

## **Содержание:**

# **Введение**

Уровень развития корпоративной культуры напрямую влияет на финансовое состояние организации, так как играет стимулирующую и психологическую роль в развитии коллектива. Сплоченность организации, характеризующаяся прочностью, единством, устойчивостью межличностных взаимоотношений, влияет на: производительность труда; уровень трудовой и общественной активности; текучесть кадров.

Актуальность исследования состоит в том, что от состояния корпоративной культуры зависит эффективность работы компании.

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

- раскрыть понятия и сущность корпоративной культуры;
- изучить виды корпоративных культур;
- рассмотреть типологию корпоративных культур в организациях;
- исследовать корпоративную культуру в управлении ООО «Дом мастеров».

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

В качестве теоретической базы по данной тематике в курсовой работе использованы труды известных зарубежных ученых, таких как М.Х. Мескон, Д.П. Коттер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, И. Ансофф, Г. Минцберг, Э. Шейн, Г. Трайс, Дж. Бейер, Т. Петерс, Р. Ватерман, Э. Мейо, Д. Морено, К. Леви, В. Врум, Ф. Котлер и другие. Среди трудов российских ученых, посвященных рассматриваемой области, можно выделить работы Т.В. Бутовой, О.С. Виханского, А.Л. Гапоненко, А.Г. Дементьевой, Э.А. Капитоновой, С.А. Кузнецовой, Ю.Н. Лапыгина, В.Д. Маркова, А.П. Панкрухина, Т.Н. Персиковой, А.Г. Поршнева, Н.А. Саломатина, Н.Н. Смирнова, М.И. Соколова, З.П. Румянцевой и других.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, заключения и приложений. Во введении рассматриваются актуальность работы, научно-теоретическая база, главная цель работы и задачи, посредством которых достигается цель курсовой работы, выделен объект и предмет курсовой работы и обозначены методы исследования.

В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты корпоративной культуры, ее понятие, история, виды, методы формирования приверженности сотрудников, выявлена связь между корпоративной культурой и корпоративным управлением.

Во второй главе рассмотрены этапы становления корпоративной культуры в России, ее особенности, существующие на данном этапе развития проблемы.

В заключении подведены итоги курсовой работы и сделаны основные выводы.

# **1. Теоретические аспекты корпоративной культуры**

## **Понятие и история возникновения корпоративной культуры**

Сегодня, в эпоху всепоглощающей культурной, информационной и пространственной глобализации, для компаний открыты небывалые до сих пор возможности освоения новых рынков, сфер распространения их продукции и услуг, свободных ресурсных баз. То есть, теоретически каждая компания (фирма) обладает огромным потенциалом дальнейшего роста и развития, а на практике это явление уже давно воплощено в феномене многочисленных транснациональных корпораций[1].

Термин «корпоративная культура» впервые применил в XIX веке немецкий фельдмаршал и военный теоретик Мольтке, он применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде.[2] В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения

этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ. Профессиональные и другие сообщества уже тогда часто имели внешние атрибуты. Обычно они были связаны с покроем и цветом одежды, аксессуарами, тайными символами принадлежности, поведенческими знаками, по которым члены сообществ могли отличать «своих» от «чужих». До сих пор студенты Оксфордского и Кембриджского университетов носят галстуки определенных цветов, а студенты Тартусского университета – особые фуражки[3].

В современных западных компаниях с давней историей классическим атрибутом корпоративной культуры являются, например, доски передовиков труда, почетные грамоты, переходящие знамена. В нашу жизнь само словосочетание «корпоративная культура» вошло совсем недавно, хотя то, что оно обозначает, существует уже давно. Вспомним хотя бы традицию вводить определенную форму одежды для работников различных специальностей, военных, учащихся, пионеров и бойскаутов – все это и есть проявление такой культуры[4].

В зависимости от менталитета жителей страны, в которой осуществляет деятельность организация, принципы создания внутренней культуры организации могут значительно изменяться. В Японии, стране, чье быстрое технологическое развитие стало возможным во многом благодаря корпоративной культуре, используются следующие методы[5]:

- Создание условий для погружения нового сотрудника в атмосферу компании, его адаптация к действующим правилам.
- Знакомство широкой аудитории с элементами корпоративной культуры.
- Лекции, проводимые руководством и самыми эффективными сотрудниками.

Для российских компаний характерны другие элементы корпоративной культуры[6]:

- Коллективные празднования значимых дат.
- Совместный отдых сотрудников.
- Формирование уникальных традиций.
- Создание материалов, посвященных увлечениям сотрудников вне офиса.

Эффективная корпоративная культура должна состоять из таких элементов, как[7]:

- установленный порядок отношений как по вертикали, так и по горизонтали;
- регламентация разрешения конфликтов внутри организации и с клиентами;
- понятная сотрудникам символика организации, цели и принципы её работы;

- осознание каждым работником своего места в коллективе.

Исследования в области культуры организации имеют довольно длительную историю. Профессор Корнелльского университета (США) Харрисон Трайс склонен считать первой попыткой исследования деятельности корпорации в культурном аспекте работу группы американских учёных во главе с Э. Мэйо в начале 30-х годов прошлого века при проведении известного Хоуторнского эксперимента в компании Western Electric в Чикаго. Этот эксперимент проводился в 4 этапа в течение пяти лет (1927–1932 гг.) и имел целью выяснение влияния на производительность труда отобранных для исследования работников компании самых разных факторов[8]. Результаты первых двух этапов поставили вопрос о несостоятельности некоторых посылок «классической» теории менеджмента, и «виноваты» в этом были ранее не оценивавшиеся, «скрытые» психологические и социальные факторы[9].

Представим в таблице ряд наиболее распространенные определения корпоративной культуры различных авторов.

## Таблица 1

### Подходы к определению понятия «корпоративная культура организации»

<b>Автор</b>	<b>Определение корпоративной культуры с точки зрения автора</b>
А.Я. Кибанов	«Наблюдаемые повторяющиеся модели поведения во взаимоотношениях людей, например, используемый язык, формы проявления уважения, принятые манеры» [10]
Н.И. Кабушкин	«Правила игры, действующие в организации; приемы и навыки, которыми должен овладеть новичок, чтобы быть принятым в члены организации» [11]
G. Нотам	«Нормы, возникшие в рабочей группе, такие как «хорошая работа за хорошую плату» [12]

T. Deal, A. Kennedy	«Ключевые (доминирующие) ценности, поддерживаемые организацией, такие как «качество продукта» или «роль лидерства» <a href="#">[13]</a>
W.G. Ouchi A.M. Jaeger	«Философия, определяющая политику организации в отношении служащих и (или) заказчиков» <a href="#">[14]</a>
R. Tagiuri, G. H. Lihvin	«Ощущение или климат, который создастся внутренним пространством организации, а также манера общения членов организации с заказчиками и аутсайдерами» <a href="#">[15]</a>
Карташова Л.В., Никонова Т.В.,	«Неуловимый, не осязаемый, не выражаемый прямо феномен, не требующий доказательств» <a href="#">[16]</a>
S.L. McKay N.H. Hornberger	«Система публично и коллективно принятых понятий, действующих для данной социальной группы в данное время» <a href="#">[17]</a>

Таким образом, корпоративная культура организации обладает двойственным характером: с одной стороны, она формирует систему ценностей; с другой стороны, на ее формирование оказывают влияние цели, нормы, стандарты и правила поведения сотрудников организации.

Корпоративная культура обладает следующими признаками:

1. Всеобщность – так как она пронизывает всю структуру и все виды действий в организации. А также формирует микроклимат в организации;
2. Неформальность – так как результаты ее воздействия невозможно измерить;
3. Устойчивость – традиционность принятых норм и правил. Так как корпоративная культура является продуктом взаимодействия между организацией и коллективом, то ключевым понятием становится «человеческая среда»[\[18\]](#).

В компании должна быть корпоративная культура, и что ее надо развивать – хотя бы потому, что несолидно этим не заниматься: осудят партнеры, сотрудники и

бизнес-сообщество.

Позитивная корпоративная культура влияет на мотивацию, а та, в свою очередь – на финансовые показатели компании, руководители компаний нередко догадываются, только дождавшись проблем, которые никаким-даже очень качественным -регулярным менеджментом не исправить.

Таким образом, корпоративная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников[19].

## **Виды корпоративных культур**

Корпоративная культура компании — новая область знаний, где определение и следование выбранному типу определяет будущее всей организации. Легко повысить заинтересованность сотрудников в достижении высоких результатов, если понятны основы создания позитивного имиджа компании, формирования комфортного психологического климата, а также подбора методов, способствующих повышению эффективности труда каждого[20]. Формирование корпоративной культуры происходит под влиянием совокупности моделей поведения, выработанных сотрудниками с целью внутренней интеграции в рабочий процесс и адаптации к внешним условиям. Тяготение к тому или иному типу корпоративной культуры диктуется несколькими важными компонентами[21]:

- наличие корпоративного стиля (определенной цветовой гаммы, узнаваемой символики компании, униформы, устоявшихся традиций);
- система коммуникации, действующая в учреждении;
- принятая система лидерства; методы разрешения конфликтных ситуаций;
- иерархическая структура и положение в ней каждого сотрудника.

Считается, что оценивать уровень коллективного духа необходимо только по эффективности совместной работы сотрудников в рамках отдельно взятого отдела и всего предприятия. Важную роль в формировании эффективной корпоративной культуры играет знание типов и их особенностей. Немаловажно понимание механизма возникновения тех или иных ситуаций, характерных для определенного этапа развития компании.[22]

В организации возникают процессы, по которым четко можно определить типы корпоративной культуры, зарождение которых происходит в коллективе. Это случается независимо от того, проводится усиленная работа по созданию эффективного корпоративного духа или нет. Многие социологи стремились выделить в стратегиях развития крупных компаний и типах корпоративных культур определенные закономерности[23]:

- Европейские специалисты по кросс-культурному менеджменту Фонс Тромпенаарс и Чарльз Хэмпден-Тернер разработали набор из 7 критериев для определения типа[24].
- Нидерландский социолог Герт Хофштед выделил 5 параметров, определяющих типы корпоративной культуры организаций из разных стран мира. При этом были учтены национальные культурные традиции и специфики сферы деятельности.
- Терек Дил и Аллан Кеннеди остановились на 4 типах, которые детально описывают деятельность организации и сформированные в коллективе связи.
- Чарльз Хэнди разработал свою классификацию, разделяющую типы корпоративной культуры коммерческих предприятий на 4 группы.
- Психологи Дон Бек и Крис Кован предложили теорию деления на 6 видов.

Каждая из разработанных теорий может быть применена для создания стратегии развития корпоративной культуры в частности и компании в целом на внутреннем или внешнем рынке[25].

От предпосылок, оказывавших влияние на этапе становления компании, классифицируют элементы корпоративной культуры организации. Они указывают на сформировавшиеся тенденции в сфере управления персоналом и способы ведения бизнеса[26].

В зависимости от того, какие виды и типы корпоративной культуры формируются на этапе становления, развития и функционирования компании, можно говорить о том, какова ценность организации для каждого сотрудника[27].

Согласно теории Дона Бека и Криса Кована существуют следующие виды организационной культуры[28]:

1. Принадлежности. Коллектив — единая семья, где на первое место ставят комфорт психологического климата.
2. Доминирования. В приоритете сила и власть, данная лидерам.

3. Регламента. Базисы — нормы и правила. Для принятия решения требуется целая цепочка согласований, что создает бюрократические проблемы.
4. Успеха. Неважно кто ты и откуда пришел. Основная ценность — результат! В почете те, кому удастся добиться успеха, демонстрируя высокие показатели и эффективную работу.
5. Согласия. Основа — идея синергии, а главная ценность — способность сотрудников достигать консенсус при решении важных вопросов.
6. Синтеза. Сотрудника оценивают с позиции профессионализма и креативности подхода к решению поставленной задачи. Командный дух поддерживается на высоком уровне.

Сформированная корпоративная этика и корпоративная культура являются ярким отображением процессов, протекающих внутри коллектива, и стратегий развития, утвержденных руководством. Поэтому можно спрогнозировать успешность компании или возможные трудности[\[29\]](#).

Корпоративная культура компании – явление, которое обязательно должно формироваться искусственно, создавать его должны специалисты в этой области, так как неверно подобранные провозглашаемые ценности могут разрушить коллектив или остановить развитие компании[\[30\]](#). Формирование корпоративной культуры может происходить по двум разным направлениям:

- Сотрудники по умолчанию признаются личностями неблагонадёжными и неспособными к работе без жёсткого контроля и продуманной системы наказаний.
- Отношение к сотрудникам строится на основе утверждения, что каждый человек способен хорошо выполнять свои обязанности, но только в комфортных для себя условиях.

Какое бы направление ни было выбрано, следует придерживаться следующих принципов[\[31\]](#).

- Свобода. Если человек осознаёт, что действия на благо компании являются результатом осознанного выбора, он начинает работать лучше.
- Справедливость. Если каждый человек в коллективе знает, что бонусы распределяются не по реальным заслугам, а по прихоти директора или за какие-то внерабочие моменты, происходит мощнейшая потеря мотивации работниками.

При создании корпоративной культуры не рекомендуется[\[32\]](#):



- использовать штрафы и прочие меры наказания для поддержания единства в коллективе;
- назначать ответственных за корпоративную культуру сотрудников;
- использовать для её создания сторонних специалистов, незнакомых с внутренней жизнью компании и позицией её руководства.

В зависимости от влияния на обстановку в коллективе и результаты работы компании, корпоративные культуры подразделяются на положительные и отрицательные.

Отрицательные. В них нет единого представления о допустимом поведении сотрудников; не формируется общее мнение о происходящем; обстановка в коллективе напряжённая случаются конфликты[\[33\]](#).

Позитивная корпоративная культура характеризуется сплочённостью работников, наличием единых правил поведения, комфортной дружелюбной атмосферой.

В российских организациях встречаются следующие типы корпоративной культуры [\[34\]](#):

- «Друзья» родом из 90-х, когда для организации своего предприятия приглашали друзей и знакомых. Такая корпоративная культура часто разрушает сложившиеся отношения из-за конкуренции и негативных рабочих моментов.
- «Семья» - эта структура характеризуется иерархичностью и отсутствием чётко обозначенных принципов работы. Пропагандируется умение догадываться, чего хочет начальник или коллега, что губительно для организации.
- «Начальник». В этом случае решения и действия начальника объявляются недостижимым идеалом, а их критика недопустима. Другая сторона медали – все ошибки также приписываются вышестоящему руководству.[\[35\]](#)

Помимо прочего, важным является чувство сопричастности у работников. Это позволяет сформулировать следующее определение. Корпоративная культура - это совокупность разделяемых трудовым коллективом ценностей, норм и традиций, формирующая у работников чувство сопричастности к организации. Корпоративная культура есть в любой организации.[\[36\]](#) Но только сильная, позитивная корпоративная культура оказывает позитивное влияние на персонал, идейную составляющую которой приемлет и разделяет большая часть сотрудников организации.

## 1.3 Типология корпоративных культур

Над исследованием типов построения корпоративной культуры работали многие ученые. Среди них Г. Хофштед со своей типологией. Герт Хофштед провел исследования в подразделениях одной из крупнейших межнациональных корпораций — IBM. Офисы компании располагаются в разных странах, что позволило выделить универсальные параметры, по которым можно осуществлять анализ типа корпоративной культуры организаций[37].

Согласно разработанной типологии Хофштед выделяет 5 параметров, путем оценки которых происходит определение типов корпоративных культур с учетом национальных особенностей ведения бизнеса[38]:

1. Индивидуализм — Коллективизм. На шкале индивидуализации и коллективизма крайние значения — «абсолютное подчинение существующим интересам коллектива» и «превосходство личных интересов над коллективными». Параметр указывает на тесноту связей между сотрудниками, их готовность к совместной работе для достижения единой цели.
2. Дистанция власти. Указывает на степень неравенства и влияния при принятии важных решений.
3. Отношение к неопределенности будущего. Чем нейтральнее отношение к неопределенности будущего в социуме, тем проще сотрудники компании переносят ситуации, связанные с определенными рисками.
4. Мужественность — Женственность. Демонстрирует устоявшиеся в определенной культуре социальные роли для представителей разных полов. Это оказывает существенное влияние на восприятие сотрудника как представителя определенной профессии и эффективность его работы[39].
5. Временной горизонт ориентации на будущее. Для стабильных и перспективных проектов характерны далеко идущие планы с четким расчетом рисков и возможных успехов. Тогда как нестабильные компании больше ориентированы на сиюминутную прибыль.

В свете проблем, существующих на российском рынке труда, типология Хофштеда актуальна для руководителей компаний разных масштабов. Благодаря собранной аналитике руководитель получает возможность оценить разновидность сформированных в коллективе отношений, перспективы международного сотрудничества с партнерами из разных стран и грамотно спланировать стратегию

развития[40].

Тереке Дил и Аллан Кеннеди разработали теорию, согласно которой основными типами корпоративных культур организации выступают 4 пункта[41]:

1. Культура жестких парней. Чаще всего таким типом обладают фирмы, работающие на стремительно меняющихся рынках, что связано с высокими рисками и необходимостью быстрого принятия решений.
2. Ставь на свою компанию. Тип культуры формируется под воздействием наличия рисков и условий, при которых деятельность организации дает ощутимые результаты через длительный период времени[42].
3. Работа в удовольствие. Развитие компании основывается на личной заинтересованности каждого сотрудника. Чаще всего такая разновидность культуры формируется в крупных торговых компаниях, где работа сотрудников не связана с какими-либо рисками.[43]
4. Процессная культура. Больше тяготеют к данному типу корпоративной культуры крупные государственные организации.

Такая классификация типов корпоративных культур не применяется для исследования общественных организаций.

Концепцию Corporate Culture разработали в 1980-х с целью повышения эффективности труда сотрудников. Джеффри Зонненфельд предложил классифицировать возникающие в больших компаниях процессы, разделив их на 4 типа корпоративных культур[44]:

1. Baseballteam (бейсбольная команда). Встречается в организациях, которые работают на быстрорастущих рынках. В таких компаниях успеха добиваются люди инициативные, обладающие креативным мышлением и готовые брать на себя ответственность.
2. Club (клубная культура). Формируется в стабильных компаниях, в которых преобладает командная работа сотрудников и ценится умение объединять усилия для достижения поставленных целей.
3. Academy (академическая культура). Один из наиболее эффективных типов консервативной корпоративной культуры, преобладающий в организациях, давно занимающих ведущие позиции в своей нише. Например, Coca-Cola, Ford и GeneralMotors.
4. Fortress (крепость или оборонительная культура). Тип корпоративной культуры формируется между участниками рынка или внутри коллектива, где постоянно

идет борьба за выживание. От сотрудников требуется постоянно доказывать их соответствие должности. Карьерный рост возможен только для тех, кто демонстрирует выдающиеся показатели или продуцирует неординарные идеи.  
[\[45\]](#)

Процесс определения структуры корпоративной культуры позволяет с высокой степенью вероятности прогнозировать перспективы личностного и карьерного роста для сотрудников, а также грамотно строить стратегию дальнейшего развития компании[\[46\]](#).

Типология Чарльза Хэнди - одна из наиболее широко используемых типологий. Хэнди выделил следующие виды корпоративной культуры организации[\[47\]](#):

- **Власти.** Центральный субъект — лидер, в руках которого сосредоточены основные управленческие ресурсы. Организация с такой культурой всегда ищет сотрудников, ориентированных на достижение высоких результатов, готовых рисковать, добиваться поставленных целей и выживать в условиях жесткой конкуренции.
- **Роли.** Организационная культура компаний базируется на распределении ролей, а также строгом комплексе правил. Каждый член организации занимает определенное место в иерархической лестнице и имеет четкие инструкции. Благодаря этому корпоративная культура способствует эффективному развитию организации при условии правильного распределения ролей и подбора кадров.
- **Задачи.** Ориентирована на успешную реализацию идей. Секрет эффективности — в групповом кооперативном эффекте и профессионализме каждого участника процесса[\[48\]](#).
- **Личности.** Инновационная организационная корпоративная культура ставит во главу индивидуальные качества каждого сотрудника, его креативность, стремление к открытиям и готовность внедрять новые идеи для достижения желаемых результатов компании.[\[49\]](#)

Каждый из перечисленных примеров корпоративной культуры может сделать деятельность организации эффективнее или затормозить ее развитие. Все зависит от конкретных целей и ценностей, формирование которых пропагандирует руководство. Задача руководителя — создать условия, в которых формирование корпоративной культуры будет происходить в необходимом русле с учетом национальных особенностей, выбранной стратегии развития и политики компании.

## **2. Корпоративная культура в ООО «Дом мастеров»**

### **2.1 Краткая характеристика действующего предприятия ООО «Дом мастеров»**

ООО «Дом мастеров» краснодарская компания, оказывающая услуги по заливке и обслуживанию полимерных наливных полов производственного назначения.

Данная компания была создана 31 августа 2005 года по инициативе Нефедова Сергея Петровича, который занял должность генерального директора.

ООО «Дом мастеров», коммерческая организация и поэтому главной целью ее деятельности является получение прибыли. Для достижения цели компания ставит перед собой следующие задачи:

- завоевание определенной доли рынка;
- рост организации;
- приобретение доверия клиентов.

Существующий объем производства 70000 м.кв./год.

К факторам, которые повлияли на решение создать фирму в Краснодаре, можно отнести, прежде всего, то, что специализированных компаний оказывающих услуг по производству промышленных полов в Краснодаре, на тот момент не было. Данные услуги предоставляли компании из других регионов и поэтому диктовали свою политику цен.

Рынком сбыта готовой продукции являются заказчики строительства торговых центров, автосалонов, культурно-развлекательных центров, а также предприятия и организации Краснодарского края.

В год образования компании наметился устойчивый рост промышленного строительства в регионе, что позволило благодаря проведению рекламной кампании, закрепится на строительном рынке Краснодарского края.

Были произведены работы по заливке полимерных наливных полов в таких торговых центрах как «Леруа Мерлен», «Дикси» а также в автосалонах «Опель», «Вольво» и «Мерседес». [\[50\]](#)

В дальнейшем для получения заказов ООО «Дом мастеров» неоднократно участвовало в специализированных строительных выставках в Краснодаре, размещало свою рекламу в специализированных печатных изданиях регионального уровня.

Рост объемов производства постоянно сопровождался приобретением нового высокопроизводительного оборудования, освоения новых технологий, уменьшающих издержки и повышающие производительность. Осваивались новые рынки.

Персонал фирмы состоит из высококвалифицированных специалистов и находится в состоянии комплектации. Общая планируемая численность работающих - 35 человек.

Конкурентоспособность фирмы обеспечивается низкими внутрипроизводственными издержками вследствие использования высокопроизводительного оборудования с более высокой выработкой на 1 человека, нежели у конкурентов, а также более высоким качеством готовой продукции. ООО «Дом мастеров» занимает 35 % рынка и является лидером на рынке услуг по устройству промышленных полов в Краснодарском крае.

Маркетинговой стратегией ООО «Дом мастеров» является ценовая конкуренция при обеспечении эксклюзивного качества изделий. В связи с этим фирма сможет не только занять планируемую нишу на региональном рынке (27,5%), но и закрепиться на ней, обеспечив себе стопроцентный гарантированный сбыт.

Для этого в течение первого года планируется сформировать у потенциальных потребителей мнение о товаре и фирме, в связи, с чем в этот период целесообразна наиболее интенсивная реклама в средствах массовой информации, затем постоянно поддерживать в сознании потребителей заинтересованность в данном продукте, реклама будет появляться, но немного реже.

ООО «Дом мастеров» осуществляет оплату труда сотрудников по окладной системе. Ставки оклада формирует генеральный директор. Окладная система оплаты имеет положительные стороны в том, что, не зависимо от объема выполненной работы сотрудник получает гарантированную выплату. Однако при

такой системе снижается мотивация сотрудников к выполнению служебных обязанностей. В дальнейшем генеральный директор планирует перейти на окладно-приемную систему оплаты труда с коэффициентом трудового участия снизив при этом оклады сотрудников на 10 %, что позволит повысить мотивацию и увеличить производительность.

Среднемесячные затраты на оплату труда составляют: генеральный директор - 25000,0 руб.; главный бухгалтер - 20000,0 руб.; начальник производства 18000,0 руб.; прораб - 17000,0 руб.; рабочие 15000,0 руб. Рабочие участка производства полов: рабочие - 12 чел., прораб - 2 чел.

Компания ООО «Дом мастеров» молодая перспективная организация, которая имеет возможность и желание расти и развиваться на рынке Краснодара.

## **2.2 Корпоративная культура на ООО «Дом мастеров» и ее роль в управление персоналом**

ООО «Дом мастеров» сравнительно молодая организация, построение корпоративной культуры в которой велось с создания организации, изначально закладывались организационные ценности, стандарты поведения, регламентирование различных ситуаций.

Лидер в ООО «Дом мастеров» генеральный директор. Стиль принятия ключевых решений авторитарный. Однако при появлении проблем личного характера у сотрудников при принятии решения учитываются также интересы сотрудника.[\[51\]](#)

Учитывая небольшой размер организации, изначально формировалась клановая культура, которая предполагает наличие большого количества общих интересов у сотрудников организации. Упор делался на развитие «семейных» отношений. Особое значение придается сплоченности коллектива и моральному климату. Таким образом, сотрудники склонны в большей мере доверять руководителю и предоставлять ему право принятия рискованных управленческих решений.

На культуру организации благоприятно воздействуют корпоративные мероприятия. Каждый новый специалист должен быть представлен всем сотрудникам.

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

Так же в организации не забывают и про дни рождения. Именинников всей командой поздравляют с днем рождения, подарок преподносится от команды и от руководителя. Основной смысл, подчеркнуть причастность к команде.

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

Построение организации началось с формирования миссии и стратегии организации. Миссия: «Для нашей организации нет более важных ориентиров, чем успешный бизнес и развитие персонала».

Стратегическими задачами были названы:

1. Концентрация на ключевых отраслях;
2. Поддержка молодых специалистов;
3. Создание новых рабочих мест;
4. Продвижение в Краснодаре предоставления услуг по укладке пола;
5. В перспективе освоение новых отраслей деятельности.

Как уже отмечалось ранее, корпоративная культура начинается с разработки руководством организации целей, задач и принципов работы. Эти понятия объединяются в общую философию, на основании которой разрабатывается организационная структура компании. В задачи руководства входит обязательное ознакомление нового сотрудника с корпоративной целью, личными задачами, правами и обязанностями при работе в организации.

В процессе становления организации руководством были сформированы следующие принципы:

1. Каждый пришедших к нам может и должен учиться.
2. Каждый научившийся или умеющий должен распространять свое знание.
3. Знающий не имеет права отказать в информации интересующемуся.

Небольшое количество сотрудников организации позволило провести личные собеседования руководителя с каждым из них с разъяснением сформулированных



ценностей организации. Таким образом, изначально была сформирована единая культура.

В дальнейшем, вследствие расширения организации и усложнения осуществляемых ею функций, появилась необходимость в наборе новых сотрудников[52]. Этот процесс был жестко формализован. Помимо необходимых профессиональных навыков к кандидату предъявлялись и иные требования.

Предлагалось заполнить анкету. Испытуемому предлагалось выбрать существующие варианты ответа, либо предложить свой мотивированный вариант ответа. Затем анкеты анализировалась руководителем организации на предмет совместимости личных ценностей сотрудника и организации.

В связи с тем, что ранее в организации не существовала должность начальника производства, то все 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:

- умение вести финансовую документацию по заказам;
- знание ПК;
- умение вести текущую организацию производства
- организация текущей работы персонала;
- непосредственная работа с клиентами по текущим и перспективным заказам;
- ответственность за внешний и внутренний имидж компании;
- 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:

- жесткий контроль со стороны руководителя;
- вся информация о заказах, клиентах, в строгом порядке доносится руководителю;

- решения принимаются руководителем;
- все 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. 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 1).

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 также 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. – все 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 все высшие руководители. Только в этом случае совершенствование корпоративной культуры в дальнейшем будет способствовать процветанию организации.

Возможно ООО «Дом мастеров» для большего усиления корпоративной культуры следует:

- разработать свой кодекс корпоративного управления, который включает положения о взаимоотношениях между компанией и конкурентами, правила поведения сотрудников, положения партнерства;
- необходимо разработать единый корпоративный стиль, который может включать, например, единый логотип, единый стиль одежды, единый корпоративный кодекс управления и т.д.;
- 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
- 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 причастности 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 «Дом мастеров».

## **Заключение**

Таким образом, подведем основные итоги курсовой работы.

Во-первых, были рассмотрены теоретические основы корпоративной культуры. Определено, что корпоративная культура представляет собой совокупность господствующих в организации ценностных установок, норм и правил поведения, традиций и образа мышления, определяющих смысл и характер поведения сотрудников организации независимо от занимаемого ими места в иерархической структуре.

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 всей 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.

Создание корпоративной культуры – процесс сложный, требующий разумного контроля и гибкости со стороны руководства. На начальных этапах может потребоваться личный пример со стороны руководства, но злоупотреблять этой мерой нельзя, в крупной компании начальник просто физически не сможет вдохновлять всех собой. Помочь формированию корпоративной культуры могут:

- чётко сформулированные принципы и ценности компании;
- поощрение сотрудников за поддержание корпоративной культуры;
- трансляция «духа компании» в коллектив через сотрудников, приглашаемых в головной офис предприятия.

Корпоративная культура в организации развивается всё время, которое существует компания. Поэтому её нельзя оставлять без внимания со стороны руководства. Для развития корпоративной культуры в нужную сторону необходимо:

- пропагандировать корпоративные ценности;
- не пренебрегать обучением сотрудников;
- проводить мероприятия для коллектива;
- справедливо поощрять и наказывать сотрудников.

Отмечено, что корпоративная культура выполняет очень важные функции, которые помогают организации эффективно работать и развиваться. С ее помощью формируется имидж организации, у сотрудников создается и поддерживается чувство причастности к данной организации, выполняются охранные, адаптивные и регулирующие мероприятия.

## **Список использованных источников**

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М.: ИПК Госслужбы, 2017.
2. Басов В.Н. Управление организационным поведением. Монография. – М.: Изд-во Московского гуманитарного университета, 2017. – 200 с.
3. Грошев, И.В. Корпоративная культура / И.В. Грошев. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 588 с.
4. Емельянов Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, Е.Е. Поварницына. – М.: Армада, 2016.
5. Жариков, Е.С. Психология управления / Е.С. Жариков. - М.: Проспект, 2016. - 298 с.
6. Колесников, А.В. Корпоративная культура современных организаций. Курс лекций / А.В. Колесников. - М.: Альфа-Пресс, 2017. - 448 с.
7. Кочеткова, А.И. Психологические основы управления персоналом / А.И. Кочетков. - М.: Зерцало, 2017. - 303 с.
8. Котляров И.Д. Маркетинг. - М.: Эксмо, 2016. - 240 с.
9. Крылова Г.Д. Маркетинг. - М.: Магистр, 2016. - 496 с.
10. Кремнева, Н.Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы / Н.Ю. Кремнева // Социологические исследования. - 2017. - №7. - С. 52-59.
11. Макеев, В.А. Становление и развитие корпоративной культуры / Макеев В.А. // Справочник по управлению персоналом. - 2017. - №4. - С. 25-26
12. Максименко, А.А. Корпоративная культура: системно-психологические описания: Учеб. Пособие / А.А. Максименко. - Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2016. - 168 с.
13. Мартынова, М. Организационная культура: сценарий изменения / М. Мартынова // Справочник по управлению персоналом. - 2017. - №10. - С. 21-27.
14. Михельсон-Ткач В. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка / В. Михельсон, Е. Скляр // Менеджмент в России и за рубежом. - 2017. - №1. - С. 7-11.

15. Могутнова, Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н.Н. Могутнова // Социологические исследования. - 2017. - №4. - С. 130-136.
16. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. – М.: Финансы и статистика, 2016.
17. Пугачев В. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект-Пресс, 2016.
18. Смирнова, В. Корпоративная культура - ключевой фактор в управлении знаниями / В. Смирнова, Ю. Воскресенская // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - №12. - С. 102-107.
19. Соломанидина Т. А, Кишеня В. О. Организационная культура и климат//Управление персоналом, 2017-№4, С.15-18.
20. Стратегический менеджмент под ред. А.Н. Петрова. - СПб.: Питер,2015. -496 с.
21. Тепман Л.Н. Корпоративное управление. - М.: Юнити Дана,2016. -240 с.
22. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2016. – 21 с.
23. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. -М.: Кнорус,2016. -512 с.
24. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы». — Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. — 820 с.
25. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления в современных организациях: Учебное пособие. М., Гроссмедиа,2016. -400 с.
26. Шейн, Э. Корпоративная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2016. - 316 с.

Интернет ресурсы:

27. Технологии формирования корпоративной культуры // Экономика и социум, №1,2015- С.23.
28. Тенденции формирования корпоративной культуры в российской экономике - [http://sisupr.mrsu.ru/2018-2/pdf/9.8\\_Govriakova.pdf](http://sisupr.mrsu.ru/2018-2/pdf/9.8_Govriakova.pdf)

29. Корпоративная культура как фактор, влияющий на межличностные взаимоотношения и групповую динамику в организациях-

[http://mkgush.ru/sites/default/files/korporativnaya\\_kultura\\_kak\\_faktor\\_vliyayushchiy\\_na\\_mezhlich](http://mkgush.ru/sites/default/files/korporativnaya_kultura_kak_faktor_vliyayushchiy_na_mezhlich)

30. <http://www.3dnews.ru/news/640830>

31. Практики корпоративного управления-

<http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Корпоративное>

32. <http://mosi.ru/ru/conf/articles/korporativnaya-kultura-organizacii-v-rossii-i-v-ssha-sravnitelnyy-analiz#sthash.PbvprOlc.dpuf>

33. [http://elib.tolgas.ru/publ/Alekseeva\\_Korp\\_kult\\_UMK\\_2017.pdf](http://elib.tolgas.ru/publ/Alekseeva_Korp_kult_UMK_2017.pdf)

34. <http://www.dom-masterov.net/stati>

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

Приложение 1

### ***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, все 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:

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 желаним помогать другим людям

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. Жариков, Е.С. Психология управления / Е.С. Жариков. - М.: Проспект, 2016. - 298 с. [↑](#)
2. Котляров И.Д. Маркетинг. - М.: Эксмо, 2016. - 240 с. [↑](#)
3. Емельянов Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, Е.Е. Поварницына. - М.: Армада, 2016 - 21 с. [↑](#)
4. Колесников, А.В. Корпоративная культура современных организаций. Курс лекций / А.В. Колесников. - М.: Альфа-Пресс, 2017. - 448 с. [↑](#)
5. Котляров И.Д. Маркетинг. - М.: Эксмо, 2016. - 240 с. [↑](#)
6. Groшев, И.В. Корпоративная культура / И.В. Groшев. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 588 с. [↑](#)

7. Макеев, В.А. Становление и развитие корпоративной культуры / Макеев В.А. // Справочник по управлению персоналом. - 2017. - №4. - С. 25-26 [↑](#)
8. Пугачев В. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект-Пресс, 2016. [↑](#)
9. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. – М.: Финансы и статистика, 2016. [↑](#)
10. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. – М.: Финансы и статистика, 2016 [↑](#)
11. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2016 [↑](#)
12. Емельянов Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, Е.Е. Поварницына. – М.: Армада, 2016 [↑](#)
13. См. тамже [↑](#)
14. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М.: ИПК Госслужбы, 2017 [↑](#)
15. Емельянов Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, Е.Е. Поварницына. – М.: Армада, 2016 [↑](#)
16. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. – М.: Финансы и статистика, 2016 [↑](#)
17. Пугачев В. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект-Пресс, 2016 [↑](#)
18. Емельянов Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, Е.Е. Поварницына. – М.: Армада, 2016 [↑](#)

19. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. – М.: Финансы и статистика, 2016 [↑](#)
20. Смирнова, В. Корпоративная культура - ключевой фактор в управлении знаниями / В. Смирнова, Ю. Воскресенская // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - №12. - С. 102-107. [↑](#)
21. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. -М.: Кнорус,2016. -512 с. [↑](#)
22. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления в современных организациях: Учебное пособие. М., Гроссмедиа,2016. -400 с. [↑](#)
23. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы». — Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. — 820 с. [↑](#)
24. Тенденции формирования корпоративной культуры в российской экономике - [http://sisupr.mrsu.ru/2018-2/pdf/9.8\\_Govriakova.pdf](http://sisupr.mrsu.ru/2018-2/pdf/9.8_Govriakova.pdf) [↑](#)
25. Пугачев В. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект-Пресс, 2016. [↑](#)
26. Басов В.Н. Управление организационным поведением. Монография. – М.: Изд-во Московского гуманитарного университета, 2017. – 200 с. [↑](#)
27. Смирнова, В. Корпоративная культура - ключевой фактор в управлении знаниями / В. Смирнова, Ю. Воскресенская // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - №12. - С. 102-107. [↑](#)
28. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. – М.: Финансы и статистика, 2016. [↑](#)
29. Корпоративная культура как фактор, влияющий на межличностные взаимоотношения и групповую динамику в организациях- [http://mggush.ru/sites/default/files/korporativnaya\\_kultura\\_kak\\_faktor\\_](http://mggush.ru/sites/default/files/korporativnaya_kultura_kak_faktor_)

vliyayushchiy\_na\_mezhlich.otnosheniya.pdf [↑](#)

30. Тепман Л.Н. Корпоративное управление. - М.: Юнити Дана, 2016. - 240 с. [↑](#)
31. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы». — Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. — 820 с. [↑](#)
32. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2016. – 21 с. [↑](#)
33. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы». — Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. — 820 с. [↑](#)
34. Соломанидина Т.А, Кишеня В.О. Организационная культура и климат//Управление персоналом, 2017-№4, С.15-18. [↑](#)
35. Шейн, Э. Корпоративная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2016. - 316 с. [↑](#)
36. Михельсон-Ткач В. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка / В. Михельсон, Е. Скляр // Менеджмент в России и за рубежом. - 2017. - №1. - С. 7-11. [↑](#)
37. Максименко, А.А. Корпоративная культура: системно-психологические описания: Учеб. Пособие / А.А. Максименко. - Кострома: КГУ им. Н.А.Некрасова, 2016. - 168 с. [↑](#)
38. Крылова Г.Д. Маркетинг. - М.: Магистр, 2016. - 496 с. [↑](#)
39. Крылова Г.Д. Маркетинг. - М.: Магистр, 2016. - 496 с. [↑](#)
40. Жариков, Е.С. Психология управления / Е.С. Жариков. - М.: Проспект, 2016. - 298 с. [↑](#)

41. Мартынова, М. Организационная культура: сценарий изменения / М. Мартынова // Справочник по управлению персоналом. - 2017. - №10. - С. 21-27. [↑](#)
42. Стратегический менеджмент под ред. А.Н. Петрова. - СПб.: Питер, 2015. - 496 с. [↑](#)
43. Управление персоналом: современная российская практика. - СПб.: Питер, 2016. - 21 с. [↑](#)
44. Могутнова, Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н.Н. Могутнова // Социологические исследования. - 2017. - №4. - С. 130-136. [↑](#)
45. Практики корпоративного управления-  
<http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Корпоратив>  
[↑](#)
46. Управление персоналом: современная российская практика. - СПб.: Питер, 2016. - 21 с. [↑](#)
47. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы». — Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. — 820 с. [↑](#)
48. [http://elib.tolgas.ru/publ/Alekseeva\\_Korp\\_kult\\_UMK\\_2017.pdf](http://elib.tolgas.ru/publ/Alekseeva_Korp_kult_UMK_2017.pdf) [↑](#)
49. <http://mosi.ru/ru/conf/articles/korporativnaya-kultura-organizacii-v-rossii-i-v-ssha-sravnitelnyy-analiz#sthash.PbvprOlc.dpuf> [↑](#)
50. <http://www.3dnews.ru/news/640830> [↑](#)
51. <http://www.dom-masterov.net/stati> [↑](#)
52. <http://www.dom-masterov.net/stati> [↑](#)