

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время корпоративная культура играет одну из самых важных ролей в жизни организации. Правильно мотивированный персонал, любящий свой коллектив и дорожающий своей работой является тем самым инструментом, который ведёт компанию к достижению целей.

В традиционном представлении корпоративная культура – система ценностей, сложившихся в результате деятельности организации.

В 1952 году Э. Жак определил корпоративную культуру следующим образом: «Культура предприятия – это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали "своими"[\[1\]](#)».

Сейчас очень сложно представить организацию без своей внутренней культуры, которая стала неотъемлемой частью многих компаний.

В России понятие «корпоративная культура» появилось не так давно. Но это не означает, что в отечественных организациях никогда не было никаких внутренних систем ценностей. Во многих крупных компаниях с длительной историей существования и большой численностью сотрудников корпоративная культура носила неявный характер, но это не даёт нам права говорить о её отсутствии в целом.

Целью данной курсовой работы является определить роль корпоративной культуры в организациях на современном этапе.

Для достижения данной цели потребуются решить следующие задачи:

1. Определить понятие и сущность корпоративной культуры;
2. Описать принципы корпоративной культуры;
3. Рассмотреть задачи корпоративной культуры;

4. Провести анализ корпоративной культуры на примере компании Skuratov Coffee;
5. Предложить методы совершенствования корпоративной культуры в компании Skuratov Coffee.

В процессе подготовки были использованы такие печатные материалы, как Емельянов Е.Н. «Психология бизнеса», Молл Е.Г. «Менеджмент: организационное поведение», которые содержат актуальную информацию по теме данной курсовой работы. Также использовались проверенные электронные ресурсы. Например, Management.com.ua., HR-Portal. HR-Сообщество и Публикации, HR по-русски и др. Данные сайты содержат множество полезной информации и являются электронными консультантами менеджеров и HR-специалистов.

Предметом исследования данной курсовой работы является корпоративная культура и её влияния на жизнь организации. Объект исследования – корпоративная культура в организации Skuratov Coffee.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1.1. Понятие корпоративной культуры

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

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 Хоуторнского эксперимента в компании Western Electric в Чикаго[\[3\]](#)

В современной литературе существует немало определений понятия «корпоративная культура».[\[4\]](#)

Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений, бездоказательно принимаемых членами группы или организации в целом. Среди наиболее популярных определений «корпоративной культуры» называются следующие:

- идеи, интересы и ценности, разделяемые группой, включающие в себя опыт, традиции, процессы коммуникации и принятия решений навыки, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные сотрудниками[\[5\]](#);
- 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;
- специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела;
- набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий[\[6\]](#);
- набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых ею ценностных ориентациях, передаваемых индивидам через (символические) средства духовного и материального внутриорганизационного окружения и задающих людям ориентиры их поведения и действий.[\[7\]](#)

Несмотря на разнообразие версий, общей их чертой является то, что корпоративная культура рассматривается как фактор, который может быть

использован для максимизации эффективности деятельности организации, укрепления её целостности, улучшения механизмов социальной сплоченности работников, повышения их производительности и мотивации труда.[\[8\]](#)

Другими словами можно сказать, что корпоративная культура для сотрудников компании – это то, что связывает их воедино. То, что заставляет и мотивирует их работать в вашей компании согласно принятым правилам. Это ответ на вопрос: «Что в принципе заставляет их работать у вас, а не переходить к конкурентам или в другой сектор бизнеса?». [\[9\]](#)

Эдгар Шайн, имя которого тесно связано с зарубежными исследованиями в области организационной (корпоративной) культуры, определяет её как совокупность основных убеждений – сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определённой группой в процессе того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, – которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам. [\[10\]](#)

Шайн предложил рассматривать корпоративную культуру на трёх уровнях: поверхностном (или символическом), включающем такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги, или всё то, что можно ощущать и воспринимать; подповерхностном, изучающем ценности и верования, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке; глубинном, включающем скрытые, принимаемые на веру базовые предположения, направляющие поведение людей и помогающие им воспринимать атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Итак, в основе корпоративной культуры лежат идеи, взгляды и основополагающие ценности, разделяемые членами организации. Они могут быть абсолютно разными в зависимости от того, что составляет их основу – интересы организации в целом или интересы её отдельных членов. Однако какими бы они ни были, это ядро, определяющее всё остальное. Из ценностей вытекают стили поведения и общения. Поверхностный слой организационной культуры является следствием двух других и не имеет никакой самостоятельной ценности. [\[11\]](#)

Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (условно говоря, чисто материальные), у него возникает потребность в другом: положении в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации. И здесь на первый план выходит корпоративная культура. [\[12\]](#)

Корпоративная культура – в основном невидимая часть организации. Это не умаляет её влияния на поведение сотрудников, но усложняет анализ и управление ею. Она может быть детально регламентирована дока один момент, могут быть декларированы только отдельные её принципы и, наконец, она может существовать без каких-либо письменных правил. [\[13\]](#)

Несмотря на многообразие определения организационной культуры, можно найти общие моменты во всех формулировках и отсюда сделать следующий вывод. Корпоративная культура – неофициальное устройство компании, её внутренняя среда со своими ценностями, убеждениями, нормами поведениями, которая разделяется всеми членами организации.

1.2. Виды корпоративной культуры

Классификация корпоративной культуры необходима для определения и анализа её основных типов с целью выявления специфических черт культуры каждой конкретной организации, а также разработки адекватных методов её совершенствования. [\[14\]](#)

В литературе существует множество классификаций корпоративной культуры. Все они различаются в зависимости от предпосылок возникновения организации и способов осуществления деятельности.

На основе существующих принципов и ценностей, руководитель выстраивает всё, что его окружает: от глобального – выбор сферы деятельности (каким бизнесом заняться и для каких целей), партнеров и сотрудников (какие люди вызывают симпатию?), выстраивания отношений с системой; до более мелких деталей – основной стиль ведения переговоров, способ отдыхать, выбор одежды и аксессуаров, оформление интерьера.

Для сотрудников компании поведение руководителя определяет осознание себя и своего места в компании, отношение ко времени, риску, деньгам, лояльность к компании и мотивацию к работе и личной инициативе. Всё это является проявлениями корпоративной культуры, по которым можно определить её тип.[\[15\]](#)

Согласно теории Дона Бека и Криса Кована существуют следующие виды организационной культуры:[\[16\]](#)

1. Принадлежность. Коллектив – единая семья, где на первое место ставят комфорт психологического климата.
2. Доминирование. В приоритете сила и власть, данная лидерам.
3. Регламент. Базисы – нормы и правила. Для принятия решения требуется целая цепочка согласований, что создает бюрократические проблемы.
4. Успех. Неважно кто ты и откуда пришел. Основная ценность – результат. В почёте те, кому удастся добиться успеха, демонстрируя высокие показатели и эффективную работу.
5. Согласие. Основа – идея синергии, а главная ценность – способность сотрудников достигать консенсус при решении важных вопросов.
6. Синтез. 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.[\[17\]](#)

Джеффри Зонненфельд говорил о типах корпоративной культуры в зависимости от потенциала, с помощью которого они способны привести к успеху как определенного сотрудника, так и всю компанию.

Типология корпоративных культур по Джеффри Зонненфельду весьма распространена на Западе.[\[18\]](#) Она выделяет четыре типа корпоративной культуры:[\[19\]](#)

1. «Бейсбольная команда». Тип культуры, где есть ключевые сотрудники, за которых ведется борьба на рынке труда. Эти работники чувствуют себя свободно, поэтому руководство делает всё, чтобы удержать их в компании.
2. «Клубная культура». Тип корпоративной культуры по Джеффри Зонненфельду, при котором сотрудники относятся лояльно как друг к другу, так и к своей компании. В организации благоприятные, стабильные условия,

поощряются работники с большим стажем. Каждый сотрудник развивается планомерно и благодаря этому узнает все тонкости работы фирмы.

3. «Академическая культура». Этот тип корпоративной культуры по Джеффри Зонненфельду характеризуется большим числом молодых многообещающих работников, которые нацелены на долгосрочное сотрудничество с компанией. Впрочем, в такой корпоративной культуре становление личности работника довольно ограничено, а миграция сотрудников между разными отделами пресекается. Для формирования атмосферы «Академии» нужны и исчисляемые десятилетиями традиции, и благополучность экономической базы, и высокий уровень стабильности среды, в которой работает компания.

[\[20\]](#)

4. «Оборонная культура». Такой тип отличается отсутствием гарантий стабильности трудоустройства и служебного роста. Подобные компании нередко проводят реструктуризацию и увольняют служащих, для того чтобы адаптироваться к меняющимся внешним условиям.[\[21\]](#)

Исходя из основных видов корпоративных культур, элементами данного инструмента являются следующие составные: видение моментов развития организации, ценности предприятия, его приоритеты, традиции и история развития, нормы поведения; взаимоотношения, единство и сплочённость команды в достижении поставленных задач, политика ведения диалога с партнёрами компании и её конкурентами, взаимодействие с людьми из внешней среды. Из этого видно, что эффективность деятельности компании зависит от её внутренней структуры и выполняемых ею функций.[\[22\]](#)

Тереке Дил и Аллан Кеннеди разработали свою теорию. Для этого они опирались на два фактора – степень риска и скорость получения обратной связи в организации.[\[23\]](#) Согласно этой теории существуют следующие типы корпоративных культур организации:

1. Культура жёстких 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 даёт ощутимые результаты через длительный период времени.
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.

4. Процессная культура. Больше тяготеют к данному типу корпоративной культуры крупные государственные организации. Такая классификация типов корпоративных культур не применяется для исследования общественных организаций. [\[24\]](#)

Согласна типологии Г. Хофштеда выделяют следующие виды корпоративной культуры: [\[25\]](#)

1. Индивидуализм – коллективизм. Индивидуализм имеет место, когда люди определяют себя как индивидуальность и заботятся только о самих себе, о своей семье и о своих родственниках. Коллективизм характеризуется тесной взаимосвязью человека с группой. Группа заботится об удовлетворении потребностей членов группы, обеспечивает им поддержку и безопасность взамен на их преданность.
2. Дистанция власти. Этот тип измеряет степень, в которой наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей.
3. Стремление к избежанию неопределённости. Этот параметр измеряет степень, в которой люди чувствуют угрозу от неопределённых, неясных ситуаций, и степень, в которой они стараются избегать таких ситуаций. Для снижения ситуации неопределённости люди создают условия, обеспечивающие им большую стабильность, посредством применения более формальных правил, отвержения девиантных идей и поведения; принимается вера в возможность абсолютной истины. Культура, стремящаяся к определённости, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью.
4. Мужественность – женственность. Г. Хофштед определяет маскулинизм (мужественность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются способность человека не зависеть от внешних влияний и оценок, самостоятельно регулировать собственное поведение и отвечать за него. Хофштед определяет феминизм (женственность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются взаимоотношения между людьми, забота о других и всеобщее качество жизни. [\[26\]](#)

Согласно исследованиям Г. Хофштеда, маскулинные общества более жёстко определяют гендерные роли, чем феминистские общества.

Измерение «мужественность – женственность» имеет важное значение для определения методов мотивации на рабочем месте, выбора способа решения наиболее сложных задач, для разрешения конфликтов.[\[27\]](#)

Теория американского социолога Чарльза Хэнди[\[28\]](#) строится на основе применения принципов процесса распределения власти в организации, ценностных ориентаций личности, отношений между личностью и организацией, а также с учётом структуры организации на различных этапах эволюции.

По мнению Ч. Хэнди существуют несколько видов сил, действующих в организациях, – это сила положения, сила распоряжения ресурсами, сила обладания знаниями и сила личности. В зависимости от того, какие силы оказывают преобладающее влияние в организации, формируется и развивается определенная идеология отношений между составными частями и членами организации и соответствующая этим отношениям организационная культура.

При отборе персонала очень важно уделять особое внимание не только профессиональной пригодности кандидата, но и соответствию его личностных особенностей типу организационной культуры компании, в которую подбирают сотрудника. В зависимости от того или иного типа внутрифирменной культуры требования к кандидату могут меняться.[\[29\]](#)

Хэнди выделил четыре типа корпоративной культуры, характерных для коммерческих структур:[\[30\]](#)

1. Культура власти, основные ценности которой – власть, контроль и признание. Все сферы деятельности компании находятся в зоне влияния сильного руководителя, который может ясно выразить свои ожидания. Он заботится о своих людях, награждая и защищая лояльных подчиненных, ставит цели и вдохновляет сотрудников на достижения.

Такие организации имеют простую структуру, немногочисленные правила и процедуры. Они авторитарны, жестко контролируют работников. Этот тип культуры позволяет быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение.[\[31\]](#)

Властная корпоративная культура ограничена рамками личностных особенностей руководителя, его ценностями, образованием, гибкостью. Как правило, в культуре такого типа сотрудники боятся принимать самостоятельные решения и брать на себя ответственность, поскольку власть сосредоточена

в руках одного человека и нет необходимости вмешиваться в процесс принятия решения. Сотрудники боятся сообщать руководителю о плохих результатах, не спорят и не задают лишних вопросов. При таком управлении недостаточное внимание уделяется достижениям или взаимной поддержке. Информация, необходимая рядовым сотрудникам для успешного ведения дел, передается только друзьям и союзникам, что серьезно препятствует возможности компании развиваться быстро и эффективно.[\[32\]](#)

Разновидностью властной культуры является семейная культура.

В компаниях такого типа четко прослеживается ориентация на утверждение власти одного человека – руководителя. Как правило, такой тип корпоративной культуры наблюдается в коммерции, финансовой сфере, малом бизнесе. Отличается жёсткой иерархией.[\[33\]](#)

1. Культура роли (бюрократическая), ценностями которой являются безопасность, практичность, полезность, рациональность. Основные цели – долгосрочные разработки, стабильная прибыль. Эта культура рациональна, основана на чётких правилах и распределении ролей. Такой тип организаций действует на основе системы правил, процедур и стандартов, соблюдение которых должно гарантировать её эффективность. Рабочий процесс в ней хорошо спланирован, что обеспечивает равномерность деятельности. Основным источником власти является положение сотрудника, занимаемое им в иерархической структуре.[\[34\]](#)

Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде. Но если бизнес организации находится в нестабильной среде, то она плохо справляется со своими задачами, так как очень инертна, консервативна и не может быстро реагировать на изменения рыночной ситуации.[\[35\]](#)

1. Культура задачи (результативная), основные ценности которой практичность, полезность, накопление богатства. Главные цели – рост, прибыльность. Главная задача – реализация проектов. Эффективность деятельности организации с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и командным духом. Большими властными полномочиями в подобных организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и владеет максимальным количеством информации.[\[36\]](#)

В результативной корпоративной культуре главная задача заключается в том, чтобы найти оптимальное соотношение между жёсткой субординацией и предоставлением самостоятельности нижестоящим менеджерам. Это позволяет исключить возможные негативные тенденции: борьбу за сферы влияния, конфликты полномочий.

1. Культура личности, стремление к позитивным изменениям. Цели – разработки, внедрение, сверхприбыли. Такая культура приемлема для решения задач, результаты которых трудно прогнозировать. Персонал представляет собой группу, состоящую из специалистов разного профиля и квалификации, могущих работать совершенно самостоятельно, нацеленных на креативное решение инновационной задачи. Отношения между сотрудниками при этом неформальны.[\[37\]](#)

Такая культура эффективна на динамично развивающихся рынках, требующих высококвалифицированных специалистов, например в IT-секторе и сфере услуг. В таком типе культуры контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия.[\[38\]](#)

Корпоративная культура по К. Камерону и Р. Куинну представлена следующими типами:[\[39\]](#)

1. Клановая культура, или культура семейного типа. Данный тип свойственен организациям, в которых развиты дружеские, почти семейные отношения, основанные на верности традициям и взаимной преданности. Руководители для своих сотрудников становятся воспитателями, учителями, родителями. Лидеры таких компаний относятся к типу "коллеги" или наставника. Первые управляют путём вовлечения работников в процесс решения задач, добиваясь обоюдного согласия. Вторые проявляют заботу о своих "детках", активно оказывают помощь некоторым из них. В клановой культуре важную роль играют психологический настрой, единство работников, их участие в бизнесе.
2. Адхократическая культура. Для компаний с таким типом культуры характерны риск, гибкость, быстрая реакция и творческий подход к ведению бизнеса. Их лидеры - это прогрессивные и отчаянные люди. Такой тип культуры существует в компаниях, занимающихся проектами, технологическими разработками, инновационной деятельностью. Их правило - быть готовым ко всему и преданным экспериментам и новаторству.[\[40\]](#)

3. Иерархическая (бюрократическая) культура. Это культура организаций, где все процессы формальны и структурированы. Их лидеры – это организаторы и рационально мыслящие координаторы, люди инструкций и правил. Таким компаниям свойственны внутренняя поддержка в отношении персонала, упорядоченность, высокий уровень контроля, стабильность, важна исполнительность сотрудников. В основном иерархический тип представлен государственными структурами и учреждениями культуры, которые ориентированы на внутренний комфорт, поддержание плавного хода деятельности.
4. Рыночная культура. В организациях с рыночной корпоративной культурой приоритетами являются выполнение поставленной задачи, стремление победить, достичь успеха. Лидерами являются твердые, суровые и требовательные руководители. Компании с рыночной корпоративной культурой направлены на внешнее окружение: проникнуть на рынок, быть лидерами, владеть доступом к новым технологиям.[\[41\]](#)

Фонс Тромпенаарс выявил следующие виды корпоративной культуры:[\[42\]](#)

1. «Инкубатор». Структура непризнанных гениев, тут из «любого яйца может вылупиться цыпленок, который потом превратится в белого лебедя». В компаниях с подобной культурой все равны, устанавливать жесткие правила тут никому не позволено. Основатель бизнеса может появиться на работе в неформальном виде, прийти в два часа дня, но при этом уйти в три часа ночи.
2. «Эйфелева башня». Уже из названия следует, что в таких компаниях верхняя точка управления находится от нижней на существенном расстоянии. Здесь высочайшая дистанция власти, мощный бюрократический аппарат, личность отдельного человека нивелирована. Ключ к управлению заключается в двух словах: «функция» и «структура», поэтому компания поделена на отделы, службы, секции и т.п. Каждый играет свою роль. Скачки через этажи не допускаются.[\[43\]](#)

Как правило, подобную структуру имеют все крупные и крупнейшие предприятия. Для них характерен тщательный контроль за исполнением детально прописанных обязанностей.

1. «Управляемая ракета». К этому типу относится большинство средних и крупных компаний. Уровень бюрократизации здесь ниже, чем в «Эйфелевой башне», дистанция власти невысока. Компании ориентируются на решение

определённой задачи или достижение конкретного результата. Для них характерно проектное управление. Достигли цели – получили награду, не достигли – лишь минимальное вознаграждение, проект расформирован. Стимулирование персонала идёт через призму миссии, видения и стратегии, что подразумевает максимальную степень делегирования функций.[\[44\]](#)

2. «Семья». Это та модель характерна для малых, средних и части крупных компаний. Распространена в романских странах, в Южной Европе, а также в арабских государствах. Для молодого российского бизнеса «семья» тоже часто является эталоном. Здесь высока дистанция власти, многое зависит от слова хозяина. Культура неформальная. Функции практически не прописаны, в основном действует ручное управление. Во главе любой компании стоит не только и не столько менеджер, сколько лидер, у которого есть последователи. Самый существенный плюс этой модели – единство и сплочение во время кризисов. Минусы: трудности с делегированием полномочий и с внедрением изменений.[\[45\]](#)

Культуры «инкубатор» и «управляемая ракета» относятся к эгалитарным, то есть расстояние между верхним и нижним уровнями управления невелико. Яркие представители модели «инкубатор» – компании из США и Канады.[\[46\]](#) «Управляемая ракета» характерна для англосаксонских и североевропейских стран. Культуры «семья» и «Эйфелева башня» типичны для Юго-Западной и Центральной Европы.[\[47\]](#)

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.[\[48\]](#)

Таким образом, можно делать вывод, что существует множество видов и классификаций корпоративной культуры. Исходя из типа, стиля руководства, организационной структуры, компания выбирает тот вид корпоративной культуры, который больше всего подходит для конкретного предприятия и его сотрудников.

1.3. Элементы корпоративной культуры

Независимо от того, какой формат отношений выбран в организации и какой тип корпоративной культуры существует внутри коллектива, существуют базовые моменты, которые составляют каркас коммуникаций.

Элементы корпоративной культуры следующие:[\[49\]](#)

- Символ – это некий объект или действие, которое наделено особым смыслом для членов организации. Он отражает ценности, которые проповедует организация.
- Легенда – это интересные моменты и этапы развития организации. Они известны всем сотрудникам и часто проговариваются на корпоративных мероприятиях.
- Герой – это человек, олицетворяющий собой идеального сотрудника. Это может быть реальный член организации, достигший определенных успехов. Но как правило, это выдуманный персонаж, наделенный какими-то сверхъестественными характеристиками.
- Девиз – краткое высказывание, иллюстрирующее ценность корпоративной культуры. Это может быть собственное высказывание руководителя или популярная цитата.
- Церемонии – это мероприятия, призванные поддерживать корпоративный дух в коллективе, а также демонстрировать его клиентам и партнерам.[\[50\]](#)

1.4. Принципы формирования корпоративной культуры[\[51\]](#)

Существуют принципы, которые следует учитывать при создании корпоративной культуры в организации. К таким принципам относятся понятия:

1. **Свобода.** Каждому человеку жизненно необходимо ощущение свободы, иначе личность, зажатая в неприемлемые ей рамки, придет к внутреннему конфликту. Должно быть мягкое ограничение личной свободы общими ценностями и целями компании. При большем ощущении свободы в компании, тем вернее сотрудник будет следовать принципам коллектива.
2. **Справедливость.** Корпоративная культура предназначена для объединения сообщества людей. Все мероприятия и правила должны подчеркивать равенство свобод и привилегий сотрудников независимо от их должностей.
3. **Общечеловеческие духовные ценности.** Не приводите к внутреннему конфликту сотрудников в выборе между общечеловеческими духовными ценностями и вашей корпоративной культурой.[\[52\]](#)

Также стоит помнить о неэффективных мерах формирования корпоративной культуры, среди которых можно выделить:

1. **Административное насаждение правил и норм.** Введение системы штрафов, контроль за сотрудником и прочие устрашающие меры. В результате происходит построение бизнеса на страхах, а основное место будет занимать культ руководства. Безуспешными оказываются все попытки по формированию корпоративной культуры.[\[53\]](#)
2. **Назначение ответственных за создание КК.** Нередко формируются целые отделы, сотрудники которых начинают чётко определять термин «корпоративной культуры» с выработкой её принципов. Разработанные принципы корпоративной культуры указываются в официальных документах. Но внедрение таких мер сталкивается с серьёзными преградами. При недостаточном понимании данного предмета, меры сотрудников ограничиваются созданием неорганичной псевдокультуры, которая не будет полноценно воспринята коллективом.[\[54\]](#)
3. **Привлечение внешних специалистов.** При осознании недостатков корпоративной культуры, но без понимания способов их компенсации, директор начинает привлекать внешних консультантов. Но даже отличный идеолог не сможет настроить идеальную корпоративную культуру.[\[55\]](#)

1.5. Влияние корпоративной культуры на организацию

Типы корпоративной культуры могут отличаться в зависимости от того, в каком ключе они влияют на организацию. Выделяют позитивные и негативные. Первые способствуют эффективному решению проблем и развитию организации. Позитивная корпоративная культура обладает следующими характеристиками:[\[56\]](#)

- сотрудники воспринимают себя как часть организации, осознают ответственность за её успех и потому работают на общий результат;
- добросовестное исполнение обязанностей – это норма поведения, а фиктивная активность встречает негативную реакцию;
- сотрудники находятся в непрерывном поиске оптимальных способов качественного исполнения своих обязанностей;

- любая трудовая деятельность носит творческий характер, а потому работники с интересом относятся к участию в процессе;
- в процессе профессиональной деятельности работник всесторонне развивает свою личность;
- успешные сотрудники получают уважение со стороны коллег; в коллективе установлены доброжелательные межличностные отношения.[\[57\]](#)

Негативные типы корпоративной культуры можно охарактеризовать противоположным образом. Им присущи такие черты: [\[58\]](#)

- сотрудники оценивают деятельность с точки зрения собственной выгоды, а не коллективного результата;
- работники не стремятся к всестороннему развитию и самореализации;
- между сотрудниками присутствуют враждебные настроения, зависть или полное равнодушие друг к другу;
- персонал слепо подчиняется руководству, не признавая за ним авторитета;
- авторитет предприятия в глазах сотрудников подрывается слухами и сплетнями;
- высокая степень текучести кадров;
- персонал работает недостаточно качественно, искусственно затягивая время выполнения задач;
- служебные обязанности выполняются чисто механически, без отдачи и погружения в процесс;
- неформальные объединения сотрудников, носящие деструктивный характер.
[\[59\]](#)

Стоит помнить, что культура влияет не на самих сотрудников и на то, что они делают. А на то, как они делают. Решения принимаются быстрее, поскольку становится меньше разногласий, на верхней строчке стоит взаимопонимание, а вслед за уменьшением количества разногласий повышается эффективность работы.[\[60\]](#)

Чтобы оптимально оценить влияние и эффективность корпоративной культуры на коллектив, а также в случае необходимости изменить её нужно придерживаться следующих действий:

1. Следует регулярно доносить своему персоналу сведения о корпоративных ценностях, правилах и т.д. Для этого подходят выступления ключевых сотрудников, стенды либо корпоративные СМИ.

2. Если начинается процесс размывания корпоративной культуры в компании либо действуют несколько сильных группировок с различными правилами, нужно определиться – с какой из групп будет комфортнее работать.
3. Требуется контроль неформальной корпоративной культуры – учитывайте неформальных лидеров, которые должны стать вашими помощниками для продвижения инициатив в организации.[\[61\]](#)
4. Не нужно прибегать только к административным рычагам, чтобы управлять корпоративной культурой. Ведь сопровождать любое распоряжение или приказ должен разъяснительным общением со своими сотрудниками.[\[62\]](#)
5. Не нужно назначать ответственных за корпоративную культуру – заниматься этим вопросом топ-менеджер должен по призванию.
6. Ничто не способно укреплять коллектив лучше, чем совместные корпоративные мероприятия. Поэтому не забывайте об организации совместных спортивных соревнований, праздников, капустников, различных путешествий и пр.
7. Нужно быть справедливым руководителем. Должны быть предсказуемые, объективные решения о санкциях в отношении сотрудников.
8. Корпоративное обучение должно использоваться как донесение ценностей и целей организации своим сотрудникам.[\[63\]](#)

Чтобы измерить влияние корпоративной культуры на эффективность бизнеса, важно иметь измерители. Для этого необходимо, чтобы существовала любая приемлемая для компании система управления или её элементы, например: управление по целям (MBO), система сбалансированных показателей (BSC), системы управления эффективностью (performance management), ключевые показатели деятельности (KPI), система стратегического планирования. Или хотя бы долгосрочные и среднесрочные цели, система управления проектами.[\[64\]](#)

Если в компании пока нет определенной модели управления, то внедрение модели уже само по себе является процессом формирования культуры, ориентированной на результат. Как правило, там, где не внедрена технология управления, культура не привязана к результату, управление культурой ограничивается проведением мероприятий. А связь между целями, результатами, достижениями, мотивацией на основе достижений – и есть та основа, которая формирует культуру отношения к работе.

Часто руководство недооценивает взаимосвязь показателей эффективности компании с культурой. И тогда результаты получаются отдельно, культура отдельно.

Понимание важности влияния культуры на результат появляется тогда, когда руководители совершают переход от декларации «люди – это наш основной ресурс» к реальному осознанию того, что отношение к работе – это краеугольный камень успеха. Именно это позволит задуматься над тем, что культурой можно управлять.

Другими словами – управление корпоративной культурой становится ресурсом.[\[65\]](#)

Мотивационное значение корпоративной культуры трудно переоценить: работники не просто начинают воспринимать её нормы в качестве специфических стимулов или ограничений, её ценности воздействуют на все элементы субъективного процесса мотивации (потребности, интересы и ценности работника).[\[66\]](#)

Принципы, нормы и ценности корпоративной культуры могут эффективно мотивировать персонал только при условии их реализации, ориентации на них всей системы управленческих воздействий. В ином случае работники считают ценности корпоративной культуры декларацией и, соответственно, перестают доверять компании. Нельзя провозглашать принципы, следовать которым на практике в настоящий момент невозможно, – это крайне негативно скажется на мотивации персонала.[\[67\]](#)

1.6. Этапы формирования корпоративной культуры в организации

Корпоративная культура, как и всякая система, имеет свой жизненный цикл, то есть проходит все этапы от зарождения до ликвидации (исчезновения, замены).[\[68\]](#)

Основными инициаторами процесса формирования и развития корпоративной культуры должны выступать топ-менеджеры компании, которые впоследствии станут одними из ключевых «провайдеров» организационных изменений.[\[69\]](#)

Самые первые шаги на пути формирования культуры организации должны быть ориентированы, прежде всего, на формулирование миссии компании, определение базовых ценностей – именно на этом и строится весь принцип работы компании. На этом "фундаменте" в дальнейшем уже происходит определение норм, требований и стандартов относительно поведения, отношений, традиций и т.д. Корпоративная культура, как и любое другое

явление, имеет жизненный цикл, а значит начальный и конечный этапы.[\[70\]](#)

1. Зарождается корпоративная культура обычно непосредственно с момента появления новой организации. На первом этапе большую роль играет философия руководства, а также деятельность топ-менеджеров. Стоит быть готовыми к тому, что на первых порах принципы корпоративной культуры могут быть пассивно и даже иногда негативно восприняты. Это вполне нормально, ведь все новое обычно мы принимаем с особой осторожностью.
2. После того, как корпоративная культура зародилась, наступает этап стабилизации. Положения корпоративной культуры все больше и больше проникают в коллектив, который в свою очередь начинает к ним адаптироваться. Культура становится органичнее, гармонично вписывается в общую деятельность компании.
3. Третий этап это – кульминационный этап развития корпоративной культуры. Именно на этой стадии элементы культуры обобщаются, появляются традиции, мифы. Основным признаком зрелости корпоративной культуры – когда культура становится не только внутрикорпоративной, но и перерастает в целую культуру бизнеса со своими принципами, нормами, требованиями и т.д.
4. Соответственно, четвертый этап – гармоничные взаимоотношения между положениями корпоративной культуры и коллективом. Корпоративная культура становится одной из сильных сторон компании. Те организации, которые смогли выйти на высший уровень культуры бизнеса, имеют больше преимуществ и перспектив, в том числе это касается условий развития деятельности.[\[71\]](#)

1.7. Приёмы реализации корпоративной культуры в организации

Существует множество способов по реализации корпоративной культуры в организации. Далее представлены некоторые из них.

- Размещение ценностей корпоративной культуры, правил и лозунгов в различных сообщениях, брошюрах, на стендах, страницах СМИ.[\[72\]](#)
- Регулярное проведение выступлений руководством компании, во время которых подробно рассматриваются корпоративные ценности, правила и цели организации. [\[73\]](#)
- Традиции в компании – к примеру, организация торжеств в честь дня рождения организации, федеральных и профессиональных праздников.
- Методы вдохновения сотрудников на работу – за счёт выступления знаменитых людей, тренеров, лучших работников, освещающих цели и достижения перед коллективом.[\[74\]](#)
- Обучение персонала профессиональным навыкам, лидерству, личной эффективности и настройка на успешность.
- Чётко проработанная и прозрачная система мотивации персонала и формирование самомотивации.
- Адаптация новичков, с ознакомлением корпоративной культурой и этикой поведения в коллективе.
- Мероприятия по тимбилдингу.
- Проведение спортивных мероприятий, экскурсий, турпоездок, совместного досуга вне стен организации.
- Видеоролики, посвященные увлечениям сотрудников, проведенных мероприятий и торжеств.[\[75\]](#)

Чтобы корпоративная культура работала на компанию, необходимо соблюдение главных принципов её формирования. Данное условие крайне важно для быстро растущих российских компаний. При ощущении последовательного, свободного и справедливого воплощения принципов корпоративной культуры, когда дела соответствуют словам, можно рассчитывать на успешность подобных изменений. Предстоит действительно сложная работа, однако результат полностью оправдывает подобные действия.[\[76\]](#)

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Анализ корпоративной культуры организации Skuratov Coffee

Skuratov Coffee – обжарщики и сеть кофеен, находящиеся в Омске, Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Нижнем Новгороде и Новосибирске. Общая численность работников около 200 человек. Главный офис компании находится в Омске.

Первая точка Skuratov Coffee появилась в Омске в октябре 2013 года. Команда при открытии первой кофейни состояла из 12 человек. Скуратов с единомышленниками решили сделать ставку не только на качество сервиса, но и фирменный стиль.[\[77\]](#)

Руководство компании находится в Омске. В каждом городе, где представлена компания, кофейней руководит управляющий, которому подчиняются бариста.

Несмотря на то, что все кофейни, главный офис компании, руководство находятся в разных городах, в коллективе эффективно развита корпоративная культура, которая продуктивно функционирует даже в условиях нынешнего быстрого роста компании.

Корпоративная культура Skuratov Coffee включает в себя следующие принципы:

- Уважение. Каждый сотрудник, несмотря на свою должность, с уважением относится к себе, своим коллегам и своей работе.
- Самостоятельность. Все сотрудники чётко знают свои должностные обязанности, в рамках они действуют. Несмотря на это, любой сотрудник обладает большой степенью самостоятельности, которая в некоторых случаях может выходить за рамки их должностной инструкции, если того требует ситуация.
- Инициативность. Любое предложение работника рассматривается его коллегами и начальством. Инициативность всегда приветствуется, как материальными, так и нематериальными методами.
- Свобода. На работе сотрудник должен чувствовать свою свободу. Работу воспринимается как поле творчества, где каждый работник может воплотить свою мечту и свои идеи в реальность.
- Общение на «ты». С первого дня работы между сотрудниками складываются неформальные отношения. Как к коллеге, так и к начальству бариста обращается на «ты», что стирает должностные рамки, а новички чувствуют себя более раскрепощёнными.

- Счастье. На собеседование кандидату задают вопрос: «На сколько ты счастлив по десятибалльной шкале?». Компании важно, чтобы у них работали счастливые люди, которые будут делать счастливыми других. Если человек счастлив, он будет с радостью идти на работу и выполнять свои обязанности на высоком уровне. В случае жизненных ситуаций, сложным образом сказывающихся на сотруднике, руководство и коллеги прикладывают все усилия, чтобы помочь своим работникам.
- Понимание. Руководство с пониманием относится к жизненным ситуациям своих подчинённых, всегда идёт им на встречу и помогает всем, чем может. В случае конфликта с каждым участником происшествия начальник проводит беседу, стараясь понять их мотивы. Если решить проблему не удаётся, предпринимаются разные меры (перевод в другую кофейню, временное отстранение от работы, смена деятельности работника); увольнение стоит на последнем месте и применяется крайне редко.
- Совместный отдых. Компания систематически проводит корпоративы, выезды на природу. Сотрудники вместе посещают кинотеатры, боулинг и других места развлечений.
- «Индекс счастья». Раз в месяц каждый сотрудник проходит онлайн-тест, который называется «индекс счастья». В нём задаются следующие вопросы, на которые нужно ответить по десятибалльной шкале:
 - на сколько ты доволен своей работой;
 - оцени качество оборудования, на котором ты работаешь;
 - оцени атмосферу в своей кофейне;
 - оцени отношение между бариста;
 - оцени отношение между бариста и управляющим;

«Индекс счастья» носит анонимный характер, поэтому ответы дают руководству действительно объективную обратную связь.

Благодаря сложившейся корпоративной культуре, в компании практически отсутствует текучесть кадров. Каждый сотрудник имеет право голоса и уверен в понимании со стороны своего начальства.

Благодаря такой прозрачности, бариста ставят перед собой конкретные цели, после выполнения которых, у них есть реальная возможность вертикального и горизонтального роста. Это мотивирует персонал, что положительно влияет на общую работу компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что в компании Skuratov Coffee отлично развита корпоративная культура. Каждый сотрудник чувствует свою значимость, может рассчитывать на свободу, равенство, самостоятельность и понимание со стороны руководства и карьерный рост. Благодаря этому, за последние шесть лет количество кофеёв увеличилось от одной до девятнадцати, а количество сотрудников от 12 человек до 200.

ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Методы совершенствования корпоративной культуры в компании Skuratov Coffee

Несмотря на хорошо сложившуюся корпоративную культуру в Skuratov Coffee, существуют отрицательные стороны внутренней культуры, которые следует исправить для лучшего функционирования компании. Среди недостатков можно выделить следующие пункты:

- Большинство кофеёв находятся в разных городах, что мешает нормальной и удобной коммуникации между сотрудниками.
- Руководство, находящееся в Омске, часто не понимает проблемы, возникающие в других городах.
- Из-за того, что каждый сотрудник ценится в компании, увольнения происходят крайне редко, даже когда этого требует ситуация.
- Однообразие и рутинная работа часто утомляют персонал и он «перегорает».

Исходя из вышеперечисленных недостатков, можно предложить следующие методы совершенствования корпоративной культуры в Skuratov Coffee:

Наладить коммуникацию между городами и сотрудниками из разных регионов. Это можно сделать путём общих собраний, которые следует проводить раз в полгода для того, чтобы работники чувствовали свою принадлежность к большому коллективу, несмотря на то, где в каком городе они работают. Такие собрания позволят наладить коммуникацию и укрепить корпоративную культуру организации.

Создать общие электронные чаты, в котором будет состоять каждый работник, и где сотрудник сможет открыто высказывать свои предложения. Благодаря общей беседе такие идеи сразу же могут быть поддержаны другими участниками или объективно отклонены с объяснением причины.

Руководителям компании следует посещать кофейни в других городах раз в два месяца, чтобы понимать положение сотрудников. Такие визиты смогут построить доверительные отношения между руководством и подчинёнными. Директора смогут на месте узнать о проблемах бариста, выслушать их предложения и оценить качество работы.

Несмотря на то, что каждый сотрудник важен для компании, работников, который не разделяет ценности компании и чьё поведение негативным образом сказывается на коллективе, должны увольняться незамедлительно. Это поможет предотвратить конфликты и сохранить корпоративную культуру.

Для того чтобы избежать «выгорания», следует наделять работников со стажем новыми интересными обязанностями. Такое разнообразие положительно скажется на рабочем настрое сотрудников, что приведёт к эффективному функционированию компании в целом.

Итак, можно сделать следующий вывод. Несмотря на хорошо развитую корпоративную культуру в Skuratov Coffee, существуют проблемы, которые следует устранить для поддержания корпоративного духа в коллективе.

Среди таких недостатков можно выделить: проблемы в коммуникации, «выгорание» сотрудников и т.д. Если данные недостатки будут устранены методами, предложенными в данной курсовой работе, продуктивность компании и корпоративная культура будут функционировать эффективнее.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под понятием корпоративная культура понимают ценности, общие взгляды, нормы поведения, идеи, интересы и совместные планы персонала компании.

Существуют множество видов корпоративных культур, которые классифицируются по различным критериям, среди которых можно выделить:

потенциал, приоритеты, традиции и историю развития компании, степень риска и

скорость получения обратной связи, знания и сила личности и т.д.

Существуют базовые элементы корпоративной культуры такие как: символ, легенда, герой, девиз и церемонии.

Влияние корпоративной культуры на жизнь организации велико. От атмосферы внутри коллектива будет зависеть работоспособность сотрудников, их мотивация, взаимоотношения с руководством, эффективное выполнение должностных обязанностей и т.д.

Существует несколько этапов развития корпоративной культуры в зависимости от стадии жизни компании.

Среди методов реализации корпоративной культуры можно выделить такие действия, как проведение мероприятий, выступления руководителей организации с лозунгами и мотивирующими обращениями, создание общих ценностей и взглядов, которые будут разделяться всеми сотрудниками.

При проведении анализа корпоративной культуры в Skuratov Coffee было выявлено, что на данном этапе в компании корпоративная культура развита достаточно эффективно. Работники чувствуют понимание со стороны руководства. Сотрудники могут вносить свои идеи и предложения, они наделены самостоятельностью и инициативностью. Общий досуг также положительно складывается на корпоративном духе коллектива.

Благодаря существующей корпоративной культуре компания за последние шесть лет выросла как в числе кофеен, так и в количестве сотрудников.

Среди методов по совершенствованию корпоративной культуры в Skuratov Coffee были выявлены следующие рекомендации:

1. Создание платформы для эффективной коммуникации между сотрудниками из разных городов;
2. Внимание и визиты кофеен руководителями;
3. Создание общих электронных чатов;
4. При необходимости своевременно решать вопросы с увольнением сотрудников;
5. Наделять сотрудников новыми интересными обязанностями.

В настоящее время роль корпоративной культуры в организациях возросла. Благодаря внутренней атмосфере в коллективе, каждый сотрудник знает

свою ценность для организации и гордится работой, которую он выполняет. В компании отсутствуют конфликты, а если они появляются, то быстро разрешаются. Продуктивность и показатели на предприятии растут. Всё это ведёт к эффективной работе организации в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Андреёва И.В. Организационная культур. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011. С.293.

Емельянов Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, Е.Е. Поварницына. – М.: Армада, 2014. С.21.

1. Козлов В.В. Организационная культура. (для бакалавров). Учебное пособие. – М.: Кнорус, 2013. С.75.
2. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект, 2015. С.152–153.

Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. – М.: Финансы и статистика, 2015. С.46.

1. Сидорова В.Н. Организационная культура. – М.: КНОРУС, 2013. С.7
2. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011, С.352.
3. Jaques E. The changing culture of a factory. - New York: Dryden Press, 1952. - P. 251.
4. Stadwood.ru . Теоретико-методологические аспекты формирования корпоративной культуры.

URL:

https://studwood.ru/794661/kulturologiya/teoretiko_metodologicheskie_aspekty_formirovaniya_
(дата обращения: 07.03.2019).

1. Шельмин Е.В. Что такое корпоративная культура и как она формируется? URL: <https://shkolazhizni.ru/job/articles/1969/> (дата обращения: 07.03.2019).
2. HR Helpline Виды и типы корпоративной культуры организации. URL.: <https://hrhelpline.ru/vidy-i-tipy-korporativnoy-kultury-organizacii/> (дата обращения: 06.03.2019).
3. Коммерческий директор. Профессиональный журнал коммерсанта. URL.: <https://www.kom-dir.ru/article/2178-tipy-korporativnoy-kultury> (дата обращения:

06.03.2019).

4. Знай Бизнес. Всё для предпринимателя.

URL.: <http://znaybiz.ru/kadry/kadrovaya-politika/obshhie/korporativnaja-kultura.html#i-2> (дата обращения: 06.03.2019).

1. Консалтинговое Агентство “Лидер”. Корпоративная культура: реальный инструмент управления. URL.: <http://www.aleader.ru> (дата обращения: 06.03.2019).
2. Management.com.ua. Модели корпоративной культуры. URL.: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm276.html> (дата обращения: 06.03.2019).
3. HR-Portal. HR-Сообщество и Публикации. Корпоративная культура. URL.: <https://hr-portal.ru/article/korporativnaya-kultura> (дата обращения: 06.03.2019).
4. Businessman.ru. Типы корпоративной культуры. Корпоративная этика. URL.: <https://businessman.ru/tipyi-korporativnoy-kulturyi-korporativnaya-etika.html> (дата обращения: 06.03.2019).
5. D&D. Агентство управленческого консалтинга. Четыре типа корпоративных культур. URL: http://consult-dnd.com.ua/stati1/article_post/chetyre-tipa-korporativnyh-kultur (дата обращения: 06.03.2019).
6. **Корпоративный менеджмент.** Влияние корпоративной культуры на эффективность бизнеса.

URL.: https://www.cfin.ru/management/controlling/corporate_culture.shtml (дата обращения: 07.03.2019).

1. Ikirov. Этап формирования корпоративной культуры. URL.: <https://www.ikirov.ru/news/23183-chto-takoe-etapy-formirovaniya-korporativnoy-kultury>
2. HR по-русски. Формирование корпоративной культуры в организации. URL.: <http://hr-elearning.ru/korporativnaya-kultura-organizacii/> (дата обращения: 06.03.2019)
3. VC.RU. «Надо идти центр конкуренции, чтобы понять, чего ты стоишь». URL.: <https://vc.ru/offline/25648-skuratov-coffee> (дата обращения: 08.03.2019).
4. Учебники Онлайн. Корпоративная культура. URL.: http://uchebnikirus.com/menedgment/korporativne_upravlinnya_-_ignatyeva_ia/korporativna_kultura.htm (дата обращения: 08.03.2019).
5. Helpiks.org. Виды корпоративных культур. URL.: <https://helpiks.org/2-94357.html> (дата обращения: 08.03.2019).

6. IABC Russia. Международная ассоциация бизнес-коммуникаторов. Диагностика корпоративных культур по Зонненфельду.

URL.: <http://www.communicators.ru> (дата обращения 08.03.2019).

1. О ТКК Материалы. Модель культуры Т. Дила и А. Кеннеди. URL.: <http://trkk.ru/data/models/72-model-kultury-t-dila-i-a-kennedi.html> (дата обращения: 08.03.2019).

- Live Journal. Типология корпоративных культур Ч. Ханди. URL.: <https://lunchonthegrass.livejournal.com/212297.html> (дата обращения: 07.03.2019).

1. Stud All. Типология организационной культуры, предложенная Чарльзом Хенди. URL.: <https://studall.org/all-99427.html> (дата обращения: 07.03.2019).
2. Клерк. Модели корпоративной культуры.

URL.: <https://www.klerk.ru/job/articles/356248/> (дата обращения: 08.03.2019).

- Pro reklamu.com. Модели корпоративной культуры.
- URL.: <http://www.proreklamu.com/articles/all/50368-modeli-korporativnoj-kultury.html> (дата обращения: 08.03.2019).
- Психология – онлайн журнал. Корпоративная культура. URL.: <http://notoffended.ru/stati-po-psixologii/korporativnaya-kultura/> (дата обращения: 06.03.2019).

1. Sietar Russia. Взаимосвязь национальной ментальности и корпоративной культуры. URL.: <http://sietarrussia.ru/2018/04/01/взаимосвязь-ментальности-и-культуры/> (дата обращения: 06.03.2019).
2. Gamesaved. Корпоративная культура в творческом сообществе. Внедрение мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры. URL.: <https://gamesaved.ru/korporativnaya-kultura-v-tvorcheskom-soobshchestve-vnedrenie-meropriyatii-po/> (дата обращения: 08.03.2019).
3. IDdeiforbiz.ru. Типы корпоративной культуры. Корпоративная этика. URL.: <http://ideiforbiz.ru/typy-korporativnoj-kultury-korporativnaya-etika.html> (дата обращения: 08.03.2019).
4. HR-tv.ru. Убийцы корпоративной культуры и 8 правил её спасения. URL.: <https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/ubijtsy-korporativnoj-kultury-i-8-pravil-ee-spasenija.html> (дата обращения: 09.03.2019),

5. Бэкмология. Основные атрибуты корпоративной культуры. URL.: http://becmology.ru/blog/business/org_culture02.htm (дата обращения: 09.03.2019).
6. Мега предмет. Формирование корпоративной культуры в организации. URL.: <https://megapredmet.ru/1-69217.html> (дата обращения: 09.03.2019).
7. Школа финансового анализа и инвестиционной оценки Жданова Василия и Жданова Ивана. Формирование и развитие корпоративной культуры, способствующей поддержанию организационных изменений в компании.

URL.: <http://beintrend.ru/baza-znanij/formirovanie-i-razvitie-korporativnoi-kultury-sposobstvuiushchei-podderzhaniiu-organizatsionnykh-izmenenii-v-kompanii> (дата обращения: 09.03.2019).

1. Информационный портал Мир климата. Вестник УКЦ АПИК: Управление бизнесом. Корпоративная культура.

URL.: https://www.mir-klimata.info/archive/2015_4/укс_корпоративная_культура/ (дата обращения: 09.03.2019).

1. VC.RU. «Надо идти центр конкуренции, чтобы понять, чего ты стоишь». URL.: <https://vc.ru/offline/25648-skuratov-coffee> (дата обращения: 08.03.2019).

1. Jaques E. The changing culture of a factory. - New York: Dryden Press, 1952. - P. 251. [↑](#)

2. Емельянов Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, Е.Е. Поварницына. – М.: Армада, 2014. С.21. [↑](#)

3. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. – М.: Финансы и статистика, 2015. С.46. [↑](#)

4. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект, 2015. С.152.

[↑](#)

5. Андреёва И.В. Организационная культура. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011. С.293. [↑](#)

6. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011, С.352.

[↑](#)

7. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект, 2015. С.152.

[↑](#)

8. Stadwood.ru . Теоретико-методологические аспекты формирования корпоративной культуры.

URL:

https://studwood.ru/794661/kulturologiya/teoretiko_metodologicheskie_aspekty_formirovan
(дата обращения: 07.03.2019).

[↑](#)

9. Шельмин Е.В. Что такое корпоративная культура и как она формируется?

URL: <https://shkolazhizni.ru/job/articles/1969/> (дата обращения: 07.03.2019). [↑](#)

10. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект, 2015. С.153. [↑](#)

11. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект, 2015. С.153.

[↑](#)

12. Stadwood.ru . Теоретико-методологические аспекты формирования корпоративной культуры. URL: https://studwood.ru/794661/kulturologiya/teoretiko_metodologicheskie_aspekty_formirovan (дата обращения: 08.03.2019).

[↑](#)

13. Учебники Онлайн. Корпоративная культура.

URL.: http://uchebnikirus.com/menedgment/korporativne_upravlinnya_-_ignatyeva_ia/korporativna_kultura.htm (дата обращения: 08.03.2019).

[↑](#)

14. Helpiks.org. Виды корпоративных культур. URL.: <https://helpiks.org/2-94357.html> (дата обращения: 08.03.2019).

[↑](#)

15. Консалтинговое Агентство “Лидер”. Корпоративная культура: реальный инструмент управления. URL.: <http://www.aleader.ru> (дата обращения: 06.03.2019).

[↑](#)

16. HR Helpline Виды и типы корпоративной культуры организации. URL.: <https://hrhelpline.ru/vidy-i-tipy-korporativnoy-kultury-organizacii/> (дата обращения: 06.03.2019). [↑](#)

17. HR Helpline Виды и типы корпоративной культуры организации. URL.: <https://hrhelpline.ru/vidy-i-tipy-korporativnoy-kultury-organizacii/> (дата обращения: 06.03.2019). [↑](#)

18. IABC Russia. Международная ассоциация бизнес-коммуникаторов. Диагностика корпоративных культур по Зонненфельду. URL.: <http://www.communicators.ru> (дата обращения 08.03.2019). [↑](#)

19. Коммерческий директор. Профессиональный журнал коммерсанта. URL.: <https://www.kom-dir.ru/article/2178-tipy-korporativnoy-kultury> (дата обращения: 06.03.2019).
[↑](#)
20. IABC Russia. Международная ассоциация бизнес-коммуникаторов. Диагностика корпоративных культур по Зонненфельду. URL.: <http://www.communicators.ru> (дата обращения 08.03.2019). [↑](#)
21. Коммерческий директор. Профессиональный журнал коммерсанта. URL.: <https://www.kom-dir.ru/article/2178-tipy-korporativnoy-kultury> (дата обращения: 06.03.2019). [↑](#)
22. Знай Бизнес. Всё для предпринимателя. URL.: <http://znaybiz.ru/kadry/kadrovaya-politika/obshhie/korporativnaja-kultura.html#i-2> (дата обращения: 06.03.2019).
[↑](#)
23. О ТКК Материалы. Модель культуры Т. Дила и А. Кеннеди. URL.: <http://trkk.ru/data/models/72-model-kultury-t-dila-i-a-kennedi.html> (дата обращения: 08.03.2019).
[↑](#)
24. HR Helpline Виды и типы корпоративной культуры организации. URL.: <https://hrhelpline.ru/vidy-i-tipy-korporativnoy-kultury-organizacii/> (дата обращения: 06.03.2019).
[↑](#)
25. Козлов В.В. Организационная культура. (для бакалавров). Учебное пособие. – М.: Кнорус, 2013. С.75. [↑](#)

26. Козлов В.В. Организационная культура. (для бакалавров). Учебное пособие. – М.: Кнорус, 2013. С.75.

[↑](#)

27. Сидорова В.Н. Организационная культура. – М.: КНОРУС, 2013. С.7

[↑](#)

28. Management.com.ua. Модели корпоративной культуры.

URL.: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm276.html> (дата обращения: 06.03.2019). [↑](#)

29.
 - Live Journal. Типология корпоративных культур Ч. Ханди.
 - URL.: <https://lunchonthegrass.livejournal.com/212297.html> (дата обращения:07.03.2019).

[↑](#)

30. Management.com.ua. Модели корпоративной культуры.

URL.: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm276.html> (дата обращения: 06.03.2019). [↑](#)

31. Stud All. Типология организационной культуры, предложенная Чарльзом Хенди.

URL.: <https://studall.org/all-99427.html> (дата обращения: 07.03.2019).

[↑](#)

32. HR Helpline Виды и типы корпоративной культуры организации.

URL.: <https://hrhelpline.ru/vidy-i-tipy-korporativnoy-kultury-organizacii/> (дата обращения: 06.03.2019). [↑](#)

33. Клерк. Модели корпоративной культуры.

URL.: <https://www.klerk.ru/job/articles/356248/> (дата обращения: 08.03.2019).

[↑](#)

34. HR-Portal. HR-Сообщество и Публикации. Корпоративная культура.

URL.: <https://hr-portal.ru/article/korporativnaya-kultura> (дата обращения: 08.03.2019).

[↑](#)

35. HR-Portal. HR-Сообщество и Публикации. Корпоративная культура.

URL.: <https://hr-portal.ru/article/korporativnaya-kultura> (дата обращения: 06.03.2019). [↑](#)

36. Management.com.ua. Модели корпоративной культуры.

URL.: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm276.html> (дата обращения: 06.03.2019).

[↑](#)

37. ○ Pro reklamu.com. Модели корпоративной культуры. URL.:
<http://www.proreklamu.com/articles/all/50368-modeli-korporativnoj-kultury.html>
(дата обращения: 08.03.2019).

[↑](#)

38. Management.com.ua. Модели корпоративной культуры.

URL.: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm276.html> (дата обращения: 06.03.2019).

[↑](#)

39. HR-Portal. HR-Сообщество и Публикации. Корпоративная культура.

URL.: <https://hr-portal.ru/article/korporativnaya-kultura> (дата обращения: 06.03.2019).

[↑](#)

40. ○ Психология – онлайн журнал. Корпоративная культура. URL.: <http://notoffended.ru/stati-po-psixologii/korporativnaya-kultura/> (дата обращения: 06.03.2019).

[↑](#)

41. HR-Portal. HR-Сообщество и Публикации. Корпоративная культура.

URL.: <https://hr-portal.ru/article/korporativnaya-kultura> (дата обращения: 06.03.2019).

[↑](#)

42. D&D. Агентство управленческого консалтинга. Четыре типа корпоративных культур. URL: http://consult-dnd.com.ua/stati1/article_post/chetyre-tipa-korporativnyh-kultur (дата обращения: 06.03.2019).

[↑](#)

43. HR по-русски. Формирование корпоративной культуры в организации. URL.: <http://hr-elearning.ru/korporativnaya-kultura-organizacii/> (дата обращения: 06.03.2019).

[↑](#)

44. HR-Portal. HR-Сообщество и Публикации. Корпоративная культура.

URL.: <https://hr-portal.ru/article/korporativnaya-kultura> (дата обращения: 06.03.2019). [↑](#)

45. D&D. Агентство управленческого консалтинга. Четыре типа корпоративных культур. URL: http://consult-dnd.com.ua/stati1/article_post/chetyre-tipa-korporativnyh-kultur (дата обращения: 06.03.2019). [↑](#)
46. Sietar Russia. Взаимосвязь национальной ментальности и корпоративной культуры. URL.: <http://sietarrussia.ru/2018/04/01/взаимосвязь-ментальности-и-культуры/> (дата обращения: 06.03.2019). [↑](#)
47. Sietar Russia. Взаимосвязь национальной ментальности и корпоративной культуры.
URL.: <http://sietarrussia.ru/2018/04/01/взаимосвязь-ментальности-и-культуры/> (дата обращения: 06.03.2019). [↑](#)
48. HR Helpline Виды и типы корпоративной культуры организации. URL.: <https://hrhelpline.ru/vidy-i-tipy-korporativnoy-kultury-organizacii/> (дата обращения: 06.03.2019). [↑](#)
49. Businessman.ru. Типы корпоративной культуры. Корпоративная этика. URL.: <https://businessman.ru/tipyi-korporativnoy-kulturyi-korporativnaya-etika.html> (дата обращения: 06.03.2019).
[↑](#)
50. Businessman.ru. Типы корпоративной культуры. Корпоративная этика. URL.: <https://businessman.ru/tipyi-korporativnoy-kulturyi-korporativnaya-etika.html> (дата обращения: 06.03.2019).
[↑](#)
51. HR по-русски. Формирование корпоративной культуры в организации. URL.: <http://hr-elearning.ru/korporativnaya-kultura-organizacii/> (дата обращения: 06.03.2019).
[↑](#)

52. HR-Portal. HR-Сообщество и Публикации. Корпоративная культура.
URL.: <https://hr-portal.ru/article/korporativnaya-kultura> (дата обращения: 06.03.2019). [↑](#)
53. HR по-русски. Формирование корпоративной культуры в организации. URL.: <http://hr-elearning.ru/korporativnaya-kultura-organizacii/> (дата обращения: 08.03.2019). [↑](#)
54. HR-Portal. HR-Сообщество и Публикации. Корпоративная культура.
URL.: <https://hr-portal.ru/article/korporativnaya-kultura> (дата обращения: 06.03.2019). [↑](#)
55. Gamesaved. Корпоративная культура в творческом сообществе. Внедрение мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры. URL.: <https://gamesaved.ru/korporativnaya-kultura-v-tvorcheskom-soobshchestve-vnedrenie-meropriyatii-po/> (дата обращения: 08.03.2019). [↑](#)
56. Businessman.ru. Типы корпоративной культуры. Корпоративная этика. URL.: <https://businessman.ru/tipyi-korporativnoy-kulturyi-korporativnaya-etika.html> (дата обращения: 07.03.2019). [↑](#)
57. Helpiks.org. Виды корпоративных культур. URL.: <https://helpiks.org/2-94357.html> (дата обращения: 08.03.2019).
[↑](#)
58. IDdeiforbiz.ru. Типы корпоративной культуры. Корпоративная этика. URL.: <http://ideiforbiz.ru/tipy-korporativnoj-kultury-korporativnaya-etika.html> (дата обращения: 08.03.2019). [↑](#)
59. Businessman.ru. Типы корпоративной культуры. Корпоративная этика. URL.: <https://businessman.ru/tipyi-korporativnoy-kulturyi-korporativnaya-etika.html> (дата обращения: 07.03.2019).

[↑](#)

60. Шельмин Е.В. Что такое корпоративная культура и как она формируется?

URL: <https://shkolazhizni.ru/job/articles/1969/> (дата обращения: 07.03.2019). [↑](#)

61. HR-tv.ru. Убийцы корпоративной культуры и 8 правил её спасения. URL.: <https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/ubijtsy-korporativnoj-kultury-i-8-pravil-ee-spasenija.html> (дата обращения: 09.03.2019),

[↑](#)

62. HR-tv.ru. Убийцы корпоративной культуры и 8 правил её спасения. URL.: <https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/ubijtsy-korporativnoj-kultury-i-8-pravil-ee-spasenija.html> (дата обращения: 09.03.2019), [↑](#)

63. HR-Portal. HR-Сообщество и Публикации. Корпоративная культура.

URL.: <https://hr-portal.ru/article/korporativnaya-kultura> (дата обращения: 08.03.2019).

[↑](#)

64. **Корпоративный менеджмент.** Влияние корпоративной культуры на эффективность бизнеса. URL.:

https://www.cfin.ru/management/controlling/corporate_culture.shtml (дата обращения: 07.03.2019).

[↑](#)

65. **Корпоративный менеджмент.** Влияние корпоративной культуры на эффективность бизнеса. URL.:

https://www.cfin.ru/management/controlling/corporate_culture.shtml (дата обращения: 09.03.2019).

[↑](#)

66. Бэкмология. Основные атрибуты корпоративной культуры.

URL.: http://becmology.ru/blog/business/org_culture02.htm (дата обращения: 09.03.2019). [↑](#)

67. HR-Portal. HR-Сообщество и Публикации. Корпоративная культура.

URL.: <https://hr-portal.ru/article/korporativnaya-kultura> (дата обращения: 09.03.2019).

[↑](#)

68. Мега предмет. Формирование корпоративной культуры в организации. URL.: <https://megapredmet.ru/1-69217.html> (дата обращения: 09.03.2019). [↑](#)

69. Школа финансового анализа и инвестиционной оценки Жданова Василия и Жданова Ивана. Формирование и развитие корпоративной культуры, способствующей поддержанию организационных изменений в компании. URL.: <http://beintrend.ru/baza-znanij/formirovanie-i-razvitie-korporativnoi-kultury-sposobstvuiushchei-podderzhaniiu-organizatcionnykh-izmenenii-v-kompanii> (дата обращения: 09.03.2019).

[↑](#)

70. Ikirov. Этап формирования корпоративной культуры. URL.: <https://www.ikirov.ru/news/23183-что-такое-этапы-формирования-корпоративной-культуры> (дата обращения: 09.03.2019).

[↑](#)

71. Ikirov. Этап формирования корпоративной культуры. URL.: <https://www.ikirov.ru/news/23183-что-такое-этапы-формирования-корпоративной-культуры> (дата обращения: 09.03.2019). [↑](#)

72. HR-Portal. HR-Сообщество и Публикации. Корпоративная культура.

URL.: <https://hr-portal.ru/article/korporativnaya-kultura> (дата обращения: 09.03.2019).

[↑](#)

73. Информационный портал Мир климата. Вестник УКЦ АПИК: Управление бизнесом. Корпоративная культура. URL.: https://www.mir-klimata.info/archive/2015_4/ukc_korporativnaja_kultura/ (дата обращения: 09.03.2019).

[↑](#)

74. HR-Portal. HR-Сообщество и Публикации. Корпоративная культура.

URL.: <https://hr-portal.ru/article/korporativnaya-kultura> (дата обращения: 09.03.2019).

[↑](#)

75. Информационный портал Мир климата. Вестник УКЦ АПИК: Управление бизнесом. Корпоративная культура. URL.: https://www.mir-klimata.info/archive/2015_4/ukc_korporativnaja_kultura/ (дата обращения: 09.03.2019).

[↑](#)

76. HR по-русски. Формирование корпоративной культуры в организации.

URL.: <http://hr-elearning.ru/korporativnaya-kultura-organizacii/> (дата обращения: 06.03.2019).

[↑](#)

77. VC.RU. «Надо идти центр конкуренции, чтобы понять, чего ты стоишь». URL.: <https://vc.ru/offline/25648-skuratov-coffee> (дата обращения: 08.03.2019).

[↑](#)