

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

## **Актуальность темы исследования**

В современном менеджменте большую значимость имеют человеческие ресурсы. Эффективность и результаты организации зависят прямым образом от результатов работы сотрудников этой организации. Способности, навыки, профессионализм и другие важные для эффективной работы качества влияют на конечный результат выпускаемой продукции. После осознания того, что именно люди являются самым ценным ресурсом, были пересмотрены управленческие парадигмы, которые теперь имеют гуманистическую ориентацию и социальную направленность. С 1980-х гг. с момента признания человека ценным ресурсом начали меняться и концепции менеджмента в целом. Значимую роль стала играть культура организации. Ведь организация как раз и есть сотрудники, коллектив.

Новая концепция менеджмента стала больше уделять внимание управлению человеческими ресурсами, появилось целое направление, связанное с этой концепцией, которое постоянно растет. Появляются новые должности, на эту тему пишут книги и проводят тренинги. Большая часть уделена психологии человека и человеческих отношений. Все это для того, чтобы правильно организовать культуру внутри организации. Культура подразумевает систему принятых в организации и разделяемых ее сотрудниками ценностей, убеждений, принципов, норм, что помогает регулировать поведение людей, групп и организации в целом. В стратегическом менеджменте организационная культура считается необходимым условием, без которого невозможна реализации разработанной стратегии.

## **Степень изученности проблемы**

Организационная культура и в целом работа с человеческими ресурсами изучается всего несколько десятилетий с той важностью, какой действительно необходимо. Поскольку это направление довольно молодо, то проблема остается актуально и на сегодняшний день. Более того, организационная культура требует анализа именно человеком, так как машина не способна углубиться в гуманистические аспекты этой темы и полноценно проанализировать и решить эту проблему. Именно

поэтому изучение этой проблемы актуальна и важна.

**Цель работы** - изучить особенности процесса формирования и поддержания организационной культуры. В ходе исследования необходимо решить ряд задач:

1. Изучить понятие организационной культуры, ее структуру и содержание;
2. Изучить способы оценки эффективности организационной культуры и влияние культуры на организацию;
3. Изучить проблему поддержания организационной культуры.

## **ГЛАВА 1. Понятие, структура и содержание организационной культуры**

- 1.

### **Понятие организационной культуры**

Культура является одним из способов изучения окружающего мира. Помимо этого, именно культура определяет установки и поведение человека. Такой метод организации общества и поведения людей является общепринятым и является способом существования, оценивания и деятельности, который существовал до нас, существует сейчас и будет существовать в будущем.

Понятие культуры довольно обширно и включает себя «мир человеческой деятельности». То есть культурой можно считать материальную и умственную деятельность человека, вернее результаты этой деятельности.

В результате умственной и духовной деятельности человек способен наделять свое творение смыслом. Именно благодаря тому, что каждый человек может наделять творение своим собственным смыслом, в разных народах и культурах одно творение может нести совершенно различные смыслы. Тем же путем культура может быть источником придания смысла не только результатам деятельности человека, но и самому поведению человека.

Культура представляет собой механизм, формирующий ценностное, мировоззренческое и поведенческое состояние членов сообщества, ограничивая восприятие явлений, с которыми они сталкиваются, с одной стороны, с другой, облегчая их осмысление.

Культура склонна к изменениям с течением времени. Ее связь с прошлым неразрывна. Установки, убеждения, традиции и нормы позволяют людям жить в обществе более устойчиво, но и они со временем меняются, преобразовываясь в новые, принятые обществом.

Культура для людей стала структурой, которая способна упорядочить нерегулируемые взаимодействия. И благодаря тому, что культура усваивается с детства в процессе социализации, она принимается большинством и не вызывает отторжения и непринятия. Культура выступает как программа, задающая определенное поведение социальных систем различного уровня.

Возникновение культуры связано с тем, что обществу приходилось адаптироваться к изменениям внешней среды. И если сначала внешней средой для человечества являлась в основном природа, то в последующем людям пришлось адаптироваться к выживанию среди других обществ и народов, конкурируя между собой. И как раз для того, чтобы конкуренция стала возможной, обществу приходилось упорядочивать поведение людей и преобразовывать его в некий механизм. Со временем этот механизм стал развиваться быстрее, как и технологии и орудия труда. Появилась необходимость в разделении труда с подсистемами различного уровня, дифференциации общества на разнообразные сообщества привело к выделению культур различных уровней системной организации. Появление такого сообщества как социальная организация положило начало оформлению, формированию такого явления как организационная культура. Культура сопровождает человечество во всех проявлениях его деятельности и естественен тот интерес к координирующей и регулирующей силе организационной культуры, который проявляют современные руководители.

Э. С. Маркарян, отечественный теоретик культуры, считает важнейшим, неотъемлемым свойством действующей организации наличие организационной культуры и ценностно-нормативной системы, как ее основы. Кроме того, Э. С. Маркарян выделяет в качестве главной функции культуры адаптационную, включая в нее и интеграцию членов организации в единую целостную систему, как условие способности социально-экономической системы к адаптации и развитию. Таким образом, в результате исторического развития организации или другого человеческого сообщества, методом проб и ошибок вырабатывается технология взаимодействия, которая обеспечивает выживание общности в условиях достаточно высокой степени стабильности окружающей среды. Подобное понимание организационной культуры демонстрирует Э. Шейн, который считает, что культура организации выступает как итог исторического развития

организации, ее борьбы за существование, причем проблему адаптации к изменениям внешней среды он считает первичной, которая вызывает необходимость интеграции членов коллектива. Результатом данного процесса выступают технологии, действующие в двух направлениях: преодоление дезинтеграции коллектива и преодоление несоответствия организации внешней социально-экономической среде. Различные исследователи в определении культуры производственной организации делают акцент на различных аспектах, тем не менее, они тем или иным образом отмечают направленность на реализацию ее основных функций (технологических, адаптационных, интеграционных). [\[1\]](#)

Культура на уровне организации регулирует деятельность людей, обладает некоторыми особенностями, которые позволяют отделить ее от культуры общества. К таким особенностям можно отнести:

- небольшой, по сравнению с культурой общества, срок существования организационной культуры, что определяет большую динамичность процессов культуuroобразования, меньшую регулирующую силу и значимость ценностей;
- организационная культура возникает в трудовых коллективах, регулирует отношения, возникающие в процессе достижения целей организации и ее сотрудников;
- усвоение организационной культуры происходит не с рождения и не с «чистого листа», поэтому велико влияние национальной, религиозной, профессиональной и т. д. культур, и больше, чем в культуре общества, возможна критическая переработка и воздействие культуры личности на организационную культуру; больше усилий необходимо приложить, чтобы личности, входящие в организацию, действовали в соответствии с ее культурой;
- на организационную культуру сильное влияние оказывает характер деятельности той организации, в которой она складывается;
- небольшой размер общности, в которой она возникает, позволяет управлять ею, и на этом уровне больше всего проявляется влияние лидера на содержание и особенности культуры организации;
- сотрудники организации приходят в организацию для достижения целей, прежде всего материального плана, что также накладывает отпечаток на содержание организационной культуры и отношения внутри коллектива и с внешней средой. Данные особенности не ориентируют исследователя, что необходимо изучать для

определения эффективности организационной культуры, однако указывают направления воздействия и ограничения, которые следует учесть при формировании организационной культуры. [\[2\]](#)

Т.О. Сломанидина предложила сводную схему основных элементов организационной культуры компании, состоящую из шести основных групп:

- Миссия организации;
- Ценности;
- Символы;
- Поведение;
- Культура;
- Труда.

Таким образом, ведущими элементами, составляющими содержание организационной культуры, являются миссия, цели, представления о ценностях, нормы и правила, традиции. Ядром организационной культуры являются ценности, в большей или меньшей степени, разделяемые всеми членами организации. Ключевые ценности, будучи объединенными в систему, образуют философию организации, отвечающую на вопрос, что является для нее самым важным. В любой организации есть свой фольклор, который нигде не записан и передается из уст в уста, это мифы и легенды. Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры.

Ценности, установки, которые оказывают решающее влияние на поведение работников организации, преимущественно они передаются и проявляются в неформальном общении. В качестве героев историй выступают те из членов организации, образцы поведения которых лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты сложившейся организационной культуры. Диагностика данных элементов организационной культуры дает возможность понять, что определяет восприятие, мышление и мотивацию работников организации на данный момент и как можно эффективно управлять этими процессами. [\[3\]](#)

- 1.

## **Влияние факторов внешней и внутренней среды на организационную культуру**

Для того чтобы осуществить процесс формирования и развития организационной культуры, необходимо провести анализ тех факторов, которые оказывают на нее существенное влияние.

Любые усилия, связанные с изменением, совершенствованием культуры, могут быть нивелированы за счет негативного воздействия какого-либо фактора. Отсутствие учета влияния различных внешних и внутренних процессов, явлений и т.д. на организационную культуру может привести к потере затраченных денежных средств, времени, людских ресурсов. Поэтому так важно знать основные факторы, влияющие на культуру фирмы, а также направление их воздействия.

Анализ факторов внешней и внутренней среды является одним из первых этапов процесса формирования и развития организационной культуры и осуществляется в следующей последовательности:

1. Выделяются наиболее существенные факторы, которые влияют на организационную культуру. Их перечень будет определяться сферой деятельности фирмы, ситуацией на рынке, ее конкурентным положением, размером и др.
2. Определяется вес (ранг) каждого фактора, Вес или ранг факторов можно определить экспертным путем, например через опрос руководителей, работников организации.
3. Проводится анализ зависимости организационной культуры от каждого фактора (направление воздействия фактора, характер влияния, специфика фактора, возможность его изменения или устранения, степень зависимости и т.п.).

Среди основных факторов внешней среды, оказывающих влияние на организационную культуру, выделяются:

- национальная культура и менталитет;
- деловые партнеры (поставщики, потребители, финансовые институты и др.);
- конкуренты;
- акционеры и собственники;
- инвесторы;
- законодательные акты (федеральные, муниципальные, международные);

- международная ситуация (политическая, экономическая, социальная);
- внутренняя политическая, экономическая ситуация, социальная ситуация;
- научно-технический прогресс.[\[4\]](#)

Рассмотрим более подробно, как те или иные факторы внешней среды влияют на организационную культуру.

Влияние национальной культуры и менталитета на организационную культуру особенно остро проявляется при работе организации в различных странах (глобально ориентированных организаций)

В различных странах с разными национальными культурами сложились определенные модели управления организациями. Традиционно выделяют американский и японский стиль управления. Однако идеология управления российскими организациями тоже имеет собственные характерные черты.

Во многом на организационную культуру оказывает влияние доминирующая в данном географическом регионе религия и отношение к ней индивида (наибольшее влияние в мусульманских и других восточных культурах). Деловые партнеры по-разному влияют на организационную культуру.[\[5\]](#)

Особенности и специфика ведения бизнеса в современных условиях формируют новую культуру взаимоотношений с поставщиками сырья, материалов, оборудования, комплектующих, основанную на доверии, положительной репутации. Это связано с необходимостью точных и своевременных поставок в нужных для бесперебойного производства объемах.

Влияние поставщиков трудовых ресурсов на организационную культуру проявляется в том, насколько она может быть воспринята персоналом. Если на рынке труда преобладают низкоквалифицированные кадры, то в условиях дефицита работников высокой квалификации и образования будет сложно ориентировать персонал на проведение исследований, разработок, генерирование идей, творческий подход. Еще одно направление влияния данного фактора лежит в области тех социальных гарантий, которые может предоставить организация, в условиях труда, культуры организации трудового процесса. Люди будут стремиться работать в той фирме, в которой организационная культура ориентирована на заботу о своих работниках.

Влияние инвесторов на организационную культуру заключается в том, что денежные средства будут вкладываться в организацию, которая не замешана в скандалах, у которой положительная репутация, к которой существует доверие. При формировании организационной культуры следует это учитывать, чем будет создан благоприятный инвестиционный климат в организации.

Законодательные акты прямо или косвенно регламентируют определенные положения организационной культуры. Например, в области требований к организации труда, обеспечению питания и мест отдыха, требований к внешнему виду, возможных санкций и поощрений и др. Положения организационной культуры должны быть законными.

Международная политическая, экономическая, социальная ситуации оказывают влияние на организационную культуру путем формирования общих направлений и тенденций развития организаций (например, глобализация, информационная экономика), а также путем установления общечеловеческих ценностей.

Внутренняя политическая, экономическая, социальная ситуации определяют уровень жизни населения, специфику условий функционирования организаций в данной стране; в рамках государственного управления даются основные идеологические установки, сказывающиеся и на экономической политике. Все это влияет на Организационную культуру путем формирования ценностных ориентации, определенной степени социальной защищенности работников, уровня социальной ответственности организации перед обществом.

Изменившийся характер научно-технического прогресса — от технической направленности к генной инженерии, биотехнологиям, информационным технологиям и телекоммуникациям — вынуждает организации так же смещать акцент в своей производственно-хозяйственной деятельности. О низком уровне организационной культуры сегодня свидетельствует не только использование в производственном процессе физически и морально устаревшего оборудования, но и морально устаревших методов организации производства, управления персоналом, организации управления предприятием (линейно-функциональные жесткие структуры управления, ограниченные обязанности отдела кадров и т.п.).

[\[6\]](#)

Анализ факторов внутренней среды. Среди основных факторов внутренней среды, оказывающих влияние на организационную культуру, можно выделить следующие:

- личность создателя (основателя) организации;

- временной период существования организации на рынке (стадия жизненного цикла);
- размер организации;
- сфера деятельности организации;
- уровень образования и квалификации работников;
- располагаемые ресурсы;
- технология.

Влияние личности создателя (основателя) организации на организационную культуру проявляется в том, что его основные убеждения, мировоззрение, идеалы передаются его сотрудникам и всей организации и впоследствии будут транслироваться через поколения работающих. Так, Э. Шейн считает, что основатель организации «навязывает» ей свои представления о целях, средствах их достижения, ценностях, обусловленных его личностью, собственной культурой. [\[7\]](#)

Взаимосвязь организационной культуры и жизненного цикла организации. Любая организация может быть охарактеризована определенной продолжительностью своего существования на рынке — стадией жизненного цикла. Переход организации от одной стадии жизненного цикла к другой сопровождается неизбежным изменением ее культуры.

Организационная культура в процессе смены стадий жизненного цикла организации изменяется в сторону усиления индивидуализма работников и уменьшения ориентированности на инновации. Организационная культура в своем развитии также проходит определенные стадии: детства, роста, зрелости и старости. Эти стадии жизненного цикла организационной культуры совпадают со стадиями жизненного цикла организации, так как организационная культура формируется и развивается только в процессе существования и функционирования фирмы.

На разных стадиях развития организации возникают разные возможности и механизмы для изменения организационной культуры.

В зависимости от стадии жизненного цикла организации ее культура изменяется от гибкой, неформальной к коллективной, семейственной, а затем — к формальным

отношениям, ужесточению контроля; на следующем этапе происходит смещение центра внимания с контроля собственных процессов на потребителя, рынок.

Размер организации также влияет на организационную культуру. Для крупных предприятий важное место занимает вопрос объединения персонала, иерархии управления, культурной адаптации новых работников и т.д.

Влияние сферы деятельности на организационную культуру. Организации, занятые в различных сферах деятельности, будут обладать различными культурами как по основополагающим целям, так и по ценностям, культуре организации трудового процесса, коммуникациям и т.д.

Влияние уровня образования и квалификации работников на организационную культуру проявляется в том, какие ценности могут воспринять работники, насколько возможно проявление творческого подхода и инициативности с их стороны, какие и в каком количестве необходимы мероприятия для обучения, ротации, повышения квалификации работников и т.д.

Если персонал не понимает создаваемой руководством организационной культуры, не принимает ее, то она остается только декларируемой, а истинная, реально существующая культура будет совсем иной.

Среди всей совокупности факторов можно выделить шесть основных, оказывающих наибольшее влияние на организационную культуру: национальная культура и менталитет, личность создателя организации, временной период существования фирмы на рынке, размер организации, сфера деятельности и уровень образования и квалификации работников.

Таким образом, организационная культура стала одним из самых важных и необходимых механизмов в менеджменте. Это связано с тем, что деятельность людей, направленная на достижение общей значимой цели, нуждается в правильной организации и мотивации работы этих людей. Если культура организации сильна, то производительность труда будет расти, а люди будут заинтересованы в своей деятельности. Кроме того, наличие организационной культуры сильно уменьшает вероятность проблем в общении коллектива. И если в обществе в целом культура прогрессирует довольно плавно и изменять ее довольно сложно, то организационная культура может быть не просто механизмом адаптации и роста, но и очень сильным инструментом управления, который способен быстро изменять организационную структуру, нормы, ценности и правила внутри организации, влияя на работу сотрудников и эффективность их

деятельности.

## **ГЛАВА 2. Теоретические основы формирования и развития организационной культуры**

### **2.1. Взаимосвязь организационной культуры и эффективности деятельности организации**

Для того, чтобы понимать, в каком направлении стоит развивать организационную культуру для достижения нужного результата, необходимо оценить влияние организационной культуры на данный момент. Оценивать можно по степени проявления некоторых явлений и процессов, таких как уровень текучести кадров, степень управляемости коллективом, уровень конфликтности и т. п.

#### **Степень управляемости организации.**

Каждым предприятием управляет лидер, руководитель или группа ответственных лиц. Причем управление происходит в любой момент деятельности организации. Поскольку под управлением мы понимаем воздействие на объект управления, под управляемостью мы понимаем реагирование объекта управления на такое воздействие. В каждом конкретном случае воздействия степень реагирования на такое воздействие может быть различной.

Под степенью управляемости организации понимается форма и скорость реагирования организации на принимаемые менеджером, ее возглавляющим, управленческие решения, поскольку свое воздействие на организацию менеджер осуществляет именно через принятие решений. Другими словами, менеджера при управлении им организацией интересует, в той ли форме, как он ожидает, и столь ли быстро, как он того хотел бы, организация реагирует на каждое принимаемое им по поводу организации решение. Интерес к проблеме управляемости организации возникает только в том случае, если выясняется, что организация малоуправляема.

Степень управляемости организации может быть высокой, средней, нормальной и низкой.

По всей вероятности, высокая степень управляемости также не относится к желаемым характеристикам процесса управления. Степень управляемости организации должна быть нормальной, т. е. соответствующей норме, тому порядку, который закрепился в сознании менеджера как удовлетворяющий его. Если организация в целом или ее подразделения реагируют на принимаемые менеджером решения так, как он рассчитывал в момент принятия решения, и если такое реагирование проявляется достаточно быстро, то организацию можно назвать управляемой. И наоборот, если организация в целом или ее отдельные компоненты не реагируют на принимаемые менеджером решения, то организация относится к неуправляемым. Если же реагирование происходит весьма вяло, да еще и не в той форме, в которой этого ожидал менеджер, то организация малоуправляема. Для эффективного управления неприемлема низкая степень управляемости, наилучшей будет нормальная для данного руководящего состава степень управляемости.

Обычная степень маневренности организации значит наличие этой внутренней ситуации, организационной культуры, когда хоть какому принимаемому управленческому решению соответствует пригодная по содержанию и скорости реакция самой организации, ее коллектива.

Если организация малоуправляема, то даже самые блестящие, многообещающие решения будут приниматься впустую или же реализовываться с низкой эффективностью, намного ниже той, какой она могла бы быть в случае, когда для организации была бы свойственна нормальная степень управляемости.

## **Неуправляемая или малоуправляемая организация: основные характеристики.**

Неуправляемой или малоуправляемой организации свойственно раздельное существование аппарата управления и всей остальной части организации.

Управленческий аппарат живет своей жизнью, он самодостаточен, он может действовать весьма активно, но вся его активность не оказывает почти никакого воздействия на основу организации, ее основную часть. Активность ее в таком случае сводится к аппаратным играм, к интригам, к борьбе за места (посты), за

лучший или больший «кусочек 86 общего пирога». Какое-то воздействие на остальную (основную) часть организации даже в такой ситуации аппарат оказывает, поскольку обладает только ему доступными рычагами власти. Например, аппарат может принять инвестиционное решение, т. е. решение о направлении финансовых ресурсов на реализацию конкретного проекта, и остальная часть организации не сможет противодействовать такому решению аппарата управления, она, эта основная часть организации, вынуждена в этой ситуации подстраиваться под такие принимаемые аппаратом решения.

Однако сама организация, т. е. ее основная часть, живет и функционирует на основе сложившегося или складывающегося порядка, который именуется организационной культурой. В этой ситуации организационная культура представляет собой механизм поиска компромиссных вариантов разрешения разнонаправленных индивидуальных и групповых эгоистических интересов всех членов организации, каждый из которых нацеливается на выживание в рамках данной организации, если он решает оставаться в ней, или если он осознает, что уходить ему некуда. Само производство осуществляется только потому, что каждый осознает, что его индивидуальное выживание возможно только через «делание этого дела», т. е. через производство того, что выступает в качестве профиля организации. О цели, о судьбе, о будущем организации никто не думает: аппарату необходимо удержать свои позиции, всем остальным – выжить, пережить, дождаться лучших времен.

В такой ситуации в организации не могут не появляться неформальные лидеры, которые со временем начинают взаимодействовать с аппаратом управления, осуществляя поиск удовлетворяющих (хотя бы в малейшей степени) обе стороны компромиссов.

## **Нормально управляемая организация: основные характеристики**

В организациях, где руководство и персонал действуют как единое целое, где существует объединяющая сила – организационная культура, существует нормальная степень управляемости. Там могут быть какие-то проблемы, неувязки, но единство целей и действий сохраняется. Решения, принимаемые аппаратом управления, контролируются. Организация реагирует на такие решения в ожидаемой форме и с ожидаемой скоростью. Внимание членов организации

концентрируется на деле, бизнесе, производительном процессе. Реализовать свой эгоистический интерес, кроме как через реализацию организационного интереса, не представляется возможным: организация со временем все равно вытеснит за пределы того, кто не считается с общим интересом. Неэффективное управление или некомпетентность в такой организации становится очевидной почти сразу же, начинает проявляться и реагирование организации на такую неэффективность или компетентность.

## **Факторы, воздействующие на управляемость организации**

Прежде всего, к факторам, воздействующим на уровень маневренности организации возможно отнести лицо самого менеджера, а вернее соотношение манеры управления, присущего менеджеру, типу организационной культуры. Под манерой управления мы осознаем форму восприятия подчиненными всего того, собственно, что исходит от менеджера, – команд, приказов, указаний, назначений и т. д. При строгом (авторитарном) манере управления, присущем менеджеру, кое-какие типы организаций делаются больше управляемыми. В иных типах организаций на подобный манера имеет возможность быть обратная реакция – потаенное противодействие, понижение производительности работы.

Предпочтительность строгого манеры разъясняется тем, собственно, что в данной истории у подчиненных под действием вероятного недовольства менеджера появляется натуральное вожелание откликаться на влияние с его стороны подходящим образом. Плавные же манера управления, при недоступности крепкой организационной культуры, разрешает подчиненным разносторонне говорить влияние, оказываемое на их со стороны менеджера. В критериях крепкой организационной культуры инструкция и подчиненные думают одними категориями, целое ценностно-нормативное место не допускает расхождения в трактовках, осмыслении целей и средств их заслуги. Соотношение манеры управления типу организационной культуры конкретным образом воздействует на уровень маневренности организацией. Личностные или же личные особенности менеджера, воздействующие на уровень маневренности организации, не ограничиваются лишь только манерой управления. 2-ое заявка к менеджеру в данном контексте связано с его умением брать на себя заключения и не элементарно заключения, а заключения действенные, а не считая такого, и действительно организовывать реализацию этих принимаемых им заключений.

Принятие же решений в свою очередь связано с умением менеджера формулировать цели – вне организационную и внутриорганизационную. А цель можно формулировать эффективным образом только тогда, когда менеджер достаточно хорошо знает объект управления, т. е. особенности организации, ее организационную культуру и может моделировать реальный образ организации в перспективе. Наличие определенной организационной культуры не зависит от менеджера: она существует в любом случае, в любой организации. При этом непрофессиональный или низкопрофессиональный менеджер не уделяет должного внимания этой проблеме, профессионально же ориентированный менеджер управляет процессом становления и утверждения такой культуры в организации, которая была бы адекватной и целям организации, и представлению самого менеджера о том, какой эта культура должна быть, чтобы степень управляемости организации достигла требуемого уровня, что позволит обеспечить ему высококачественное управление организацией.

## **Оценка эффективности организационной культуры.**

Непосредственная оценка эффективности совершенствования организационной культуры должна рассматривать два направления:

- эффективность разработанного направления по развитию организационной культуры (т. е. цель изменений);
- эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры в избранном направлении (технология изменений).

Оценка направления развития культуры как эффективного во многом зависит от внешней ситуации, степени изменчивости внешней среды, от радикальности перемен.

Однако очень важной является оценка эффективности мероприятий, которые необходимо:

- Разрабатывать в соответствии с существующей организационной культурой, т. е. необходимо изучить действующую организационную культуру и использовать ее как основу;
- Подкреплять и поддерживать мероприятия на всех уровнях;

- Разрабатывать и осуществлять мероприятия в комплексе;
- Производить постоянные замеры состояния СПК и организационной культуры, корректировку в случае отклонений или резко отрицательной реакции со стороны сотрудников.

Для оценки эффективности мероприятий по развитию организационной культуры может быть использован следующий показатель: изменение соотношения финансовых результатов и затрат на проведение мероприятий по развитию организационной культуры или соотношение прироста финансовых результатов и затрат на внедрение мероприятий по развитию организационной культуры. Мероприятия имеются в виду, такие как исследования организационной культуры, разработка модели подходящей организационной культуры, внедрение мероприятий по совершенствованию организационной культуры в практику (систему) управления персоналом. Для оценки прироста показателей эффективности деятельности организации, а также уровня организационной культуры хорошо использовать индексный метод, основанный на относительных показателях, выражающих отношение уровня данного явления к уровню его в прошлом или к уровню аналогичного явления, принятому в качестве базы. Достоинство данного метода – сопоставимость полученных показателей и сквозной их характер. Показатели, используемые для расчетов индексов, должны иметь количественное выражение.

Оценить эффективность развития организационной культуры можно также сравнением основных показателей деятельности организации, при условии, что никакие мероприятия по улучшению организации труда, совершенствованию технологий и техники за рассматриваемый период не проводились и при стабильной окружающей среде. Это довольно сложно сделать, особенно если новейшие технологии и техника являются основным условием конкурентоспособности предприятия.

К основным показателям эффективности организационной культуры предприятия относятся: годовой экономический эффект от реализации мероприятий по формированию, совершенствованию и управлению корпоративной культурой, срок окупаемости дополнительных затрат на мероприятия, коэффициент эффективности мероприятий.

Для оценки организационной культуры могут быть использованы различные виды эффектов, которые появились в результате реализации мероприятий по развитию или изменению организационной культуры.

*Экономический эффект* – это, по сути, рост производительности труда и снижение трудоёмкости, снижение материалоёмкости и себестоимости продукции, рост прибыли и рентабельности. *Ресурсный эффект* – это высвобождение ресурсов на предприятии: материальных, трудовых и финансовых.

*Технический эффект* – это появление новой техники и технологии, открытий, изобретений и рационализаторских предложений, ноу-хау и других нововведений.

*Социальный эффект* – повышение материального и культурного уровня жизни граждан, более полное удовлетворение их потребностей в товарах и услугах, улучшение условий и техники безопасности труда, снижение доли тяжёлого ручного труда и др.

## **2.2. Влияние организационной культуры на организационную эффективность**

Для того, чтобы понимать, в каком направлении стоит двигать культуру для достижения нужного результата, необходимо оценить влияние организационной культуры на данный момент. Оценивать можно по степени проявления некоторых явлений и процессов, таких как уровень текучести кадров, степень управляемости коллективом, уровень конфликтности и т. п.

### **Степень управляемости организации**

Каждым предприятием управляет лидер, руководитель или группа ответственных лиц. Причем управление происходит в любой момент деятельности организации. Поскольку под управлением мы понимаем воздействие на объект управления, под управляемостью мы понимаем реагирование объекта управления на такое воздействие. В каждом конкретном случае воздействия степень реагирования на такое воздействие может быть различной.

Под степенью управляемости организации понимается форма и скорость реагирования организации на принимаемые менеджером, ее возглавляющим, управленческие решения, поскольку свое воздействие на организацию менеджер осуществляет именно через принятие решений. Другими словами, менеджера при управлении им организацией интересует, в той ли форме, как он ожидает, и столь

ли быстро, как он того хотел бы, организация реагирует на каждое принимаемое им по поводу организации решение. Интерес к проблеме управляемости организации возникает только в том случае, если выясняется, что организация малоуправляема.

Степень управляемости организации может быть высокой, средней, нормальной и низкой.

По всей вероятности, высокая степень управляемости также не относится к желаемым характеристикам процесса управления. Степень управляемости организации должна быть нормальной, т. е. соответствующей норме, тому порядку, который закрепился в сознании менеджера как удовлетворяющий его. Если организация в целом или ее подразделения реагируют на принимаемые менеджером решения так, как он рассчитывал в момент принятия решения, и если такое реагирование проявляется достаточно быстро, то организацию можно назвать управляемой. И наоборот, если организация в целом или ее отдельные компоненты не реагируют на принимаемые менеджером решения, то организация относится к неуправляемым. Если же реагирование происходит весьма вяло, да еще и не в той форме, в которой этого ожидал менеджер, то организация малоуправляема. Для эффективного управления неприемлема низкая степень управляемости, наилучшей будет нормальная для данного руководящего состава степень управляемости.

Обычная степень маневренности организации значит наличие этой внутренней ситуации, организационной культуры, когда хоть какому принимаемому управленческому решению соответствует пригодная по содержанию и скорости реакция самой организации, ее коллектива.

Если организация малоуправляема, то даже самые блестящие, многообещающие решения будут приниматься впустую или же реализовываться с низкой эффективностью, намного ниже той, какой она могла бы быть в случае, когда для организации была бы свойственна нормальная степень управляемости.

## **Неуправляемая или малоуправляемая организация: основные характеристики**

Неуправляемой или малоуправляемой организации свойственно раздельное существование аппарата управления и всей остальной части организации.

Управленческий аппарат живет своей жизнью, он самодостаточен, он может действовать весьма активно, но вся его активность не оказывает почти никакого воздействия на основу организации, ее основную часть. Активность ее в таком случае сводится к аппаратным играм, к интригам, к борьбе за места (посты), за лучший или больший «кусочек 86 общего пирога». Какое-то воздействие на остальную (основную) часть организации даже в такой ситуации аппарат оказывает, поскольку обладает только ему доступными рычагами власти. Например, аппарат может принять инвестиционное решение, т. е. решение о направлении финансовых ресурсов на реализацию конкретного проекта, и остальная часть организации не сможет противодействовать такому решению аппарата управления, она, эта основная часть организации, вынуждена в этой ситуации подстраиваться под такие принимаемые аппаратом решения.

Однако сама организация, т. е. ее основная часть, живет и функционирует на основе сложившегося или складывающегося порядка, который именуется организационной культурой. В этой ситуации организационная культура представляет собой механизм поиска компромиссных вариантов разрешения разнонаправленных индивидуальных и групповых эгоистических интересов всех членов организации, каждый из которых нацеливается на выживание в рамках данной организации, если он решает оставаться в ней, или если он осознает, что уходить ему некуда. Само производство осуществляется только потому, что каждый осознает, что его индивидуальное выживание возможно только через «делание этого дела», т. е. через производство того, что выступает в качестве профиля организации. О цели, о судьбе, о будущем организации никто не думает: аппарату необходимо удержать свои позиции, всем остальным – выжить, пережить, дождаться лучших времен.

В такой ситуации в организации не могут не появляться неформальные лидеры, которые со временем начинают взаимодействовать с аппаратом управления, осуществляя поиск удовлетворяющих (хотя бы в малейшей степени) обе стороны компромиссов.

## **Нормально управляемая организация: основные характеристики**

В организациях, где руководство и персонал действуют как единое целое, где существует объединяющая сила – организационная культура, существует

нормальная степень управляемости. Там могут быть какие-то проблемы, неувязки, но единство целей и действий сохраняется. Решения, принимаемые аппаратом управления, контролируются. Организация реагирует на такие решения в ожидаемой форме и с ожидаемой скоростью. Внимание членов организации концентрируется на деле, бизнесе, производительном процессе. Реализовать свой эгоистический интерес, кроме как через реализацию организационного интереса, не представляется возможным: организация со временем все равно вытеснит за пределы того, кто не считается с общим интересом. Неэффективное управление или некомпетентность в такой организации становится очевидной почти сразу же, начинает проявляться и реагирование организации на такую неэффективность или компетентность.

## **Факторы, воздействующие на управляемость организации**

Прежде всего, к факторам, воздействующим на уровень маневренности организации возможно отнести лицо самого менеджера, а вернее соотношение манеры управления, присущего менеджеру, типу организационной культуры. Под манерой управления мы осознаем форму восприятия подчиненными всего того, собственно, что исходит от менеджера, – команд, приказов, указаний, назначений и т. д. При строгом (авторитарном) манере управления, присущем менеджеру, кое-какие типы организаций делаются больше управляемыми. В иных типах организаций на подобный манера имеет возможность быть обратная реакция – потаенное противодействие, понижение производительности работы.

Предпочтительность строгого манеры разъясняется тем, собственно, что в данной истории у подчиненных под действием вероятного недовольства менеджера появляется натуральное вожделение откликаться на влияние с его стороны подходящим образом. Плавные же манера управления, при недоступности крепкой организационной культуры, разрешает подчиненным разносторонне говорить влияние, оказываемое на их со стороны менеджера. В критериях крепкой организационной культуры инструкция и подчиненные думают одними категориями, целое ценностно-нормативное место не допускает расхождения в трактовках, осмыслении целей и средств их заслуги. Соотношение манеры управления типу организационной культуры конкретным образом воздействует на уровень маневренности организацией. Личностные или же личные особенности менеджера, воздействующие на уровень маневренности организации, не ограничиваются лишь только манерой управления. 2-ое заявка к менеджеру в

данном контексте связано с его умением брать на себя заключения и не элементарно заключения, а заключения действенные, а не считая такого, и действительно организовывать реализацию этих принимаемых им заключений. Принятие же решений в свою очередь связано с умением менеджера формулировать цели – внеорганизационную и внутриорганизационную. А цель можно формулировать эффективным образом только тогда, когда менеджер достаточно хорошо знает объект управления, т. е. особенности организации, ее организационную культуру и может моделировать реальный образ организации в перспективе. Наличие определенной организационной культуры не зависит от менеджера: она существует в любом случае, в любой организации. При этом непрофессиональный или низкопрофессиональный менеджер не уделяет должного внимания этой проблеме, профессионально же ориентированный менеджер управляет процессом становления и утверждения такой культуры в организации, которая была бы адекватной и целям организации, и представлению самого менеджера о том, какой эта культура должна быть, чтобы степень управляемости организации достигла требуемого уровня, что позволит обеспечить ему высококачественное управление организацией.

## **Оценка эффективности организационной культуры**

Непосредственная оценка эффективности совершенствования организационной культуры должна рассматривать два направления:

- эффективность разработанного направления по развитию организационной культуры (т. е. цель изменений);
- эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры в избранном направлении (технология изменений).

Оценка направления развития культуры как эффективного во многом зависит от внешней ситуации, степени изменчивости внешней среды, от радикальности перемен.

Однако очень важной является оценка эффективности мероприятий, которые необходимо:

- Разрабатывать в соответствии с существующей организационной культурой, т. е. необходимо изучить действующую организационную культуру и

использовать ее как основу;

- Подкреплять и поддерживать мероприятия на всех уровнях;
- Разрабатывать и осуществлять мероприятия в комплексе;
- Производить постоянные замеры состояния СПК и организационной культуры, корректировку в случае отклонений или резко отрицательной реакции со стороны сотрудников.

Для оценки эффективности мероприятий по развитию организационной культуры может быть использован следующий показатель: изменение соотношения финансовых результатов и затрат на проведение мероприятий по развитию организационной культуры или соотношение прироста финансовых результатов и затрат на внедрение мероприятий по развитию организационной культуры. Мероприятия имеются в виду, такие как исследования организационной культуры, разработка модели подходящей организационной культуры, внедрение мероприятий по совершенствованию организационной культуры в практику (систему) управления персоналом. Для оценки прироста показателей эффективности деятельности организации, а также уровня организационной культуры хорошо использовать индексный метод, основанный на относительных показателях, выражающих отношение уровня данного явления к уровню его 88 в прошлом или к уровню аналогичного явления, принятому в качестве базы. Достоинство данного метода – сопоставимость полученных показателей и сквозной их характер. Показатели, используемые для расчетов индексов, должны иметь количественное выражение.

Оценить эффективность развития организационной культуры можно также сравнением основных показателей деятельности организации, при условии, что никакие мероприятия по улучшению организации труда, совершенствованию технологий и техники за рассматриваемый период не проводились и при стабильной окружающей среде. Это довольно сложно сделать, особенно если новейшие технологии и техника являются основным условием конкурентоспособности предприятия.

К основным показателям эффективности организационной культуры предприятия относятся: годовой экономический эффект от реализации мероприятий по формированию, совершенствованию и управлению корпоративной культурой, срок окупаемости дополнительных затрат на мероприятия, коэффициент эффективности мероприятий.

Для оценки организационной культуры могут быть использованы различные виды эффектов, которые появились в результате реализации мероприятий по развитию или изменению организационной культуры.

*Экономический эффект* – это, по сути, рост производительности труда и снижение трудоёмкости, снижение материалоёмкости и себестоимости продукции, рост прибыли и рентабельности. *Ресурсный эффект* – это высвобождение ресурсов на предприятии: материальных, трудовых и финансовых.

*Технический эффект* – это появление новой техники и технологии, открытий, изобретений и рационализаторских предложений, ноу-хау и других нововведений.

*Социальный эффект* – повышение материального и культурного уровня жизни граждан, более полное удовлетворение их потребностей в товарах и услугах, улучшение условий и техники безопасности труда, снижение доли тяжёлого ручного труда и др.

Можно сделать вывод, что еще до начала формирования организационной культуры следует изучить взаимосвязь организационной культуры и эффективности проектной деятельности, чтобы создать организационную культуру, которая будет положительно влиять на организацию. Благодаря грамотной оценке организационной культуры можно формировать план по изменениям организационной культуры.

## **ГЛАВА 3. Формирование и поддержание организационной культуры**

### **3.1. Формирование и поддержание организационной культуры на примере ООО «ГИКБРЕИНС»**

Общество с ограниченной ответственностью «ГИКБРЕИНС» является юридическим лицом, зарегистрированным по законодательству Российской Федерации, осуществляющее образовательную деятельность на основании лицензии № 038188 от 26 января 2017 г., выданной Департаментом образования города Москвы, ОГРН

1167746654569, ИНН/КПП 7726381870/773101001, 121205, г. Москва, территория инновационного центра Сколково, бульвар Большой, дом 42, строение 1, этаж 3, пом.№ 1199, место 5. Сокращенное название организации ООО «ГИКБРЕИНС» По данным Росстата за 2017 год активы организации составляют 98,6 млн. руб. (238 место среди 8,29 тыс. предприятий в отрасли). Выручка за год: 287 млн. руб. (142 место).

ООО «ГИКБРЕИНС» предлагает сервис онлайн-образования для программистов и IT-специалистов. Обучение проводится на основании государственной лицензии № 038188. По окончании обучения выпускники получают свидетельство установленного образца о завершении курсов и именной электронный сертификат на портале GeekBrains и Mail.Ru Group.

Цели и задачи компании в общем доступе найти не удалось, но можно сформулировать их на основе исследований в отношении компании. Целью компании можно определить ее стремление к продвижению качественного онлайн-образования в сфере информационных технологий и создания сообщества, которое заинтересовано в таком образовании. Это предположение может быть обосновано несколькими пунктами:

1. Сфера информационных технологий постоянно расширяется и прогрессирует. С появлением новых инноваций и технологий растет потребность в квалифицированных сотрудниках, которые были бы способны эти инновации внедрять в проекты и извлекать из них материальную выгоду.
2. Группа компаний «Mail.ru Group», в которую входит компания «ГИКБРЕИНС», является технологической компанией, охват ее аудитории составляет 90% российской аудитории. Не удивительно, что компания стремится охватить крупную долю рынка онлайн-образования.
3. Помимо того, что компания монетизирует знания и навыки компаний-партнеров, она еще и закрывает потребность самих компаний в квалифицированных сотрудниках. Таким образом получается, что все участники процессов компании «ГИКБРЕИНС» заинтересованы в ее развитии.

Организационная структура компании состоит из следующих отделов:

- Продуктовый отдел – отвечает непосредственно за разработку образовательного продукта, анализ продуктовой линейки, переработка и улучшение продуктовой линейки.

- Отдел образования – отвечает за программу обучения, организует взаимодействие клиента и продукта.
- Продакшн (production) отдел – занимается разработкой видео-контента образовательного продукта. Отдел создает видеоролики самих уроков, а также промо-ролики для рекламы, организует прямые трансляции.
- Отдел дизайна – занимается разработкой внешнего вида сайтов, баннеров, листовок, визуального концепта продукции и самой компании.
- Отдел разработки – занимается разработкой и оптимизацией программного обеспечения для продуктовой линейки, а также отвечает за технологическое обеспечение работы всех отделов.
- Маркетинг – отдел отвечает за планирование деятельности по реализации продуктов, лидогенерацию, аналитику, организует ивент-мероприятия.
- Отдел продаж – тесно взаимодействует с отделом маркетинга и обрабатывает заявки от клиентов на покупку продуктов компании.
- Юридический отдел – занимается документацией и регулированием отношений внешней и внутренней среды компании.
- Отдел качества – принимает жалобы и предложения от клиентов компании и передает соответствующим отделам для исправления и улучшения продукта. Помогает решать проблемы клиента, связанные с качеством продукта.
- Комьюнити – этот отдел взаимодействует с аудиторией компании, отвечает за транслирование информации о продукте в среде ЦА, поддерживает связь с ЦА.
- Отдел трудоустройства – занимается организацией стажировок и трудоустройства выпускников компании.

Эффективная коммуникация отделов является залогом успешной деятельности компании. Организационная структура постоянно изменяется и расширяется с появлением новых продуктов и партнерств.

На основе исследования параметров культуры в ООО «ГИКБРЕИНС» можно говорить о сильной организационной культуре. Это демократичная компания, в которой уважают личность и ценят лучшие человеческие качества и черты. Управление организационной культурой – это сознательное и намеренное совершение какого-либо действия в ней. Это может включать усиление или ослабление культуры, адаптацию людей в культуре, развитие культуры (в случае недавно основанной фирмы), поддержание, или изменение культуры.

Компания «ГИКБРЕИНС» имеет сложившуюся организационную культуру. Перед руководством организации стоит задача сохранения и поддержания культуры, а также задача ее изменения и совершенствования.

В компании «ГИКБРЕИНС» для управления организационной культурой используются следующие подходы:

1. Через публичные заявления, личный пример высшего руководства. Этот подход представляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь фундаментальные ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит.
2. Через манипулирование символами и вещами материального мира организации. Этот подход начинается с нижних уровней организации. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. Менеджеры отслеживают процессы, происходящие в организации, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации.

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

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

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

- Анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении
- Разработку специальных предложений и мер.

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

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

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

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

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

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

- 1.

## **Предложение конкретных мероприятий по изменению организационной культуры**

- организация конкурсов профессионального мастерства среди работников компании, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, возможно определение “человека года” компании. Главное здесь - система публичного поощрения, лучше с приглашением членов семьи;
- установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в компании определенное число лет;
- расширение ассортимента услуг, оказываемых службами организации (юридической, информационной, технической, транспортной и др.) своим сотрудникам;
- расширение выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников компании (часы, галстуки, записные книжки и пр.);
- установление Дня рождения компании со статусом выходного дня для сотрудников (по возможности);
- поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов;
- создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников предприятия (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Каждый руководитель проекта должен иметь возможность работать одновременно в разных организационных культурах. Первоначально он взаимодействует с культурой своей собственной организации и ее различными проявлениями в форме отношений между отдельными единицами. И тогда им приходится взаимодействовать с организациями клиентов или инвестиционными партнерами. Кроме того, иногда возникает необходимость взаимодействия с третьими сторонами, которые так или иначе связаны с реализуемым проектом. Это могут быть поставщики ресурсов, транспортные компании, субподрядчики, юридические организации, консалтинговые группы и другие. И неудивительно, что большинство организаций разделяют их внутреннюю культуру. Менеджер проекта должен уметь выражать свои мысли и понимать других, несмотря на организацию или среду, в которой он находится. Только так можно наладить взаимовыгодное сотрудничество. Культура организации представляет собой сложную композицию важных допущений, которые часто не сформулированы, бездоказательно приняты

и разделяются членами команды. Зачастую организационная культура интерпретируется как философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, убеждения, ожидания, порядки и нормы, которые лежат в основе отношений и взаимодействий как внутри, так и вне организации, принятые большинством компании. Разумеется, организационная культура непосредственно влияет на проектную деятельность, так как именно сотрудники являются объектом культуры и их в зависимости от эффективности культурной организации меняется эффективность работы коллектива.

В ходе курсовой работы были решены следующие задачи:

1. Изучено понятие организационной культуры, ее структура и содержание;
2. Изучены способы оценки эффективности организационной культуры и влияние культуры на организацию;
3. Изучены проблемы поддержания организационной культуры.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Groшев, И.В. Организационная культура: Учеб, для студентов вузов / И.В. Groшев, А.А. Краснослободцев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 535 с.
2. Groшев, И.В. Организационная культура: Учебник / И.В. Groшев, А.А. Краснослободцев. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 535 с.
3. Groшев, И.В. Организационная культура: Учебник. / И.В. Groшев. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 288 с.
4. Новицкий, И.Б. Организационная культура (для бакалавров) / И.Б. Новицкий. - М.: КноРус, 2013. - 272 с.
5. Сабинаина, Т.Б. Организационная культура библиотеки / Т.Б. Сабинаина. - СПб.: Профессия, 2013. - 304 с.
6. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 624 с.
7. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 151 с.

8. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2013. - 352 с.
9. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; Пер. с англ. И.И. Малкова; Науч. ред. Т.Ю. Ковалева. - СПб.: Питер, 2013. - 351 с.
10. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. - Ульяновск: УлГТУ, 2007 - 127 с.

1. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. - Ульяновск: УлГТУ, 2007 - 127 с. [↑](#)
2. Грошев, И.В. Организационная культура: Учеб, для студентов вузов / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 535 с. [↑](#)
3. Грошев, И.В. Организационная культура: Учеб, для студентов вузов / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 535 с. [↑](#)
4. Новицкий, И.Б. Организационная культура (для бакалавров) / И.Б. Новицкий. - М.: КноРус, 2013. - 272 с. [↑](#)
5. Грошев, И.В. Организационная культура: Учеб, для студентов вузов / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 535 с. [↑](#)
6. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 624 с. [↑](#)
7. Новицкий, И.Б. Организационная культура (для бакалавров) / И.Б. Новицкий. - М.: КноРус, 2013. - 272 с. [↑](#)