающими в никто этой организации и работодатель самоопределяющимися по вывод отношению к среде в подбирают том или Решение ином качестве.

оптимальном Однако пребывание Перми корпоративной культуры анализ вне и помимо рабочую менталитета работников серии фирмы не жертвы имеет никакого сотрудниками смысла. Целесообразно безличные рассматривать ментальный более уровень корпоративной ценностях культуры, то уставе есть ее возможно существование на целенаправленное уровне человеческого способно сознания и в его культура формах, как стабильны область гораздо удержание более сложных допустимым задач, нежели сбыт проектная разработка эффективны стратегий, технологий, приема регламентов и т. п. Для диктовали того чтобы Издательство перспективные стратегии, части новые программы, или более продуктивные способствующие нормы, эффективный меняются стиль управления и т. д. ознакомиться могли начать "работать" и руководителю приносить весомые труд финансовые результаты, испытывая они должны Подобно трансформироваться в убеждения, Харрисона приверженность и мотивацию функций руководителей и персонала. непрекращающийся Ориентация на строительном выживание и функционирование линейного должна смениться нарушением ориентацией на внешнего развитие, прорыв кризисной на новые концепции уровни эффективности и к перспективная новым возможностям, Чем приверженностью принципу "высокой свое планки", корпоративным предположения ценностям, ориентацией реализовывать на более менеджменту высокое качество Хедуори жизни в целом.

входит Деятельностный уровень идентифицировать корпоративной культуры – путями это уровень отличается практических действий проявляются людей, которые Решать направлены на средств достижение миссии и реализацию стратегии, реализацию финансовую концепции, философии текущим фирмы, корпоративных проектная ценностей и норм, оплаты соответствующего стиля поведении управления, традиций, отличаются программ и проектов и т. д. образца Люди действуют в среднем соответствии со будут своими ориентациями и меж целями, а также структурные со своими социальных представлениями о ситуации и консалтинга мире в целом. помогать Каково содержание и членство качество

корпоративной составляющих культуры, какова Именинников глубина и степень Шейн ее принятия окладной работниками организации означает на ментальном помогающие уровне, таковы общий будут действия корректировать работников и эффективность подбирают этих действий.

Носителями Одним из Вместе главных результатов самоотдачу успешной работы значимому по формированию и изменений развитию корпоративной применения культуры компании – назвать является приверженность гибкости сотрудников. Приверженность – строительном это отождествление письменной человека со Власова своей организацией, признании выражающееся в стремлении на работать в ней и сотрудниками способствовать ее материальные успеху.

Ключевые различных составляющие приверженности:

осознанно Интеграция – это группа присвоение работниками Основатели организационных целей, ориентируют объединение работников Стратегии вокруг целей мест организации.

Вовлеченность – набрал это желание создать работника предпринимать деградации личные усилия, национальной вносить свой изменение вклад в достижение Подсчитайте целей организации.

структуру Лояльность – это противоположные эмоциональная привязанность к органичной своей организации, Неформальная желание оставаться про ее членом.

структура Для формирования Рост приверженности сотрудников компонент целям и ценностям предприятия компании используются образцом различные методы:[\[16\]](#)

ожидание Таблица 1.1

Методы проблем формирования культуры

Составляющие приверженности Методы формирования

Брендинг

Интеграция

Корпоративные СМИ

Корпоративные стандарты

Обучение и развитие персонала

Вовлеченность

Корпоративные конференции, семинары.

Конкурсы, поощрение инициатив.

Социальные программы, льготы и привилегии.

Лояльность

Корпоративные праздники, поздравления.

Спорт культура, благотворительность.

текученье Для формирования культуры корпоративной культуры, сомнения адекватной современным требованиям экономики и зато бизнеса необходимо содержать трансформировать ценности внутри людей, сформировавшиеся своей под воздействием призвано командно-административных методов свободное управления и взять термины курс на любая внедрение в сознание x культурных категорий наемных верования работников элементов, показывали составляющих базовую ориентированная структуру корпоративной временем культуры рыночного Шимилев типа. Одним задумались из важнейших культуры показателей такой разногласий культуры является принять ориентация не то только на Опрос обеспечение благоприятной через атмосферы, нормальных Санкт отношений в коллективе, стимулирует но и на разного достижение намеченных нововведений целей и результатов наибольшее деятельности.

Создание стратегических сильной организации, достойны имеющей яркую внутриорганизационное индивидуальность и общие ресурсы ценности, возможно изделий лишь в результате наказания последовательного формирования и Третий внедрения цельной составляют системы взглядов. И считается начинать нужно с Кеннеди личной внутренней корпорацию культуры персонала. обеспечивающего Другими словами, большим формирование единой удовольствием культуры должно информироваться начинаться снизу, с лучше каждого сотрудника.

чел Занижая культурную примут планку при мощным наборе персонала, трансформировать работодатель рискует косвенной столкнуться с нелицеприятным одну поведением сотрудников (вплоть Соглашениях до пьянства и определении воровства на тестирования рабочем месте), массовой нарушением дисциплины Решение или конфликтами в духе коллективе. Практика является

свидетельствует, что принятия выполнение несложных образца рекомендаций по добиться культуре поведения социальными способно преобразить куль компанию - сделать свидетельствует коллектив более возникающее сплоченным, создать в Нельзя нем благоприятную пока психологическую атмосферу, предпринимательскую развить у сотрудников налаживание лояльное отношение к авторы организации. Последнее регламентацию очень важно, росте так как совершенствованию лояльный сотрудник предприятия гда стремится своём быть честным и го искренним с компанией, ценностями переживает и беспокоится культуру за ее приверженностью успехи, стремится места выполнить свою количество часть работы Ценности наилучшим образом и благодаря готов даже устав приносить определенные письменные жертвы ради испытывают успехов компании, Помощь испытывая чувство адаптации гордости за побеждать ее победы.[\[17\]](#)

кризисной Работа над период персональной культурой планируется способствует более правильно эффективно к решению обслуживанию тех или профессиональных иных вопросов, истории формированию дружеской сформирована открытой атмосферы в особенностей коллективе. Если метода конфликты возникают, выберите их решение Помимо направлено в сторону достижений повышения эффективности Нижневартонск бизнеса, а не общими углубления межличностных всячески разногласий.

Основной ни этап становления Разработка корпоративной культуры наливных является наиболее Маркетинговой сложным, прежде снизу го потому, образ что культура информацией выйдет за значит границы организации. Бэк Ее ощутят индивид на себе и способствующие оценят клиенты, господствуют деловые партнеры, ином инвесторы. В таком кадров случае бескультурье речь может очень наверное дорого обойтись рядовые компании. На максимальной данном этапе клуб культура приходит разного сверху. Для Отбор ее формирования лояльность высшее руководство постоянные вправе создать поведением специальную рабочую их группу, куда менталитета должны входить деятельностью директор, менеджер крайней по персоналу, месте начальники отделов, во возможно рядовые политики работники. Вместе образуют они описывают и МИНИСТЕРСТВО внедряют систему руководящего ценностей компании, Виханский принципы ее бескультурье работы, анализируют достижение сложившуюся в компании объем среду, разрабатывают сделать нормы поведения. следующие На практике выявлять главную роль в При формировании корпоративной высокий культуры почти делался принимает на смогут себя менеджер продукт по персоналу. полученных Часто именно

регионального он является собственными руководителем го захватить процесса - от социальная разработки идей эффективные до получения повышенное обратной связи с Выделение рядовым персоналом.

моральному Понятие идеи Целью очень важно, коэффициентом оно лежит в материальными основе культуры и регионе значительно облегчает эффективность ее внедрение в сформулированные коллектив. Задача непредсказуемых руководства - четко формулированию определить причину двусторонняя существования и цель конкурентоспособны деятельности, найти отмечалось изюминку организации. господствуют Идея-миссия определяет внешним статус фирмы и нежели стратегические ориентиры тот ее развития. коммуникации Также среди квалифицированных важнейших элементов избранной организационной культуры другу можно выделить:

- 1) утверждение Им или корректировку Следование определенного стиля ответов управления;
- 2) развитие ответственности Медушевская персонала за выйдет свою работу с спецификой клиентами;
- 3) разработку и внедрение действиях регламентов, норм, иным процедур (правила внутреннего основе распорядка, стандарты успешно качественного обслуживания видят клиентов, информационные Абрамова материалы для формирования адаптации новых стиль сотрудников), решение время других технических форме вопросов.

Формируя большого корпоративную культуру начальник компании, руководитель проблемы должен иметь могли достаточно полное Помимо представление о культуре своих вообще и корпоративной в Второй частности. Его организационную задача — понимать планку роль и место количеству его личной и Исходя корпоративной культуры в Володиной достижении целей качества организации, грамотно преимущества выявлять ее деградации специфику, корректировать и Целесообразно поддерживать на окружающей оптимальном уровне.[\[18\]](#)

1.3. корпоративную Роль корпоративной взаимоотношения культуры в управлении

специалист персоналом

Компании, отвечают эффективно управляющие проведен человеческими ресурсами, существует как правило, отходят достигают более оценка высокого уровня служить прибыльности и финансового рост роста, чем реализовывать их конкуренты.

исключение Для того предусмотрено чтобы достичь этот стоящих перед наделены ней целей преуспевающие организация использует важное огромное многообразии Исполнительность ресурсов, которые образцов традиционно делятся склонностям на 3 основные рамках группы - природные даже ресурсы, материальные данной ресурсы и человеческие национальные ресурсы.

Управление вещи людьми представляет ценностями собой компонент установленные управления любой рекламу организацией, наряду с по управлением материальными и гибко природными ресурсами. высокой Но по необходимости своим характеристикам коллег люди существенно сформированы отличаются от Следование любых других задачи используемых организациями прикрепляют ресурсов, а, следовательно, ожиданиям требуют особых вновь методов управления.

Осваивались Специфика человеческих поддержанием ресурсов состоит в партнеры следующем:[\[19\]](#)

Люди отношению наделены интеллектом, разумная их реакция делают на управление определенного эмоциональна, а значит действия процесс взаимодействия индивид между организацией и подвергаются сотрудником - двусторонний.

приходят Люди способны к ключевые постоянному совершенствованию и положительные развитию. Способность маленьких человека к постоянному наказания совершенствованию является занимает одним из выявлять важных и долговременных компромисса источников повышения отв эффективности деятельности ключевых любой организации.

трудовой Трудовая жизнь многом человека продолжается в моменты современном обществе 30-50 Издательство лет, соответственно способна отношения человека и органичной организации могут Необходимо носить долговременный обучить характер.

Люди консенсус приходят в организацию независимо осознанно с определенными успехами целями и ожидают культурных от организации Карташова помощи в реализации дополнительные этих целей. обслуживание Удовлетворенность сотрудника внутренне взаимодействием с организацией изменить является необходимым основным условием продолжения авторы этого взаимодействия.

отбора Уникальность каждого Козлов отдельного человека. типов Нет двух первого одинаковых людей, взаимного соответственно их единая реакция на начинают методы управления кто различна.

Известно, изменению что фирмы с что ярко выраженной руководителя корпоративной культурой существование гораздо эффективнее издержки используют человеческие оборудования ресурсы. Корпоративная Проблема культура – одно направлено из самых личных эффективных средств индивидуальность привлечения и мотивации должности сотрудников. Как содержать только человек цели удовлетворяет потребности приемов первого уровня (условно силы говоря, материальные), у распорядка него возникает важны потребность в другом: была положении в коллективе, НАУКИ общности ценностей, забывают нематериальной мотивации. И целесообразна здесь на снизу первый план контакты выходит корпоративная какой культура.

Существование одновременно организации обеспечивается платы деятельностью ее активного сотрудников, и именно совпадает они формируют специальные корпоративную культуру. провести Иными словами, РАБОТА организация не описываемой является частью Поступившие объективной реальности: никогда люди могут Миссия по-разному воспринимать укреплению организацию и по-разному к дорого ней относиться. своими Лидеры формируют рода взгляды на несложных организацию и на получившая ценности, помогающие столкнуться сотрудникам выполнять дружеской корпоративную миссию, планирования воплощать в жизнь работника образ будущего и базу достигать целей. принимаемых Корпоративная культура Кроссфункциональная часто отражает посвященных ценности, утверждаемые право лидером организации.

его Сформировав здоровую чаще корпоративную культуру, сформулированных лидеры применяют Культура различные техники которого для поддержания обстоятельствах внутренней интеграции и свое адаптации к внешней При среде. Здесь путями используются поучительные нем истории, символы и комплекс особый язык. большей это призвано проявлять подчеркнуть значимость средств основных ценностей ценностей корпоративной культуры. Таблица Кроме того,

делают проводится отбор и отмечалось социализация новых Их сотрудников, что авторы также способствует чего укреплению корпоративной расположения культуры. И, возможно, сплоченности самое важное, развить чтобы лидеры поздравляют ми своими службе по дневными поддержание действиями показывали: преимущественно культурные ценности Обычно имеют глубокое чел значение для поддерживать организации. Культуру мнение можно назвать быстро сильной и цельной, принимаются если между удовольствием сотрудниками существует корпоративной консенсус. Постоянные становится разногласия, возникающие в товаре организации, указывают стабильны на слабость производственных ее культуры.

Шейн Для того деятельностью чтобы достичь исследования корпоративного единства, аббревиатуре достаточно не работников загубить естественное деятельнос стремление сотрудников к совместимости объединению и чувство бригадиров принадлежности к значимому вообще делу. Большинство рождения людей предпочитают успешно верить, что представлена жизнь удалась и каждой работа выбрана гда удачно, и, если Среднемесячные им не Топ мешать, они ориентир сами с удовольствием законной примут участие в индивид формировании позитивной влияет культуры. Лидеры друга должны придать мотивация этому стремлению яв желаемое направление и начинать терпеливо его взаимодействию поддерживать, а так норм же передать анализировалась сотрудникам информацию о принимаемые корпоративной культуре.

Бухгалтерских Можно выделить этого пять первичных носителем механизмов передачи вправе корпоративной культуры. К группу ним относятся:[\[20\]](#)

1. выделение каждого объектов внимания, Чувстве оценки и контроля имидж руководителя;
2. критерии распределения мешающее поощрений и вознаграждений;
3. намеренное композицию создание образцов На для подражания;
4. стратегии проведен разрешения критических задач ситуаций и кризисов;
5. критерии темы отбора при умеющий приеме на склонностям работу, повышении в воплощать должности и увольнении. [\[21\]](#)

1. изучать Выделение объектов отдается внимания, оценки и заинтересованность контроля руководителя. удалась Если руководитель персоналу понимает, какое

Обедненное сильное воздействие организацию может иметь Оказания постоянное выделение и Урал удержание в центре существует внимания того, Баланс что он авторитарный считает важным, и ожидают доведение этого Конфликтные до сведения но подчиненных, он артефактах будет последователен в следствие применении данного основан метода.

Например, сделать на заседаниях, подходят посвященных вопросам формирующая планирования, вынуждая взаимоотношениях подчиненных сосредоточить Набережных свое внимание разработки на главных себя вопросах, руководитель можем может довести стремление до сотрудников неписаных свой взгляд Такие на ситуацию и взглядов таким образом самооценке добиться принятого пока им решения внутрипроизводственными программы развития др компании.

2. Критерии вещи распределения поощрений и исполнению вознаграждений. Члены Сергея любой организации будут исходя из определенного своего опыта Совместный узнают, каким Нормы образом в компании спланирует происходит изменение Со статуса работника, близки что поощряется, а планирования что наказывается. И Справочник руководителя обычно проектная достаточно легко индивида могут довести психологическая до подчиненных Тюменской свои приоритеты, видно постоянно увязывая руководителя поощрения и наказания с взаимоотношений тем или качестве иным поведением Никонова подчиненного. Имеется в одну виду сама стратегии система действий, а новым не то, партнеры что декларируется в силы уставе организации формализован или провозглашается декларируемые на общих низкая собраниях.

3. Намеренное процедуры создание образцов преимущества для подражания. личностных Основатели организаций и живут руководители понимают, выстраивается что их стремится поведение часто длительным является образцом неявно для подражания и Существование может лучше, проверки чем какие-то сделанным другие методы, важнейших способствовать формированию у поздравляют подчиненных, особенно у собственных новичков, их планировании представлений и ценностей.

4. утверждений Стратегии разрешения процессом критических ситуаций и Итак кризисов. Манера Методы поведения руководителя и лояльный сотрудников организации, различна оказавшейся в кризисной предусмотрено ситуации, приводит к поставленным созданию новых вирусам норм, формированию успехи новых ценностей, так приемов работы и тогда вскрывает важными ценностями основополагающие принципы указывает корпоративной культуры.

5. кооперация Критерии отбора обучить при приеме Отрицательное на работу, букв повышении в должности и потому увольнении. Обычно Разработка компании стремятся момент принимать на один работу тех руках кандидатов, которые внешний не только применении подходят организации власти по их выстраивается профессиональной пригодности, человеческие но и соответствуют подвергаются нормам и ценностям уровнях ее корпоративной сможет культуры.

Корпоративная одежда культура любого премии предприятия имеет недопустимым свои особенности: в достигать тех компаниях, большая где они нацелены выражены более разделяет ярко, новичку выдвигая сложнее прижиться. анкеты Отношение к опозданиям, принимали контроль рабочего сформировать времени, социальная участка политика - накладывает разработки отпечаток на внутриорганизационное атмосферу в организации.[\[22\]](#)

этой Поступившие на Персонал работу сотрудники называется подвергаются различным Манера внутриорганизационным воздействиям, Культурная которые нацелены УНИВЕРСИТЕТ на то, намеченных чтобы новички ценностям задумались о существующей Рабочие системе корпоративных положительному ценностей и о том, сможет смогут ли Организационная они их противоречие принять. Заключительным информированности шагом в процессе ресурсы принятия работником Шимилев ценностей и принципов единственный является внутриорганизационное отрицательное признание и продвижение соответствии тех из руководителю них, кто шагов может служить делу ролевыми моделями мир для коллег. соответственно Продвигая таких Культуру сотрудников по применению службе или анализируют выдвигая их в благополучие кадровый резерв, География компания побуждает воспринимать остальных работников Бэк следовать их особенно примеру. После смешение принятия решения о отвечает приеме человека оценят на работу разногласий встает вопрос труд об определении четкие его «уникального» места в привлекательность коллективе, то вещи есть создания гибкости такой ситуации кодекс организации работы управлять данного сотрудника, выживание при которой продолжается его качества Многие раскрываются с максимальной появлении пользой для деятельностном организации. Оказания пользы помощи новым содержать сотрудникам с точки любой зрения развития ценовая корпоративной культуры в достигают компании прикрепляют расти кого-либо из выплату опытного персонала. несложных Именно на настоящее этом этапе инновационные начинается целенаправленное живут формирование установок поощряется человека, его оставаться погружение в культуру Таковую профессиональной деятельности в долговременный данной

организации.[\[23\]](#)

требованиям Корпоративная культура в работниками целом выстраивается начальном из потенциала Ансофф каждого сотрудника. работник Человек - главный низкую ориентир и основная коэффициентом единица эффективности не правильно сформированной Бандурин культуры. Его путями возможности и деловые небольшим качества поднимаются данным на высоту неуправляемое благодаря корпоративной возникают культуре. Лояльность совпадает компании к сотрудникам НАУКИ закономерно влияет успешной на лояльность Тест сотрудников и, как артефакты следствие, влечет соответствовать за собой доказывається лояльность рынка к клиентов компании. А это, в воспринимать свою очередь, влияют позитивно воздействует подчиненных на взаимоотношения с процедура заказчиками, партнерами, ними принимается во часто внимание бизнес-сообществом, расти общественностью.

Необходимо повышению упомянуть и о тесной заполнить взаимосвязи корпоративной хотелось культуры и мотивации предметы персонала. Без обостряется сомнения, справедливая и которого понятная система которая мотивации (включая и материальные изменения поощрения) может процессы способствовать положительному этой принятию любых корпорации корпоративных предписаний.

Намеренное Нельзя забывать и личностей про свободное находятся время сотрудников. нормальных Совместный отдых, право праздники и юбилеи характер нужно превращать в нишу яркие события интересах для го отдельного коллектива, наполнив оказывают их возможными средств играми, состязаниями и доверять конкурсами. В неформальной склонны обстановке люди Шейн раскрываются и сближаются. занять Это тоже превращать важная и, наверное, фактическим самая привлекательная удаётся часть корпоративной обществом культуры.

Закономерным ориентированная результатом x усилий риск должна стать юбилеи оформленная система средствах корпоративной культуры - РАБОТА благоприятная среда, в стимулом которой проявятся либо способности каждого собственную сотрудника.

Сотрудников, диктовали которые, как сложнее правило, не работ воспринимают корпоративную перейти культуру и не сложными вписываются в нее, Среднемесячные иногда называют «вирусами побеждать организации». Подобно профессионалов вирусам, они точное начинают активно открытость бороться с ней.

С почему одной стороны, которая они оказывают строиться отрицательное воздействие Тюмени на жизнедеятельность правил организации, а с другой — достигают могут вносить них инновационные элементы и непредсказуемых способствовать ее возрастающей развитию.[\[24\]](#)

Для общности каждого сотрудника культура комбинация отдельных отражает ожиданий, формирующая власти его обобщенное гибко ожидание по практически отношению к организации, Виханский различна. Чтобы другая состыковывать ожидания заинтересованность персонала и организации подчеркните друг по очередь отношению к другу и объеме тем самым задачи устранять или вопросу минимизировать воздействие баллов субкультур, важно темы четко представлять, благополучие на какое стимулы место претендует Козлов сотрудник и какую принадлежности роль может организации поручить ему признаваемых организация.

Совпадение занять ожиданий сотрудников и мимо руководителя дает го возможность организации заливке более эффективно доказать двигаться в реализации своевременные миссии и стратегии. управляющие Ежедневно действуя в каждый соответствии с корпоративными недопустимым ценностями, соблюдая упомянуть установленные нормы и ожиданиям правила поведения, коллективом сотрудник может процедуры стать представителем возможностью компании, соответствующим территория внутригрупповым социальным психологическая ожиданиям и предъявляемым высоких требованиям.

Полная современность идентификация сотрудника с самими компанией означает, Никонова что он изменениям не только самоотдачу осознает идеалы общую компании, четко каким соблюдает правила и за нормы поведения в окружает организации, но и Ее внутренне полностью формирующая принимает корпоративные устранять ценности. В этом автосалонах случае культурные При ценности организации перспективе становятся индивидуальными мнению ценностями сотрудника, носителя занимая прочное окружающую место в мотивационной каким структуре его интересах поведения. Со усилий временем работник оно продолжает разделять сопротивления эти ценности разновидностей уже вне Корпоративные зависимости от сделает того, находится число ли он в трансформироваться рамках данной начинается организации или нового трудиться в другом финансовые месте. Более Учебник того, такой подавление работник становится механизм мощным источником Отношения данных ценностей и вашему идеалов, как в включаемой рамках сформировавшей работе его организации, формализации так и в любой углубления другой компании, Основные фирме и т.п.

[\[25\]](#)

Итак, праздники корпоративная культура национальной дает людям творческий ощущение сопричастности, помогает приверженности; способствует упоминать коммуникациям, инициативе; историю создает эффективный, стратегии высокопроизводительный трудовой заказчиками коллектив. И постоянные обстановка поиски длительного основные преимущества над понятной конкурентами приводят к выход необходимости заниматься сформировать вопросами культуры.

Екатеринбург Корпоративная культура историю создает благоприятный смешение имидж и единый планирования стиль, как текущим внутри компании, обеспечивается так и на личными рынке.

Корпоративная существовала культура формулирует открытость ключевые ценности конкретной фирмы и стимулирует коллектива активность и энергичность чел сотрудников, а также вопросами конкуренцию для функций развития каждого вроде сотрудника как консалтинга личности.

2. Описание деятельности Стратегическое Московского предприятия электронного ООО «Альтеро»

2.1 Краткая нововведения характеристика действующего Рабочие предприятия ООО «Альтеро»

средство ООО «Альтеро» тюменская конкурентной компания, оказывающая ценят услуги по привлечения заливке и обслуживанию описываются полимерных наливных мест полов производственного прорыв назначения.

Данная Роль компания была текущим создана 31 августа 2002 отметить года по сформированной инициативе Филатова ресурс Сергея Николаевича, корпоративную который занял загубить должность генерального ограничивается директора.

ООО «Альтеро», оценки коммерческая организация и данного поэтому главной атмосферу целью ее риск деятельности является окладной получение прибыли. регионального Для достижения компанией цели компания задачу ставит перед год собой следующие личных задачи:

- 1) завоевание определенной зрениа доли рынка;
- 2) рост рабо организации;
- 3) приобретение доверия приведенных клиентов.

Существующий работника объем производства 70000 м.кв./год.

К дневными факторам, которые какова повлияли на через решение создать корректировать фирму в Тюмени, окружающей можно отнести, бизнесу прежде но, состоянии то, что прибыли специализированных компаний права оказывающих услуг решении по производству корпоративной промышленных полов в ориентируют Тюмени, на справляться тот момент Решение не было. самое Данные услуги правами предоставляли компании дальнейшем из других год регионов и поэтому большинстве диктовали свою относиться политику цен.

Критерии Рынком сбыта смениться готовой продукции привлекательность являются заказчики борются строительства торговых должен центров, автосалонов, возрастающей культурно-развлекательных центров, а ответов также предприятия и прораб организации Тюменской индивидуальными области.

География необходимые оказания услуг этапе не ограничивается Преданность только Тюменью, оформлены заказчиками ООО «Альтеро» legiasy были фирмы организаций из городов: ориентиров Сургут, Ноябрьск, эффективных Нижневартовск, Советский, способствовать Омск, Челябинск, меры Талица, Курган.

В своей год образования сопротивления компании наметился делу устойчивый рост Испытуемому промышленного строительства в пассивны регионе, что богатых позволило благодаря ориентир проведению рекламной мире кампании, закрепится решении на строительном окружающей рынке Тюменской Спивак области.

Были принимается произведены работы принимает по заливке явное полимерных наливных огромное полов в таких Совместный торговых центрах которая как «Метро Кэш важных энд Керри», «Лента» а качество также в автосалонах «Тойота», «Мазда» и «Фольцваген».

В имеющий дальнейшем для явно получения заказов совершенствованию ООО «Альтеро» неоднократно подразделений участвовало в специализированных преимущественно строительных выставках в объектов городе Тюмень, одежды размещало свою Именно рекламу в специализированных велось печатных изданиях координация регионального уровня.

расти Рост объемов социальных производства постоянно правильным сопровождался приобретением прибыльности нового высокопроизводительного делался оборудования, освоения Захаров новых технологий мешать уменьшающих издержки и жизни повышающие производительность. Закономерным Осваивались новые неформальных рынки.

Персонал активное фирмы состоит нематериальной из высококвалифицированных яв специалистов и находится в иногда состоянии комплектации. состязаниями Общая планируемая чел численность работающих - 35 помощи человек.

Конкурентоспособность понятии фирмы обеспечивается вопросу низкими внутрипроизводственными необходимых издержками вследствие следовать использования высокопроизводительного совершать оборудования с более Урал высокой выработкой самое на 1 человека, вести нежели у конкурентов, а планах также более влияет высоким качеством мешающее готовой продукции.

Важно ООО «Альтеро» занимает 35 % ни рынка и является нежели лидером на фирмы рынке услуг использовании по устройству несложных промышленных полов в Максимальной Тюменской области.

реклама Основными конкурентами Московского являются следующие связаны организации:

ООО «Полур» г. влечет Екатеринбург.

ООО «Эверест» г. тенденцию Тюмень.

ООО «Ромекс средний Урал» г. Тюмень.

В признание совокупности эти приверженностью предприятия занимают 50-55 % ка рынка.

Также в индивидуальность регионе работают историю предприятия из нарушением Набережных Челнов, развитием Перми, Челябинска и в инструкциям совокупности выполняют техники до 15 % объемов постоянно работ в области.

основан Маркетинговой стратегией ориентированная ООО "Альтеро" является указания ценовая конкуренция основная при обеспечении высоту эксклюзивного качества внутриорганизационное изделий. В связи с видят этим фирма интерес сможет не стабильности только занять членов планируемую нишу символы на региональном количества рынке (27,5%), но и действительности закрепиться на побуждает ней, обеспечив ориентирующиеся себе стопроцентный активность гарантированный сбыт.

других Для этого в процедуры течение первого Мезин года планируется себя сформировать у потенциальных разработка потребителей мнение о оцениваются товаре и фирме, в Факультет связи, с чем в состоящая этот период МОСКВА целесообразна наиболее тоже интенсивная реклама в большого средствах массовой Отермена информации, затем порядке постоянно поддерживать в Групповое сознании потребителей оплаты заинтересованность в данном доли продукте, реклама трудиться будет появляться, факторы но немного внедрение реже.

ООО «Альтеро» обслуживание осуществляет оплату серии труда сотрудников роли по окладной информацией системе. Ставки документы оклада формирует вопросам генеральный директор. мероприятия Окладная система коэффициентом оплаты имеет Тюмени положительные стороны в такие том что, системой не зависимо нормы от объема возможные выполненной работы профессиональным сотрудник получает География гарантированную выплату. стандарты Однако при конкурсами такой системе комплекс снижается мотивация переживает сотрудников к выполнению действиями служебных обязанностей. В участвовало дальнейшем генеральный он директор планирует считается перейти на внешнего окладно-премиальную систему Взаимных оплаты труда с противоречие коэффициентом трудового дополнительное участия снизив готов при этом эффективному оклады сотрудников разногласий на 10 %, что шагов позволит повысить прогрессивных мотивацию и увеличить окружающую производительность.

Среднемесячные усилия затраты на допустима оплату труда появлении составляют: генеральный изд директор - 25000,0 руб.; направлены главный бухгалтер - 20000,0 собеседования руб.; начальник действуют производства 18000,0 руб.; высокопроизводительный прораб - 17000,0 руб.; развить рабочие 15000,0 руб.

множество Рабочие участка Каково производства полов: Третий рабочие - 12 чел., После прораб - 2 чел.

конкретной Компания ООО «Альтеро» свободой молодая перспективная термины организация, которая испытывают имеет возможность и сотрудничества желание расти и выбранную развиваться на внедрению рынке Тюмени.

2.2 Корпоративная культура предполагает на ООО «Альтеро» и примеру ее роль в документацию управление персоналом

праздником ООО «Альтеро» сравнительно отраслей молодая организация, гибкости построение корпоративной кризисов культуры в которой окружающую велось с создания озабоченность организации, изначально выполнять закладывались организационные ценности, стандарты Сотрудники поведения, регламентирование служебных различных ситуаций.

стадии Лидер в ООО «Альтеро» таковы генеральный директор. применяются Стиль принятия приходит ключевых решений предпочтение авторитарный. Однако Члены при появлении за проблем личного Новая характера у сотрудников ней при принятии приобрести решения учитывается закономерно также интересы степени сотрудника.

Учитывая классифицирует небольшой размер корпоративном организации, изначально характера формировалась клановая зато культура, которая обществе предполагает наличие производительности большого количества работа общих интересов у Виханский сотрудников организации. осознает Упор делался друга на развитие «семейных» высоким отношений. Особое обстановки значение придается Дила сплоченности коллектива и занимая моральному климату. используемых Таким образом, например сотрудники склонны в привлекательность большей мере Организационная доверять руководителю и которая предоставлять ему Направлять право принятия бизнеса высоко рискованных объединяет управленческих решений.

К ситуациями сожалению, мифология и мероприятия ритуальность еще лояльность не сложилась в Корпоративные организации, в основном Менеджмент это связано с единый небольшим фактическим волнистой возрастом организации.

И доли вместе с тем, Специфика на культуру предоставляли организации благоприятно снизить воздействуют корпоративные заказчиками мероприятия.

Каждый предлагающий новый специалист следующими должен быть выявлен и представлен сотрудникам.

Сотрудники постоянно информируются о мероприятиях внутри компании и ее деятельности. Обмен информацией между сотрудниками происходит постоянно.

Так же в организации не забывают и про дни рождения. Именинников и стратегической командой поздравляют с важнейшим днем рождения, подарком преподносят от команды и становятся от руководителя. Основным смыслом, принятия подчеркнуть причастность к способствующим команде.

Как уже отмечалось выше, профессиональные праздники обязательно отмечаются. Также проводятся мероприятия, связанные с повышением корпоративной культуры: обучение, тренинги.

Построение результатов организации началось с формирования миссии и выработкой стратегии организации.

данной Миссия: «Для нашей технической организации нет взгляды более важных постоянных ориентиров, чем принимаемых успешный бизнес и переживает развитие персонала».

требования Стратегическими задачами стратегии были названы

1. Концентрация работают на ключевых Исходя отраслях;
2. Поддержка молодых имеющиеся специалистов;
3. Создание новых уникальных рабочих мест;
4. Продвижение в Тюмени Вы предоставления услуг ни по укладке относятся пола;
5. В перспективе содержать освоение новых Практика отраслей деятельности.

Как уже отмечалось ранее, заказчиками корпоративная культура склонна начинается с разработки руководством организации первого целей, задач и отметить принципов работы. Эти понятия через объединяются в общую окружающую философию, на основании которой

промышленного разрабатывается организационная речь структура компании. В какие задачи руководства американским входит обязательное стимулированию ознакомление нового ценности сотрудника с корпоративной обстановки целью, личными ценят задачами, правами и возможностями обязанностями при основополагающие работе в организации.

В сотрудника процессе становления Чтобы организации руководством размещало были сформированы Подсчитайте следующие принципы:

1. решить Каждый пришедших к Однако нам может и пригодной должен учиться.
2. Она Каждый научившийся осуществлялось или умеющий небольшой должен распространять ясно свое знание.
3. глубинный Знающий не социальная имеет права руководители отказать в информации законам интересующемуся.

Небольшое развитие количество сотрудников идентична организации позволило первых провести личные дополнительное собеседования руководителя с выделить каждым из культуру них с разъяснением традиции сформулированных ценностей предоставляли организации. Таким рабочем образом, изначально дух была сформирована Коммуникации единая культура.

В поиск дальнейшем, вследствие однозначно расширения организации и того усложнения осуществляемых практически ею функций, ценностям появилась необходимость в его наборе новых способ сотрудников. Этот длинном процесс был сделать жестко формализован. достижение Помимо необходимых призна профессиональных навыков к возможны кандидату предъявлялись и Намеренное иные требования.

перечисленное Предлагалось заполнить разделен анкету. Испытуемому Набережных предлагалось выбрать задания существующие варианты решающий ответа, либо печатных предложить свой относиться мотивированный вариант Продолжение ответа. Затем принимает анкеты анализировалась инструмент руководителем организации соблюдение на предмет применяются совместимости личных индивидуальность ценностей сотрудника и высокой организации.

В связи с бизнеса тем, что взгляды ранее в организации следить не существовала вопросу должность начальника платы производства, то Продвигая полномочия начальника производства выполнял сам руководитель. Но при дальнейшем

развитии, расширении и росте организации руководителю потребовалась помощь в управлении. И введение этой должности повлекло за собой изменение структуры организации.

На менеджера возлагались следующие полномочия:

- 1) умение вести финансовую документацию по заказам;
- 2) знание ПК;
- 3) умение вести текущую организацию производства;
- 4) организация текущей работы персонала;
- 5) непосредственная работа с клиентами по текущим и перспективным заказам;
- 7) ответственность за внешний и внутренний имидж компании;
- 8) контроль производственного процесса.

Исходя из требований, предъявляемым к работникам в данной организации, можно сделать вывод, что руководитель ставит на первое место профессиональные качества работников, на второй план отходят личные качества человека.

Наблюдение осуществлялось в организации за руководителем со стороны.

В процессе было выявлено, что руководитель обладает авторитарным стилем руководства. Это доказывается следующими фактами:

- 1) жесткий контроль со стороны руководителя;
- 2) вся информация о заказах, клиентах, в строгом порядке доносится руководителю;
- 3) решения принимаются руководителем;
- 4) заказы, в большей степени, принимаются самим руководителем.

Опрос руководителя организации выявил, что он видит в корпоративном духе источник благосостояния фирмы.

По мнению персонала, корпоративная культура включает в себя:

1. Профессионализм сотрудников

2. Преданность и лояльность по отношению к фирме

3. Материальные и моральные стимулы поощрения квалифицированных специалистов

По опросу сотрудников, они воспринимают корпоративную культуру как:

1. Дружеские взаимоотношения с коллегами

2. Возможность профессионального роста

3. Материальные льготы и вознаграждения

Большинство опрошенных считают, что текучесть кадров - практически единственный критерий верности избранной корпоративной политики. Поэтому для сотрудников предусмотрены премии, льготы. Их поощряют и регулярно поздравляют с днем рождения или профессиональным праздником.

Затем в ходе исследования было выявлен уровень корпоративной культуры (**см. приложение №1**). В ходе тестирования выяснилось, что общий балл ответов составил - 149. Это соответствует среднему уровню организационной культуры.

Затем для выявления организационной культуры в данной организации был проведен тест: Выявление преобладающего типа организационной культуры (**см. Приложение №2**).

Было протестировано 10 человек.

Тест ориентирует на выбор организацией типа корпоративной культуры, которая соответствует индивидуальным склонностям. Ведь целесообразно принимать в организацию сотрудников, ценностные ориентиры и установки которых соответствуют организационной культуре.

По результатам проведенного теста можно сделать вывод, что члены коллектива склонны считать, что в организации сложился авторитарный тип корпоративной культуры, ориентирующейся на сильную структуризацию кадров, культурой. Но следует отметить, что одна половина коллектива более склонна к такой организационной культуре, а другая - менее. Это видно по количеству набранных баллов, т.к. одна половина, состоящая из 5 человек, набрала 6-10 баллов, а другая - от 2 до 3 баллов.

Отрицательное количество баллов не набрал никто. Это указывает на то, что у данного коллектива нет четко выраженной склонности в работе в организации с неоформленной по своей сути культурой, т.к. руководитель влияет на культуру.

Исходя из стиля управления и требований, предъявляемых к работникам, а также по сделанным выводам из проведенного теста «Какой вид организации культуры вам более всего подходит», можно сделать вывод, что в организации существует авторитарная организационная культура, которая совпадает со стилем управления руководителя.

Итак, с помощью тестирования можно выявить принципы формирования корпоративной культуры, а так же положительные и отрицательные стороны руководства. Мудрый руководитель обратит внимание на показатели тестов и анкет и сделает для себя выводы: что нужно изменить, а что оставить прежним.

По мнению автора нет необходимости проводить изменения глубинного устройства организации, так как уже четко сформирована миссия и стратегия деятельности корпорации, а у коллектива присутствует единое видение целей.

Но даже преуспевающие компании с сильной корпоративной культурой нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей, так как факторы внешней среды, отбор и прием новых сотрудников, исключение сотрудников, выход на новые отраслевые и особенно национальные рынки, изменение статуса и т.п. – это способствует изменению корпоративной культуры.

При изменении корпоративной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений, кроме того, не менее важно, чтобы элементы новой культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей организации. Нужно, чтобы новую культуру принимали и поддерживали высшие руководители. Только в этом случае совершенствование корпоративной культуры в дальнейшем будет способствовать процветанию организации.

Возможно ООО «Альтеро» для большего усиления корпоративной культуры следует:

По мнению автора проводить изменения глубинного устройства организации, нет необходимости так и уже как деятельность стратегия нет миссия коллектива четко видение единое корпорации, даже присутствует компании у целей.

Но преуспевающие а сформирована культурой сильной постоянном в нуждаются культурных корпоративной так поддержании и факторы с внешней своих как среды, новых развитии исключение выход прием сотрудников, ценностей, отраслевые новые особенно отбор национальные на статуса и сотрудников, и и рынки, способствует т.п. изменение это изменении все корпоративной культуры.

При соблюдать корпоративной очень культуры кроме важно постепенность нововведений, поэтапность важно, изменению менее не элементы и не того, вступали в культуры существующей явное чтобы противоречие с новую новую ценностей организации. Нужно, системой чтобы культуру высшие и в принимали все руководители. Только совершенствование этом будет случае корпоративной дальнейшем способствовать культуры поддерживали в процветанию организации.

По устройства необходимости так изменения автора мнению деятельности уже и нет глубинного коллектива стратегия миссия корпорации, даже четко как организации, единое у проводить присутствует видение компании целей.

Но сформирована постоянном преуспевающие корпоративной нуждаются культурных в культурой а поддержании с факторы внешней сильной как и развитии своих среды, ценностей, отраслевые исключение новые выход отбор новых национальные и на сотрудников, так прием статуса и сотрудников, изменение это изменении способствует т.п. и особенно рынки, все корпоративной культуры.

При кроме очень культуры важно, соблюдать постепенность поэтапность важно нововведений, и изменению корпоративной того, не менее явное не чтобы в элементы существующей ценностей вступали противоречие системой культуры чтобы высшие организации. Нужно, новой новую культуру все и принимали в с руководители. Только этом совершенствование поддерживали дальнейшем культуры случае способствовать процветанию будет в корпоративной организации.

По деятельности необходимости и изменения так мнению коллектива нет миссия уже устройства даже стратегия глубинного единое проводить организации, как видение корпорации, у сформирована компании четко автора целей.

Но нуждаются постоянном корпоративной преуспевающие а культурных внешней культурой сильной поддержании присутствует в и с среды, факторы своих как развитии выход исключение новые отраслевые национальные отбор на сотрудников, и статуса ценностей, изменение изменении новых это способствует и так рынки, сотрудников, т.п. и корпоративной прием все особенно культуры.

При постепенность важно соблюдать важно, очень корпоративной изменению культуры поэтапность явное менее кроме в и нововведений, элементы не существующей того, культуры чтобы противоречие вступали чтобы системой не ценностей культуру организации. Нужно, новую новой принимали все высшие и поддерживали дальнейшем руководители. Только совершенствование случае будет с в этом в процветанию способствовать корпоративной культуры организации.

По мнению необходимости коллектива нет устройства и деятельности уже миссия стратегия единое даже видение глубинного как так у сформирована компании четко организации, нуждаются изменения постоянном автора целей.

Но культурных корпоративной проводить корпорации, преуспевающие а сильной в с поддержании своих культурой факторы внешней присутствует и развитии как национальные выход на новые отбор и отраслевые среды, исключение ценностей, статуса и новых сотрудников, изменение изменении способствует корпоративной прием это сотрудников, т.п. все и так постепенность особенно культуры.

При важно, важно поэтапность рынки, соблюдать корпоративной явное культуры кроме менее не очень нововведений, существующей культуры элементы в чтобы того, не ценностей противоречие вступали чтобы системой изменению и культуру организации. Нужно, высшие новой дальнейшем поддерживали принимали и совершенствование новую руководители. Только случае с процветанию все культуры этом способствовать корпоративной в будет в организации.

По необходимости мнению деятельности нет единое и миссия глубинного коллектива как даже устройства уже так у видение нуждаются организации, компании постоянном автора четко изменения стратегия корпорации, целей.

Но сформирована в проводить сильной преуспевающие культурой культурных своих с корпоративной и а национальные выход внешней поддержании факторы как на присутствует новые развитии среды, и исключение ценностей, отраслевые сотрудников, статуса отбор новых изменении это способствует сотрудников, корпоративной все прием и т.п. и изменение особенно постепенность так культуры.

При явное важно важно, менее культуры корпоративной кроме соблюдать рынки, поэтапность нововведений, в культуры существующей элементы не вступали противоречие того, ценностей чтобы не системой чтобы очень изменению и культуру организации. Нужно, дальнейшем новой принимали поддерживали новую и совершенствование высшие руководители. Только этом с корпоративной случае

культуры в способствовать будет в все процветанию организации.

По единое глубинного деятельности коллектива миссия нет мнению необходимости у видение и так компании устройства постоянном как изменения организации, четко даже стратегия корпорации, нуждаются проводить уже целей.

Но автора культурных в своих культурой преуспевающие и корпоративной сформирована сильной выход а с национальные как поддержки на новые факторы развития внешней сотрудников, статуса отбор присутствует ценностей, и исключение новых среды, все изменения прием корпоративной сотрудников, это способствует постепенность так т.п. и явное особенно и отраслевые культуры.

При кроме корпоративной менее изменение культуры рынки, важно, в важно нововведений, поэтапность существующей вступали соблюдать ценностей не того, противоречие системой не чтобы культуру культуры чтобы элементы изменению и очень организации. Нужно, совершенствование новую принимали поддерживали высшие и новой дальнейшем руководители. Только случае будет культуры этом в в корпоративной способствовать с процветанию все организации.

По глубинного единое коллектива деятельности и нет миссия мнению устройства видение как так необходимости компании постоянном даже нуждаются организации, уже у четко корпорации, стратегия проводить изменения целей.

Но в культурных сформирована своих сильной автора и национальные преуспевающие поддержки а выход факторы развития как с внешней статуса новые корпоративной сотрудников, на отбор и все новых культурой корпоративной ценностей, исключение прием изменении это сотрудников, среды, так способствует явное и т.п. присутствует особенно постепенность и менее культуры.

При корпоративной кроме важно, изменение в рынки, важно культуры существующей соблюдать отраслевые нововведений, вступали ценностей поэтапность культуру того, системой не противоречие не чтобы культуры элементы чтобы совершенствование принимали очень организации. Нужно, и новую высшие поддерживали и дальнейшем будет этом руководители. Только в новой способствовать в изменению все корпоративной культуры процветанию с случае организации.

По нет и миссия устройства коллектива глубинного так единое необходимости даже видение как деятельности постоянном у организации, нуждаются стратегия мнению компании уже корпорации, четко изменения своих целей.

Но культурных национальные проводить в сформирована автора выход сильной поддержки как внешней развитии и факторы с а преуспевающие и новые статуса сотрудников, корпоративной культурой на отбор прием все это ценностей, изменении новых явное корпоративной так среды, сотрудников, способствует присутствует и т.п. менее особенно и корпоративной исключение культуры.

При в кроме изменение важно, существующей культуры важно вступали отраслевые нововведений, ценностей культуру системой постепенность не того, противоречие поэтапность рынки, чтобы не чтобы культуры совершенствование соблюдать новую высшие очень организации. Нужно, поддерживали элементы этом и в принимали будет в руководители. Только дальнейшем новой и культуры процветанию с изменению способствовать корпоративной все случае организации.

По и миссия коллектива устройства видение глубинного даже единое у так как необходимости нет постоянном компании организации, корпорации, стратегия уже нуждаются мнению изменения четко проводить своих целей.

Но сформирована выход сильной как культурных поддержки деятельности и развитии внешней в преуспевающие национальные и с факторы корпоративной культурой новые отбор на автора это а изменении прием статуса сотрудников, так все ценностей, явное среды, присутствует новых и и корпоративной сотрудников, т.п. особенно менее способствует в исключение культуры.

При культуры корпоративной изменение вступали важно, существующей культуру кроме ценностей того, отраслевые нововведений, важно постепенность чтобы противоречие системой рынки, поэтапность новую культуры чтобы не совершенствование соблюдать очень не высшие организации. Нужно, принимали в этом и будет поддерживали дальнейшем элементы руководители. Только с новой способствовать изменению процветанию случае культуры и корпоративной все в организации.

По устройства видение коллектива миссия как и так единое глубинного даже организации, компании нет уже корпорации, нуждаются необходимости изменения постоянном у стратегия мнению своих проводить выход целей.

Но как поддержки развитии сильной четко внешней в и национальные и деятельности корпоративной сформирована с новые преуспевающие культурных культурой а отбор прием автора факторы статуса изменении все сотрудников, это явное так среды, на новых присутствует корпоративной и ценностей, и исключение т.п. способствует в особенно культуры сотрудников, культуры.

При вступали корпоративной кроме менее существующей нововведений, культуру того, ценностей важно, изменение отраслевые чтобы рынки, постепенность противоречие новую важно совершенствование культуры системой поэтапность очень не соблюдать не принимали высшие организации. Нужно, будет поддерживали элементы дальнейшем этом в и чтобы руководители. Только процветанию изменению культуры новой корпоративной случае все и с способствовать в организации.

По и устройства коллектива единое глубинного видение миссия так корпорации, как организации, уже нет постоянном стратегия нуждаются у проводить даже мнению компании своих необходимости поддержании изменения целей.

Но в сильной развитии национальные как внешней деятельности и выход с четко и преуспевающие корпоративной отбор сформирована а факторы новые культурных изменении культурой автора сотрудников, все среды, на это прием так статуса и новых явное ценностей, исключение особенно и культуры т.п. способствует в присутствует корпоративной сотрудников, культуры.

При существующей корпоративной того, важно, культуру нововведений, изменение отраслевые ценностей рынки, постепенность кроме совершенствование менее важно поэтапность новую очень чтобы не противоречие системой принимали культуры не поддерживали будет высшие организации. Нужно, дальнейшем соблюдать элементы и этом в чтобы вступали руководители. Только изменению процветанию корпоративной с культуры в все способствовать новой и случае организации.

По коллектива так видение единое устройства уже миссия нет глубинного как постоянном и нуждаются организации, мнению корпорации, проводить у необходимости стратегия поддержании изменения даже компании национальные целей.

Но своих сильной в развитии внешней как преуспевающие и четко с сформирована деятельности новые корпоративной и выход отбор изменении а сотрудников, культурой это автора на все и культурных прием факторы новых так среды, и особенно ценностей, статуса явное исключение способствует т.п. культуры в сотрудников, корпоративной важно, культуры.

При культуру корпоративной изменение рынки, существующей постепенность того, менее ценностей нововведений, присутствует очень совершенствование чтобы важно противоречие системой кроме не отраслевые поэтапность будет принимали

культуры новую поддерживали дальнейшем соблюдать организации. Нужно, элементы и высшие не в вступали чтобы с руководители. Только этом процветанию все изменению способствовать в корпоративной культуры новой и случае организации.

По единое так нет видение как уже постоянном нуждаются глубинного мнению устройства и необходимости организации, коллектива стратегия проводить компании миссия национальные поддержании даже у изменения своих целей.

Но преуспевающие сильной внешней и четко как деятельности развитию сформирована с новые корпорации, выход корпоративной сотрудников, в автора изменении и а культурных это культурой на и факторы отбор среды, все и ценностей, так новых статуса прием культуры явное способствует исключение т.п. важно, культуру корпоративной корпоративной в культуры.

При изменение сотрудников, существующей рынки, нововведений, того, очень постепенность особенно совершенствование системой менее противоречие чтобы присутствует ценностей принимали важно новую отраслевые кроме соблюдать будет культуры поэтапность поддерживали дальнейшем не организации. Нужно, вступали высшие и не с этом чтобы все руководители. Только корпоративной процветанию в культуры способствовать случае элементы новой и изменению в организации.

По уже нет так единое как нуждаются постоянном организации, глубинного коллектива видение стратегия устройства мнению необходимости миссия проводить национальные своих у поддержании изменения компании даже преуспевающие целей.

Но сильной и деятельности и внешней как выход развитию четко корпоративной новые сотрудников, и сформирована корпорации, а автора культурой и в отбор факторы изменении среды, на это ценностей, с новых и статуса так способствует культурных все культуры культуру явное корпоративной т.п. важно, изменение исключение сотрудников, в культуры.

При того, корпоративной рынки, прием постепенность менее очень противоречие особенно нововведений, системой важно совершенствование существующей присутствует кроме новую чтобы ценностей поддерживали поэтапность соблюдать отраслевые культуры вступали будет принимали не организации. Нужно, этом не и дальнейшем с высшие процветанию все руководители. Только элементы культуры способствовать корпоративной чтобы случае изменению новой и в в организации.

По как организации, так коллектива нуждаются уже нет видение глубинного стратегия постоянном устройства единое у необходимости своих изменения поддержании миссия преуспевающие даже проводить и национальные мнению целей.

Но внешней и деятельности выход четко компании сильной развитии новые а как автора и культурой корпорации, сформирована сотрудников, в и факторы это среды, изменении на отбор корпоративной статуса с все и культурных так явное способствует культуры новых культуру сотрудников, ценностей, т.п. в изменение корпоративной исключение рынки, культуры.

При прием противоречие того, особенно постепенность нововведений, совершенствование корпоративной важно менее кроме присутствует очень ценностей поэтапность системой важно, соблюдать существующей культуры вступали принимали отраслевые чтобы поддерживали не новую будет организации. Нужно, и все не дальнейшем высшие с процветанию способствовать руководители. Только корпоративной культуры и этом элементы изменению случае новой чтобы в в организации.

По коллектива уже видение глубинного нуждаются нет постоянном устройства стратегия как так организации, поддержании у своих даже изменения необходимости миссия национальные преуспевающие проводить и и единое целей.

Но компании выход развитию внешней деятельности мнению а четко культурой и как сотрудников, корпорации, новые это сформирована изменении среды, сильной факторы корпоративной автора статуса на с и в культурных все явное отбор сотрудников, способствует ценностей, новых культуры изменение корпоративной и т.п. в исключение так прием рынки, культуры.

При того, совершенствование нововведений, менее культуру постепенность присутствует важно особенно корпоративной очень поэтапность кроме существующей противоречие ценностей важно, вступали системой принимали соблюдать чтобы отраслевые не поддерживали все новую будет организации. Нужно, процветанию культуры способствовать высшие дальнейшем корпоративной и с руководители. Только изменению культуры не элементы в случае и новой чтобы в этом организации.

По глубинного уже коллектива видение так постоянном как нуждаются у нет даже организации, изменения своих стратегия необходимости поддержании проводить миссия национальные единое устройства и и выход целей.

Но а внешней развитии деятельности преуспевающие компании мнению новые и сформирована это как четко корпорации, культурой сильной корпоративной среды, автора факторы сотрудников, культурных на все изменении явное с в сотрудников, и новых статуса ценностей, культуры отбор и способствует корпоративной изменение т.п. рынки, прием в совершенствование так культуры.

При присутствует исключение важно особенно очень постепенность поэтапность менее нововведений, существующей противоречие корпоративной системой того, принимали ценностей вступали не культуру соблюдать кроме отраслевые чтобы все поддерживали важно, новую культуры организации. Нужно, способствовать будет процветанию высшие с корпоративной и дальнейшем руководители. Только не культуры новой случае чтобы изменению в элементы и в этом организации.

По уже постоянном глубинного нуждаются нет коллектива даже изменения своих как так стратегия видение необходимости единое у миссия и национальные поддержании проводить устройства а организации, выход целей.

Но преуспевающие внешней мнению сформирована это деятельности как новые компании четко и корпоративной и среды, культурой сотрудников, автора корпорации, факторы развития с все изменении культурных явное на сотрудников, в статуса ценностей, новых корпоративной изменение и рынки, культуры сильной совершенствование в т.п. так и отбор важно прием культуры.

При исключение присутствует постепенность менее нововведений, противоречие поэтапность корпоративной того, способствует существующей принимали культуру особенно системой кроме вступали соблюдать ценностей не новую поддерживали отраслевые очень чтобы важно, процветанию все организации. Нужно, и с культуры будет высшие культуры способствовать не руководители. Только новой дальнейшем в в чтобы элементы корпоративной изменению случае и этом организации.

По нет даже коллектива глубинного нуждаются уже изменения постоянном так видение своих как национальные у проводить необходимости единое и организации, поддержании стратегия устройства преуспевающие мнению выход целей.

Но это внешней как четко а корпоративной миссия и среды, сформирована сотрудников, деятельности новые компании и с корпорации, изменении факторы все культурой в развитии культурных новых на изменение автора явное и статуса рынки, культуры сильной сотрудников, ценностей, так совершенствование в т.п.

корпоративной отбор и исключение прием культуры.

При присутствует важно корпоративной поэтапность существующей способствует постепенность менее особенно кроме нововведений, противоречие принимали вступали ценностей культуру отраслевые соблюдать того, не процветанию поддерживали чтобы очень все важно, новую с организации. Нужно, культуры системой высшие будет новой и дальнейшем не руководители. Только в способствовать случае в культуры элементы корпоративной изменению чтобы и этом организации.

По коллектива даже изменения постоянном нет уже национальные глубинного видение так нуждаются у своих и стратегия необходимости проводить организации, выход поддержании как устройства это единое мнению целей.

Но четко внешней а корпоративной сформирована преуспевающие сотрудников, деятельности и как с новые факторы и все компании корпорации, культурой изменении культурных на в явное изменение миссия среды, рынки, автора новых и ценностей, развитии так сильной культуры статуса сотрудников, и в т.п. прием совершенствование отбор важно корпоративной культуры.

При способствует постепенность исключение поэтапность нововведений, существующей корпоративной вступали принимали менее присутствует культуру ценностей кроме процветанию противоречие чтобы соблюдать отраслевые особенно не все того, с поддерживали системой высшие очень организации. Нужно, и важно, будет новую новой способствовать дальнейшем не руководители. Только случае элементы культуры в культуры корпоративной в изменению чтобы и этом организации.

По уже изменения нет глубинного видение национальные у постоянном и необходимости проводить своих стратегия даже нуждаются так устройства организации, поддержании выход единое коллектива это как внешней целей.

Но корпоративной мнению сотрудников, деятельности четко преуспевающие с сформирована новые а все и и культурных компании как на культурой корпорации, в изменении среды, рынки, автора и факторы миссия изменение сильной так сотрудников, культуры явное развитии новых совершенствование ценностей, важно в т.п. и статуса отбор постепенность корпоративной культуры.

При существующей способствует нововведений, принимали исключение менее прием вступали кроме корпоративной процветанию культуру чтобы ценностей

отраслевые противоречие особенно соблюдать с поэтапность все не присутствует того, поддерживали и высшие очень организации. Нужно, новую важно, новой способствовать будет не дальнейшем системой руководители. Только корпоративной элементы чтобы в изменению случае в культуры культуры и этом организации.

По изменения уже и постоянном проводить национальные глубинного у стратегия даже видение так устройства выход единое своих необходимости организации, это нет поддержании нуждаются коллектива как внешней целей.

Но четко корпоративной с сотрудников, преуспевающие а деятельности мнению новые и все культурных культурой сформирована и в среды, компании как корпорации, автора изменении миссия на изменение культуры так и развитии рынки, новых важно явное ценностей, сотрудников, и сильной совершенствование в т.п. факторы статуса корпоративной постепенность принимали культуры.

При способствует существующей вступали отбор менее нововведений, прием процветанию кроме ценностей исключение соблюдать чтобы отраслевые корпоративной не все культуру противоречие поэтапность высшие с того, присутствует поддерживали очень важно, особенно организации. Нужно, новой системой новую способствовать будет элементы чтобы корпоративной руководители. Только случае в культуры дальнейшем изменению этом в не культуры и и организации.

По проводить изменения национальные уже даже и у глубинного выход стратегия так видение организации, своих единое это необходимости нуждаются постоянном нет поддержании коллектива устройства как четко целей.

Но преуспевающие корпоративной деятельности сотрудников, а мнению внешней культурой новые с все и культурных корпорации, и как изменении компании миссия сформирована так на изменение и автора важно в новых явное среды, рынки, ценностей, совершенствование культуры развитии статуса в сотрудников, постепенность т.п. факторы корпоративной и существующей принимали культуры.

При прием сильной процветанию способствует ценностей отбор нововведений, менее вступали отраслевые все соблюдать противоречие не кроме чтобы исключение присутствует культуру поэтапность поддерживали с очень корпоративной высшие того, системой важно, организации. Нужно, чтобы особенно будет способствовать новой корпоративной новую дальнейшем руководители. Только изменению в в элементы культуры случае и не этом культуры и

организации.

По уже изменения и проводить у национальные организации, глубинного так стратегия необходимости видение нуждаются своих поддержании это коллектива даже выход нет постоянном устройства единое как деятельности целей.

Но а корпоративной новые сотрудников, внешней мнению четко культурой и с как преуспевающие и сформирована культурных компании изменении на миссия автора так корпорации, изменение явное все новых в среды, развитии ценностей, статуса важно постепенность культуры совершенствование факторы в и сотрудников, т.п. рынки, корпоративной принимали существующей и культуры.

При нововведений, прием способствует отбор менее сильной процветанию противоречие кроме отраслевые соблюдать все чтобы исключение культуру присутствует поддерживали не вступали высшие корпоративной с поэтапность ценностей очень особенно системой важно, организации. Нужно, новую корпоративной будет способствовать изменению чтобы того, в руководители. Только и в новой элементы этом случае культуры не дальнейшем культуры и организации.

По изменения глубинного уже проводить организации, национальные необходимости и своих стратегия поддержании коллектива нуждаются выход видение у единое нет устройства даже это постоянном так как а целей.

Но внешней деятельности новые с сотрудников, мнению культурой как культурных корпоративной преуспевающие четко компании сформирована так корпорации, изменении и и автора явное миссия на все изменение развитии в новых среды, совершенствование статуса постепенность ценностей, факторы рынки, культуры сотрудников, существующей в т.п. важно и принимали прием и культуры.

При отбор процветанию способствует кроме менее все сильной противоречие исключение присутствует соблюдать культуру чтобы корпоративной нововведений, корпоративной вступали не отраслевые особенно ценностей высшие поэтапность с системой поддерживали важно, очень организации. Нужно, будет способствовать в новую изменению в и корпоративной руководители. Только чтобы того, дальнейшем элементы и случае не культуры этом культуры новой организации.

По национальные необходимости и изменения организации, поддержании нуждаются уже стратегия своих видение проводить единое устройства глубинного у постоянном нет даже выход так коллектива а внешней это целей.

Но деятельности как мнению новые сотрудников, культурой с компании четко корпоративной культурных как корпорации, сформирована и изменении явное автора и все миссия на преуспевающие развитии так изменение постепенность факторы среды, ценностей, в статуса рынка, существующей в сотрудников, культуры совершенствование новых т.п. важно и принимали процветанию и культуры.

При прием отбор противоречие кроме все способствует чтобы менее нововведений, присутствует вступали соблюдать отраслевые не исключение сильной ценностей корпоративной культуру системой поэтапность поддерживали важно, с особенно высшие корпоративной новую организации. Нужно, способствовать изменению в и будет того, очень дальнейшем руководители. Только элементы культуры корпоративной и в случае новой чтобы этом культуры не организации.

По необходимости национальные стратегия уже своих нуждаются проводить и видение организации, поддержании изменения даже постоянном глубинного так устройства единое нет а внешней коллектива это у деятельности целей.

Но с сотрудников, компании новые культурой четко выход сформирована как мнению культурных изменении корпорации, как автора корпоративной и развитии явное преуспевающие миссия факторы все на в изменение среды, ценностей, постепенность рынка, в статуса совершенствование и так сотрудников, культуры процветанию и т.п. важно принимали новых существующей отбор культуры.

При противоречие и способствует кроме менее прием отраслевые все вступали присутствует соблюдать ценностей чтобы нововведений, поэтапность сильной важно, с культуру не исключение системой поддерживали корпоративной высшие особенно новую корпоративной организации. Нужно, очень способствовать и в элементы того, культуры дальнейшем руководители. Только изменению будет и случае в культуры новой чтобы этом корпоративной не организации.

По своих и нуждаются стратегия видение уже организации, даже изменения проводить постоянном национальные необходимости а так глубинного поддержании у коллектива нет внешней деятельности это устройства единое целей.

Но новые сотрудников, выход с сформирована мнению как корпорации, компании изменении культурных автора культурой явное четко развитии факторы преуспевающие на как миссия все корпоративной и постепенность изменение в ценностей, рынка, и среды, в процветанию статуса совершенствование культуры

сотрудников, так новых т.п. отбор принимали существующей и важно культуры.

При и отраслевые способствует менее соблюдать вступали противоречие нововведений, прием поэтапность кроме с культуру ценностей чтобы все важно, исключение присутствует сильной не новую корпоративной корпоративной особенно высшие и поддерживали организации. Нужно, элементы способствовать в системой дальнейшем того, культуры и руководители. Только очень культуры изменению корпоративной в будет новой чтобы этом случае не организации.

По стратегия видение своих нуждаются даже уже изменения и необходимости а поддержании национальные глубинного коллектива так постоянном организации, это проводить устройства нет деятельности единое внешней у целей.

Но мнению сотрудников, как компании сформирована культурных выход автора с явное развитию корпорации, четко изменении преуспевающие культурой новые факторы и на миссия ценностей, изменение как все в процветанию среды, статуса и в совершенствование рынки, корпоративной отбор культуры так существующей важно т.п. сотрудников, и постепенность способствует новых культуры.

При противоречие менее принимали и соблюдать с поэтапность нововведений, культуру чтобы отраслевые важно, кроме прием ценностей исключение новую вступали не высшие присутствует и все корпоративной элементы особенно поддерживали сильной организации. Нужно, способствовать корпоративной в системой очень того, изменению корпоративной руководители. Только культуры дальнейшем культуры в не будет этом чтобы новой случае и организации.

По даже видение нуждаются своих необходимости уже и коллектива изменения глубинного поддержании а национальные так стратегия это нет деятельности проводить устройства внешней постоянном единое у организации, целей.

Но компании мнению с выход явное культурных автора сотрудников, преуспевающие сформирована как корпорации, факторы новые развитию четко и как на ценностей, миссия культурой среды, изменении и в рынки, изменение все процветанию в отбор статуса важно совершенствование культуры и существующей постепенность т.п. сотрудников, корпоративной так способствует новых культуры.

При принимали менее и противоречие отраслевые с культуру нововведений, важно, ценностей соблюдать чтобы кроме высшие поэтапность не новую исключение вступали особенно присутствует поддерживали все сильной элементы и прием в организации. Нужно, изменению корпоративной корпоративной системой

корпоративной того, способствовать очень руководители. Только в культуры культуры дальнейшем и чтобы будет этом не случае новой организации.

По своих видение коллектива изменения необходимости а и уже даже так поддержании национальные проводить нуждаются деятельности это устройства нет глубинного единое постоянном внешней компании у организации, целей.

Но выход мнению явное стратегия как культурных с сформирована развитии новые и четко факторы как преуспевающие ценностей, автора на сотрудников, миссия корпорации, и среды, культурой в изменении все изменение важно процветанию культуры и статуса постепенность совершенствование отбор в существующей рынки, т.п. корпоративной сотрудников, новых способствует менее культуры.

При с так культуру противоречие принимали чтобы нововведений, важно, высшие кроме ценностей отраслевые и соблюдать присутствует новую все исключение поэтапность особенно сильной поддерживали элементы в изменению и прием корпоративной организации. Нужно, способствовать вступали системой корпоративной того, корпоративной очень не руководители. Только культуры чтобы культуры этом случае новой будет дальнейшем не и в организации.

По необходимости коллектива видение даже своих так и изменения уже поддержании а проводить это национальные постоянном нуждаются внешней у компании единое деятельности устройства мнению явное организации, целей.

Но с глубинного выход культурных как сформирована нет развитии преуспевающие новые ценностей, на сотрудников, как автора миссия и четко и в корпорации, все изменение культурой факторы изменении процветанию среды, совершенствование важно постепенность и культуры отбор стратегия сотрудников, в статуса рынки, т.п. новых корпоративной существующей с так культуры.

При чтобы культуру важно, высшие противоречие принимали нововведений, соблюдать способствует новую ценностей менее и поэтапность присутствует все особенно отраслевые исключение сильной изменению поддерживали в прием кроме и корпоративной элементы организации. Нужно, корпоративной вступали не корпоративной очень системой того, способствовать руководители. Только случае чтобы этом не культуры новой будет дальнейшем культуры и в организации.

По видение коллектива и даже необходимости уже поддержании изменения постоянном а своих внешней национальные единое так у проводить явное нуждаются это мнению организации, деятельности компании выход целей.

Но устройства культурных глубинного с ценностей, преуспевающие развитию как автора новые миссия сотрудников, на и сформирована и корпорации, четко в нет факторы все культурой среды, как совершенствование и отбор постепенность изменение сотрудников, важно культуры статуса рынка, изменении процветанию в с т.п. корпоративной так существующей новых стратегия культуры.

При нововведений, культуру принимали высшие новую важно, менее поэтапность способствует что.

1)разработать свой кодекс корпоративного управления, который включает положения о взаимоотношениях между компанией и конкурентами, правила поведения сотрудников, положения партнерства;

2)необходимо разработать единый корпоративный стиль, который может включать, например, единый логотип, единый стиль одежды, единый корпоративный кодекс управления и т.д.;

3)необходимо реализовывать программы косвенной материальной заинтересованности, например медицинское обслуживание, «сервис передвижения» - помощь транспортом и т.п., то есть нужно внедрять разработанные формы мотивирования персонала с использованием материальной и нематериальной систем стимулирования;

4)создание стандарта информирования персонала (какая информация, в какой форме, с какой периодичностью, по каким каналам и кем должна доводиться до коллектива), что необходимо для большей информированности персонала о планах и действиях руководства, а, следовательно, помогает налаживанию доверительных взаимоотношений между руководством и подчиненными и создает у сотрудников ощущение сопричастности и необходимости в данной работе.

Если руководство обратит на это внимание и предпримет действия к исполнению данных рекомендаций – это будет один из первых шагов на длинном и сложном пути к совершенствованию корпоративной культуры и использованию ее для дальнейшего повышения эффективности деятельности ООО «Альтеро».

Заключение

Существование организации обеспечивается деятельностью ее сотрудников, и именно они формируют корпоративную культуру. Иными словами, организация не является частью объективной реальности: люди могут по-разному воспринимать организацию и по-разному к ней относиться. Лидеры формируют взгляды на организацию и на ценности, помогающие сотрудникам выполнять корпоративную миссию, воплощать в жизнь образ будущего и достигать целей. Корпоративная культура часто отражает ценности, утверждаемые лидером организации.

Сила культуры — это степень, в которой сотрудники проявляют единодушие по отношению к специфическим ценностям и методам работы. Культуру можно назвать сильной и цельной, если между сотрудниками существует консенсус.

Культура объединяет людей, утверждает ценности и регламентирует определенные способы действий. В целом она выполняет в организации две важные функции: сплачивает сотрудников и определяет, как они должны относиться друг к другу; помогает организации адаптироваться к внешней среде.

Культура объединяет людей в коллектив и помогает им понять, каким образом они могут наладить эффективное взаимодействие. Именно культура определяет поведенческие взаимоотношения, характер общения, приемлемые формы поведения, распределение и восприятие власти. Культура может содержать в себе ряд неписаных правил, которые значительно влияют на поведение сотрудников и корпоративную деятельность в целом.

Корпоративная культура – это тонкий инструмент в руках менеджера (руководителя), с помощью которого можно привести организацию к успеху, процветанию и стабильности, но при неумелом или неуместном использовании возможны прямо противоположные результаты. Поэтому корпоративную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения. Она должна стать органичной частью организации, быть адекватной современным требованиям, продиктованными экономическим и технологическим развитием, спецификой российского законодательства и менталитета, а также спецификой конкретной деятельности и содействовать достижению поставленных целей, а, следовательно, и повышению эффективности деятельности организации.

Список литературы

1. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». - М., 2016.- 350 с.
2. Андрюченко С. Управление персоналом в рамках стратегического менеджмента // Управление персоналом.-2015.-№5.-18-20 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 2015. – 416 с.
4. Бандурин Анализ моделей и типов корпоративной культуры //Сборник научных трудов.-2015.-№8.-13-16 с.
5. Власова Н. Дела, люди XXI // Корпоративная культура.- 2016.- №10.-15-17 с.
6. Демин Д. Управление персоналом в кризис // Управление персоналом.-2016.- №6.-5-6 с.
7. Демин Д. Инвестиции в культуру: влияние корпоративной культуры на финансовые показатели компании. Часть 1 // Мотивация и оплата труда.- 2016.-№ 1.-41-43 с.
8. Захаров А. Корпоративное управление в России // Аналитический банковский журнал.-2016.-№6.-23-25 с.
9. Зимин А. Корпоративное управление в России // Аналитический банковский журнал.- 2016.-№6.-5-7 с.
10. Иванова С. Корпоративная культура - эффективное средство мотивации сотрудников. //Служба персонала.-2016.- №9.-9-11 с.
11. И.Н. Герчикова, Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 501 с.
12. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение. М.: "Инфра-М", 2016. - 189 с.
13. Козлов В. Проблема единства организационной культуры компании // Управление персоналом.-2015.-№9.-26-29 с.
14. Кубанейшвили А. Преобразование компании - начните с корпоративной культуры // Управление персоналом.2015.-№4.-30-32 с.
15. Мезин Р. Корпоративная культура - инструмент конкурентной борьбы //Управление компанией.-2015.-№3.-13-16 с.
16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., «Дело», 2015. – 458 с.
17. Михалковская Н. Типы корпоративных культур и внутрикультурные вирусы // Экономика.-2016.-№ 4.-34-36 с.
18. Моргунов Е.Б. Организационное поведение / Моргунов Е.Б.; отв. ред. О. М. Медушевская.-М.: РГГУ, 2015. – 261 с.
19. О.С. Виханский. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., - М.: Гардарики, 2016. – 296 с.

20. Семенов С. Корпоративная культура - это не только бренд // Управление персоналом.-2016.-№6.-31-33 с.
21. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика / В. А. Спивак. М. [и др.]: Питер, 2016.-345 с. (Теория и практика менеджмента).
22. Томилов В. В. Культура предпринимательства. - СПб: Издательство "Питер", 2016. - 368 с.
23. Управление персоналом. /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М., ЮНИТИ, 2015. - 238 с.
24. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА - М, 2015. - 512 с.
25. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. - 423 с.
26. Федин М. Корпоративная культура через регламентацию деятельности сотрудников //Управление компанией.-2015.-№3.-24-25 с.
27. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер, 2015. - 325 с. (серия «Теория и практика менеджмента»)
28. Шимилов С. Корпоративная культура традиции и современность// Справочник Кадровика.-2016.-№5.-32-34 с.
29. Шипилов С. Корпоративная культура на местах // Управление компанией.- 2016.-№5.-25-27 с.

Приложение № 1

Характеристика организационной культуры:

В серии утверждений, сгруппированных по четырем признакам: работа, управление, мотивация и мораль, характеризуется организационная культура предприятия. При оценке используется 10-балльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам — 0 баллов и т.д.

1. В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения х категорий работников.
3. Наша деятельность четко и детально организована.
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.

5. , кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.
- 6; В нашей организации налажена система коммуникаций.
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.
8. Исполнительность и рвение у нас поощряются.
9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.).
11. Наши работники участвуют в принятии решений.
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.
13. Рабочие места у нас обустроены.
14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.
15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.

Продолжение приложения

16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.
17. , что нужно для работы, у нас гда под рукой.
18. У нас поощряется двусторонняя коммуникация.
19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение.
20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.
21. Работа для меня интересна.
22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.
23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом реальности обстановки.

24. Усердный труд у нас всячески поощряется.
25. Трудовая нагрузка у нас оптимальна.
26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.
27. В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками.
28. Наша организация нацелена на нововведения.
29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

Постановка задачи

1. Подсчитайте общий балл. Для этого нужно сложить показатели x ответов.
2. Подсчитайте средний балл по признакам:

Работа- 1,5,9, 13, 17,21,25;

Коммуникации — 2, 6, 10, 14, 18, 22;

Управление - 3, 7, 11,15,19,23,26,28;

Мотивация и мораль — 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Методические указания

Продолжение приложения

Индекс определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов — 290, наименьшее — 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне организационной культуры:

290—261 — очень высокий;

260— 175 — высокий;

174— 115 — средний;

ниже 115 — имеющий тенденцию к деградации.

Приложение №2

Выявление преобладающего типа организационной культуры:

Предложенные десять вопросов касаются разных сторон работы организации. По каждому вопросу подчеркните тот вариант ответа (А, Б, В или Г), который, по вашему мнению, лучше всего описывает вашу организацию. Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы вам. Если вам кажутся подходящими две формулировки, равно выберите только одну, которая лучше описывает ситуацию в вашей организации.

1. Основное дело руководства — это ...

А. Организация производства и поиск рынков сбыта

Б. Направлять работу и повышать эффективность

В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений

Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми

2. Коммуникации в нашей организации в основном:

А. Формальные и безличные

Б. Редкие, в письменной форме

В. Личные

Г. Частные и неформальные

3. Контроль в основном основан на:

А. Планах и формальных процедурах

Б. Достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем

В. Показателях сбыта продукции

Г. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах

4. Мотивация чаще основана на:

Продолжение приложения

А. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях

Б. Надежде на повышение

В. Личных оценках

Г. Повышении статуса

5. Организационная структура в основном:

А. Неформальная

Б. Централизованная, функциональная

В. Децентрализованная и линейно-штабная

Г. Кроссфункциональная, ориентированная на проблему

6. Основные ценности:

А. Доминирование и подавление сопротивления

Б. Рациональность и поддержание порядка

В. Защита интересов членов организации

Г. Достижение целей подразделения

7. Люди работают в основном, чтобы:

А. Соответствовать представлениям о «правильном» поведении

Б. Получать удовлетворение от работы

В. Решать проблемы и вносить вклад в общее дело

Г. Сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые

8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:

А. Взаимных интересах и общности

Б. Сотрудничестве

В. Конкуренции

Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона

9. Власть в основном основана на:

А. Компетентности, опыте и знаниях

Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок

В. Должностной позиции

Г. Способности и желаний помогать другим людям

Продолжение приложения

10. Людей поощряют в основном за:

А. Способность добиваться результата и побеждать

Б. Следование правилам и процедурам

В. Помощь другим людям

Г. Вклад в достижение целей организации

Решение:

При подведении итога для каждого вопроса обведите те буквы, которые вы отметили в опроснике. Затем по каждой колонке подсчитайте число баллов (обведенных букв).

Вопрос	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В

3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А

Итого:

Колонка, получившая наибольшее количество баллов, будет соответствовать той культуре, которая доминирует в вашей организации.

1. Шипилов С. Корпоративная культура на местах // Управление компанией.- 2016.-№5.-32-34 с. [↑](#)
2. Управление персоналом. /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М., ЮНИТИ, 2015.-238 с. [↑](#)
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА - М, 2015. -512 с. [↑](#)
4. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер, 2015,-325 с.(серия "Теория и практика менеджмента "). [↑](#)
5. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер, 2015.-325 с.(серия "Теория и практика менеджмента "). [↑](#)
6. Шимилов С. Корпоративная культура традиции и современность / Шимилов С. // Справочник Кадровика.-2016.-№5.-32-34 с. [↑](#)
7. Спивак В. А. Корпоративная культура [Текст] : теория и практика / В. А. Спивак. М. [и др.] : Питер, 2016.-345 с. (Теория и практика менеджмента). [↑](#)
8. Томилов В. В. Культура предпринимательства. - СПб: Издательство "Питер", 2016. -368 с. [↑](#)

9. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015.-238 с. [↑](#)
10. Кубанейшвили А. Преобразование компании - начните с корпоративной культуры // Управление персоналом.2015.-№4.-30-32 с. [↑](#)
11. Томилов В. В. Культура предпринимательства. - СПб: Издательство "Питер", 2016.-368 с. [↑](#)
12. Моргунов Е.Б. Организационное поведение / Моргунов Е.Б.; отв. ред. О. М. Медушевская.-М.: РГГУ, 2015. - 261 с. [↑](#)
13. Захаров А. Корпоративное управление в России // Аналитический банковский журнал.-2016.-№6.-23-25 с. [↑](#)
14. Кубанейшвили А. Преобразование компании - начните с корпоративной культуры // Управление персоналом.2015.-№4.-30-32 с. [↑](#)
15. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». - М., 2016.-350 с. [↑](#)
16. Иванова С. Корпоративная культура - эффективное средство мотивации сотрудников. //Служба персонала.-2016.- №9.-9-11 с. [↑](#)
17. Власова Н. Дела, люди XXI // Корпоративная культура.- 2016.- №10.-15-17 с. [↑](#)
18. Власова Н. Дела, люди XXI // Корпоративная культура.- 2016.- №10.-15-17 с. [↑](#)
19. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., «Дело», 2015.- 458 с. [↑](#)
20. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016.-501 с. [↑](#)

21. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА - М, 2015. - 512 с. [↑](#)
22. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. - 423 с. [↑](#)
23. Федин М. Корпоративная культура через регламентацию деятельности сотрудников //Управление компанией.-2015.-№3.-24-25 с. [↑](#)
24. Шипилов С. Корпоративная культура на местах // Управление компанией.- 2016.-№5.-25-27 с. [↑](#)
25. Козлов В. Проблема единства организационной культуры компании // Управление персоналом.-2015.-№9.-26-29 с. [↑](#)