

Содержание:

Введение

Корпоративная культура - настоящей инструмент для конкурентной борьбы, с помощью нее мы получаем дополнительную прибыль. На самом деле нужно заботиться о корпоративной культуре, иначе что-то неуправляемое, которое будет мешать жить и работать.

В последние время наблюдается научный и практический интерес к корпоративной культуры. Обращать внимание на это явление значит стремление руководства предприятий использовать в своей деятельности потенциал корпоративной культуры с целью, чтобы создать эффективное производство, повысить производительность труда и гармонизировать социально-трудовые отношения. В связи с этим невозможно без серьезного методологического обоснования понятия корпоративная культура.

Целью моей курсовой работы является анализ корпоративной культуры, ее влияние на эффективность деятельности персонала организации. Для того чтобы достигнуть поставленной цели требуется решить следующие задачи:

- раскрыть понятия и сущность корпоративной культуры;
- изучить процесс формирования корпоративной культуры;
- определить роль корпоративной культуры в управлении персоналом;
- исследовать корпоративную культуру в управлении ООО «СитиСтрой».

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

3

ГЛАВА 1. Поддержание и формирование корпоративной культуры как функция управления

персоналом

1.1 Понятие и сущность корпоративной культуры

«Корпоративная культура» - это понятие пришло в двадцатые годы прошлого столетия в разные страны, когда возникла необходимость упорядочения взаимоотношений внутри крупных фирм и корпораций, а также осознания их места в инфраструктуре экономических, торговых и промышленных связей.

В современном бизнесе корпоративная культура является важным условием успеха компании, фундаментом ее динамичного роста, своеобразным гарантом стремления к повышению эффективности. Существует ряд общих определений корпоративной культуры, каждое из которых отражает одну или несколько характеристик культуры в организации. Вот несколько из них, корпоративная культура - это:

- «Наблюдаемые повторяющиеся модели поведения во взаимоотношениях людей, например используемый язык, формы проявления уважения, принятые манеры»;
- «Ключевые или доминирующие ценности, поддерживаемые организацией»;
- «Нормы, возникшие в рабочей группе»;
- «Философия, определяющая политику организации в отношении служащих и заказчиков»;
- «Правила игры, действующие в организации, приемы и навыки, которыми должен овладеть новичок, чтобы быть принятым в члены организации»;
- «Приобретенные опытным путем методы решения проблем».

Таким образом, исходя из вышеизложенного, корпоративную (организационную) культуру можно определить как совокупность базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации. Это своеобразная система общих ценностей и предположений о том, что и как делается в фирме, которая усваивается по мере решения внешних и внутренних проблем. Это помогает компании выжить, выиграть конкуренцию, завоевать новые рынки и успешно развиваться.

Корпоративная культура определяется формулой: общие ценности, взаимовыгодные отношения и добросовестное сотрудничество в организационном поведении.

Ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включенной авторами в определение организационной культуры. Ценности определяют, какое поведение следует считать приемлемым или неприемлемым. Так, в некоторых организациях считается, что "клиент всегда прав", поэтому недопустимо обвинять клиента в провале членов организации. В других случаях все может быть наоборот. Однако в обоих случаях принятая ценность помогает индивиду понять, как он должен действовать в той или иной ситуации.

Из приведенных определений следует, что термины "ценности", "система" и др. еще нет однозначно описанного объекта, над которым можно выполнить какое-либо действие. Нам нужна модель, понятная, описанная с точки зрения теории управления и пригодная для практического применения. Эта модель была предложена Эдвардом Шейном. [1]

Первый, поверхностный уровень организационной культуры виден сторонним наблюдателям через артефакты. Под артефактами Шейн понимает конкретные культурные продукты (устные, письменные предметы). Например, артефактом компании может быть устав, бейдж, территория, газета, корпоративная одежда для сотрудников и т.д. Чем больше компания имеет историю, зафиксированную в артефактах, тем сильнее организационная культура компании.

Второй уровень-это декларируемые нормы и ценности. Однако в компании существует "двойная мораль", те правила, о которых нигде не говорится, но каждый знает, что можно сделать, а что нельзя. Это латентные, то есть скрытые для постороннего человека нормы, которые уже не видны извне.

Третий, более глубокий уровень модели Шейна показывает, что все эти артефакты, нормы и правила-всего лишь надстройки, которые определяются поведением человека. Архетипы - это базовые модели поведения, которые определяются национальной культурой. [2]

Как показывает мировой опыт, управление корпоративной культурой - достаточно длительный, а главное, субъективный процесс для каждой организации. Высшее руководство организации должно четко понимать, что именно корпоративная культура является той основой, которая позволяет объединить усилия руководства и линейного персонала для достижения стратегических целей и задач организации. Ценностные ориентации должны быть не просто сформулированы, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни организации, ее высшего руководства и линейного персонала, ведь корпоративная культура - это та атмосфера, в которой мы живем, которая нас окружает, это все, с кем или с чем мы имеем дело на работе. В компании со штатом в 50 человек носителем корпоративной культуры является руководитель. Там, где живет 5000 человек, культура отделяется от своего основного носителя и начинает развиваться самостоятельно. И очень часто голова не имеет четкого представления о том, как она развивается.

Задача руководителя или топ-менеджеров корпорации (организации) - понять роль и место своей личной корпоративной культуры в достижении целей организации, понять специфику организационной культуры, сформировать ее, скорректировать и поддерживать на оптимальном уровне.

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

- внедрить культуру, адекватную стратегическим бизнес-задачам, стоящим перед компанией;
- повысить лояльность сотрудников по отношению к организации;
- снизить сопротивление внедрению изменений, возникающее из-за особенностей уже существующей корпоративной культуры;
- способствовать процессу интеграции компаний, команд.

Исходя из целей можно выделить факторы, способствующие поддержанию корпоративной культуры. В решении задачи поддержания сформировавшейся корпоративной культуры определяющую роль играют три фактора: [3]

1. подбор персонала;
2. деятельность высшего руководящего звена;

3. культурная адаптация и ее основные стадии.

6

1. Подбор персонала. Подбор персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности к выполнению служебных обязанностей на определенном рабочем месте или в офисе и выбора из набора претендентов наиболее подходящих для удовлетворения их квалификации, специальности, личных качеств и способностей в деятельности, интересов организации и самого себя. Целью подбора персонала является выявление и набор людей, обладающих знаниями, навыками и способностями для успешной работы. Однако, как правило, не один кандидат, а несколько, отвечает необходимым требованиям. При окончательном отборе предпочтение отдается тем, кто более совместим с организационной культурой фирмы и чья система ценностей идентична корпоративной.

2. Деятельность руководящего звена. Создатели компании на основе собственных идей и замыслов разрабатывают видение и задают общее направление предстоящей деятельности компании. Они, фактически добиваясь формирования своего варианта корпоративной культуры, отбирают, обучают и готовят менеджеров среднего звена (менеджеров), способных реализовать поставленные цели, и через них добиваются выполнения работы и решения задач компании наилучшим образом.

Если руководитель формирует корпоративную культуру, то менеджер является чем-то вроде образца морали и этики для сотрудников компании. Именно менеджер создает необходимые условия и мотивации, которые заставляют сотрудников принимать те ценности и установки, которые отвечают целям организации и в то же время удовлетворяют их потребности.

Для того чтобы действия руководства способствовали формированию и укреплению корпоративной культуры, руководитель должен быть последовательным в своих действиях. Любое несоответствие между действием и его последствиями, созданное по вине руководителя, подрывает основы корпоративной культуры.

7

3. Культурная адаптация и ее основные этапы. Какими бы эффективными ни были процессы подбора персонала, новые сотрудники не могут сразу освоиться с

организационной культурой и вести себя в соответствии с ней. Именно поэтому предпринимаются усилия, чтобы помочь новым сотрудникам адаптироваться к организационной культуре. Этот адаптационный процесс называется социализацией или аккультурацией, когда речь идет об усвоении новых культурных ценностей.

Когда в организацию приходят новые сотрудники, они жертвуют какой-то частью личной свободы в качестве платы за членство и отказываются, по мере необходимости, от некоторых своих идей, ценностей, если они не соответствуют принятым в компании. Задача, стоящая перед остальной частью организации, состоит в том, чтобы научить новичков тому, что от них ожидается, что здесь принято, что признано правильным.

Поскольку понятие культуры достаточно широкое и сложное, различные исследователи рассматривают определенные подходы к изучению корпоративной культуры, и для ее описания разработано большое количество моделей.

Например, модель Г. Харрисона различает четыре типа организаций с корпоративной культурой, ориентирующиеся на роли, на задачи, на человека и на власть. Для анализа он выбрал процесс распределения власти, ценностные ориентации личности, отношения индивида в организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции: [4]

Корпоративная культура, ориентированная на роль. В центре внимания таких организаций находятся процедуры и правила, четко сформулированные функциональные требования. Они касаются свободы действий, соблюдения закона и ответственности. Иерархия и статус выделены. Сотрудники продвигаются по службе с четко определенными карьерными путями. Система не может быстро адаптироваться к изменениям, ей не хватает гибкости.

Корпоративная культура, ориентированная на задачу. Здесь, прежде всего, ценится выполнение сверхзадач. В центре внимания-гибкость, скорость, умение справляться с новыми ситуациями и адаптироваться к ним.

8

Важно отметить, что структурные функции и действия организации оцениваются в зависимости от вклада в решение сверхзадач. Карьера сотрудника зависит от способности справляться со все более сложными изменениями и вызовами. Организационная структура изменяется для выполнения задач или функций.

Корпоративная культура ориентирована на людей. Сама организация-это средство для выполнения желаний ее членов, которые они могут выполнить сами. Люди в таких организациях никогда не делают ничего, что противоречит их целям и ценностям. Главное здесь-это способности и потенциал отдельных сотрудников. Именно люди определяют успех таких организаций. Карьера сотрудника зависит от качества его работы и достижений. Человеческие ресурсы на первом месте.

Корпоративная культура с акцентом на власть (силу). Такие организации стараются сохранить свое окружение и подавить оппозицию (сопротивление). Они не желают подчиняться никаким внешним законам или авторитетам. Центральная тема-рост организации. Руководители прилагают все усилия, чтобы установить абсолютный контроль над подчиненными. Такие организации конкурентоспособны и заботятся о своих сферах влияния.

Модель, в которой в более общем виде представлена связь между культурой и результатами деятельности организации представлена американским социологом Т. Парсоном. Она разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели - AGIL: adaptation (адаптация); goal-seeking (достижение целей); integration (интеграция) и legiacy (легитимность). [5]

Суть модели заключается в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна уметь адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, достигать своих целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Во-первых, адаптивная культура - культура, способная быть катализатором изменений, именно от этой функции зависит способность

9

организации работать в долгосрочном периоде.

Во-вторых, культура должна быть адекватна поставленным целям. Корпоративная культура должна помогать реализовать выбранную стратегию, достигать поставленные цели.[6]

В-третьих, поскольку адаптация к условиям внешней среды требует от группы совместного решения задач, группа должна обладать способностью развития и

поддержания системы определенных внутренних взаимоотношений между своими членами.

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

Помимо моделей корпоративной культуры существует множество ее типов и разновидностей.

Бэк-Коуэн выделяет: культуру принадлежности, культуру силы, культуру правил, культуру успеха, культуру согласия, культуру синтеза. [7]

- культура принадлежности (формируется на начальном этапе развития фирмы, когда в ней работает мало сотрудников, чувствующих себя одной семьей и готовых помогать друг другу);

- культура силы (складывается позже, когда среди работников обостряется конкурентная борьба: каждый хочет захватить кусок побольше и войти в мир сильных, успешных, богатых людей);

- культура правил (вырабатывается, когда возникает потребность в формализации многочисленных процедур и бизнес-процессов; в работе по утвержденным правилам и инструкциям; в накоплении знаний);

- культура успеха (формируется в период активного развития фирмы, когда начинает высоко цениться личный результат того или иного сотрудника, ставка делается не на коллектив, а на индивидуальный талант);

- культура согласия (определяющим становится умение договариваться, достигать компромисса);

- культура синтеза (ценит в равной степени авторство, талант и командный дух).

Д.Коул разделяет корпоративную культуру на: бюрократическую, органическую, предпринимательскую, партисипативную.[8]

10

1.Бюрократическая организационная культура:

- работники - прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации;

- основной побудительный мотив для сотрудников - экономический интерес, особое внимание - материальному стимулированию

- организационная структура должна быть спроектирована так, чтобы обеспечить максимум внешнего контроля (за деятельностью сотрудников) и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;

2. Органическая организационная культура:

- работники озабочены преимущественно социальными нуждами и стремятся преимущественно к взаимодействию с другими людьми, основная потребность человека - в общественном признании;

- высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива

3. Предпринимательская организационная культура:

- решающий фактор успеха организации - инициатива самих работников, поэтому основной ресурс эффективности организации - ее настойчивые и агрессивные сотрудники, необходимо найти таких людей и постоянно сохранять над ними контроль;

- ответственность и риск принимаются на себя самими работниками, в организации царит дух внутренней состязательности (конкуренции).

4. Партиципативная организационная культура (культура участия команды):

- общность ценностных установок, приоритет общекомандных целей;

- люди способны гибко сочетать свои цели с целями команды, если последние четко оформлены;

- активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке и самооценке полученных результатов и индивидуальных вкладов в общекомандную работу;

- горизонтальные коммуникации между членами команды, постоянное самообразование всех членов команды.

Блейк-Моутон классифицирует корпоративную культуру на загородный клуб, власть – подчинение, организационное управление, групповое управление, обедненное управление. [9]

Загородный клуб. Основные интересы личности, сотрудник проявляет повышенное внимание, важны хорошие отношения в коллективе, комфорт, позитивная атмосфера. Люди работают в компании, как правило, много лет. Высокая степень удовлетворенности персонала своей работой. К недостаткам можно отнести низкую конкурентоспособность, смешение социальных и личностных отношений, рабочее взаимодействие во многом начинает строиться по принципу "нравится - не нравится". Такая корпоративная культура уместна и приемлема в небольших организациях семейного типа, где целью бизнеса является благополучие коллектива.

Власть-подчинение. Подавление интересов личности в интересах дела ни при каких обстоятельствах. Такие структуры характеризуются строгой дисциплиной, иерархией, они хорошо и быстро управляются. Недостатком является низкий уровень удовлетворенности сотрудников, высокая текучесть кадров, отсутствие командного духа.

Организационное управление. Сбалансируйте интересы сотрудников и компании в рамках четко установленных правил и процедур, которые определяют все основные действия и решения в организации. Такие предприятия очень стабильны, предсказуемы, на них легко заменить одного работника другим, потому что главное-процессы и регламенты, а не личность и ее вклад. Минус: все, что не предусмотрено правилами и регламентами, решается с большим трудом и медленно, а в ситуации высокой нестабильности и риска такие организации могут сильно пострадать.

Управление группой, или команда. Людей объединяют общие цели, которые, благодаря правильному подходу к мотивации, совпадают с их собственными или очень близки к ним. В компании создана комфортная психологическая среда, многие сотрудники ценят друг друга не только как профессионалов, но и как личностей. Эта культура характеризуется большой гибкостью, возможностью прорыва и высокими достижениями. Обедненное управление. Однозначна негативная корпоративная культура, которая подразумевает минимальное внимание как к бизнесу, так и к людям.

Характерный слоган: "Пусть не платят, зато и работать не заставляют".

Все существующие организации уникальны. Каждый из них имеет свою историю, организационную структуру, виды коммуникаций, системы и процедуры постановки задач, внутренние организационные ритуалы и мифы, которые в совокупности образуют уникальную корпоративную культуру.

1.2 Формирование корпоративной культуры

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая — это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции. Вторая — это внутренняя интеграция: как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации. [10]

Факторы, влияющие на корпоративную культуру:

- индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
- структура – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление – степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграция – степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;
- поддержка – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;

- стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;

13

- идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом;

- управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;

- управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

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

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие:

Миссия и стратегия (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии);

Цели (установление специфических целей и внутреннее принятие их работниками);

Средства (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация усилий в достижении выбранной цели; адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности);

Контроль (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры);

Корректировка поведения (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

Члены организации должны знать реальную миссию своей организации, а не то, что нередко декларируется с высоких трибун для акционеров и общественности. Это поможет им сформировать понимание собственного вклада в выполнение организацией своей миссии.

Следующая группа вопросов относится к установлению целей и выбору средств их достижения. В одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение. В других — работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в третьих — может не быть ни того, ни другого или быть и то, и другое.

14

В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах: 1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации; 2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов; 3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренней интеграцией, т. е. установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс поиска наиболее эффективных способов совместной работы в организации. Среди проблем внутренней интеграции отметим следующие:

Общий язык и концептуальные категории (выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций);

Границы организации и критерии вхождения и выхода из нее (установление критериев членства в организации, и ее группах);

Власть и статус (установление правил приобретения, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации);

Личностные отношения (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт и т. п.; определение допустимого уровня открытости на работе);

Награждения и наказания (определение базовых критериев желательного и нежелательно поведения и соответствующих им последствий);

Идеология и религия (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни);

На формирование корпоративной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех

стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

15

Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т. п. Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру «в изменения». Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

Внешняя среда оказывает существенное влияние на организацию, что естественно сказывается на ее культуре. Однако практика показывает, что две организации, работающие в одной и той же среде, могут иметь очень разные культуры. Это объясняется тем, что благодаря своему общему опыту члены Организации по-разному решают два очень важных вопроса. Первая-это внешняя адаптация: то, что должна сделать организация, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции. Вторая - внутренняя интеграция: как внутренние процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации.

Факторы, влияющие на корпоративную культуру:

- индивидуальная автономия - степень ответственности, самостоятельности и возможности проявить инициативу в организации;
- структура-взаимодействие органов и лиц, действующие правила, непосредственное управление и контроль;
- направление-степень сформированности целей и перспектив организации;
- интеграция-степень, в которой части (субъекты) внутри организации получают поддержку для осуществления скоординированной деятельности;
- обеспечение управления-степень, в которой руководители обеспечивают четкую коммуникацию, помощь и поддержку своим подчиненным;

- поддержка-уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;
- стимулирование-степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентификация-степень идентификации сотрудников с организацией в целом;

16

- управление конфликтами-степень разрешения конфликтов;
- управление рисками-степень, в которой сотрудники поощряются к инновациям и принятию рисков.

Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие аспекты. Организация может быть проанализирована и подробно описана на основе параметров и свойств, перечисленных выше.

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее адаптацией к постоянно меняющейся внешней среде. Это процесс достижения целей организации и взаимодействия с представителями внешней среды. К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие:

Миссия и стратегия (определение миссии организации и ее основных целей; выбор стратегии реализации этой миссии);

Цель (установление конкретных целей и принятие их сотрудниками);

Средства (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация усилий для достижения выбранной цели; адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности);

Контроль (установление индивидуальных и групповых критериев эффективности деятельности; создание информационной инфраструктуры);

Корректировка поведения (создание системы вознаграждения и наказания, связанной с выполнением или невыполнением заданий).

Члены организации должны знать реальную миссию своей организации, а не то, что часто декларируется с высоких трибун для акционеров и общественности. Это поможет им лучше понять свой собственный вклад в миссию организации.

Следующая группа вопросов касается постановки целей и выбора средств их достижения. В некоторых организациях сотрудники участвуют в постановке целей и тем самым берут на себя ответственность за их достижение. В других-работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в третьих - не может быть ни того, ни другого, а может быть и того, и другого.

В любой организации сотрудники должны участвовать в следующих процессах: 1) выделять из внешней среды важное и неважное для организации; 2) разрабатывать способы и средства измерения достигнутых результатов;

17

3) находить объяснения успехов и неудач в достижении поставленных целей.

Также для формирования корпоративной культуры существует очень эффективный инструмент-корпоративные правила. [11]

Корпоративные правила-это точное определение того, что сотрудники организации должны делать в конкретной уникальной ситуации. Разработка корпоративных правил-это непрерывный процесс: жизнь меняется, правила меняются. В компании должна быть введена процедура, позволяющая сотрудникам предлагать изменения в корпоративные правила.

Однако, помимо создания самих правил и требований руководства, необходимо создать условия для их реализации, а также механизм проверки работы правил, или же это, по сути, обычное декларирование требований и пожеланий руководителей компании к персоналу. Качественные правила и достойные условия их выполнения могут служить существенным стимулом для развития организации. Важно, чтобы заявленные вещи обязательно соответствовали действительности.

Точно так же корпоративную культуру можно рассматривать как систему, которая существует как минимум на трех уровнях-содержательном, ментальном и деятельном. [12]

На содержательном уровне корпоративная культура - это совокупность блоков, зафиксированных в текстах и документах, составляющих нормативную базу организации. Содержание этих блоков определяется в процессе формирования корпоративной культуры организации людьми, работающими в данной организации и самоопределяющимися по отношению к окружающей среде в том или ином качестве.

Однако наличие корпоративной культуры вне и вне менталитета сотрудников фирмы не имеет никакого смысла. Ментальный уровень корпоративной культуры, то есть ее существование на уровне человеческого сознания и в его формах, целесообразно рассматривать как область гораздо более сложных задач, чем проектирование разработки стратегий, технологий, регламентов и т. д. с целью создания перспективных стратегий, новых программ, более продуктивных норм, эффективного стиля управления и т.д. чтобы начать "работать" и приносить значительные финансовые результаты, они должны трансформироваться в убеждения, целеустремленность и мотивацию руководителей и персонала.

18

Ориентация на выживание и функционирование должна быть заменена ориентацией на развитие, прорыв к новым уровням эффективности и новым возможностям, приверженность принципу "высокой планки", корпоративным ценностям, ориентация на более высокое качество жизни в целом.

Деятельный уровень корпоративной культуры - это уровень практических действий людей, направленных на достижение миссии и стратегии, реализацию концепции, философии компании, корпоративных ценностей и норм, соответствующего стиля управления, традиций, программ и проектов и др. Люди действуют в соответствии со своими ориентациями и целями, а также со своими представлениями о ситуации и мире в целом. Каково содержание и качество корпоративной культуры, какова глубина и степень ее принятия сотрудниками организации на ментальном уровне, таковы будут действия сотрудников и эффективность этих действий.

Одним из главных результатов успешной работы по формированию и развитию корпоративной культуры компании является целеустремленность сотрудников. Целеустремленность - это отождествление человека со своей организацией, выражающееся в желании работать в ней и способствовать ее успеху.

Основными составляющими обязательств:

Интеграция - это присвоение сотрудниками организационных целей, объединение сотрудников вокруг целей организации.

Вовлеченность - это желание сотрудника приложить личные усилия, внести свой вклад в достижение целей организации.

От каких мер нужно отказаться при формировании корпоративной культуры

1. Административные рычаги управления. С введением системы штрафов, контролем над сотрудником и прочими устрашающими мерами. В результате происходит построение бизнеса на определенных условных рефлексах, основное место отводится культуре власти. При всей минимальности бюрократии такой подход предполагает множество факторов эмоциональности и субъективности в принятии решений. Обычно возникает проблема недостаточной подготовки руководителей среднего звена, с высокой текучестью кадров и произвольным назначением менеджеров. В работе таких компаний нередко звучат заявления о неформальных ценностях и коллективизме. В действительности для ценностей в компании характерен

19

субъективизм, интерпретируясь каждый раз самым удобным образом. Безуспешными оказываются все попытки для формирования корпоративной культуры. Интересно, что ослабление центра приводит к деструктивным последствиям для компании – нарушается нормальная работа системы. Не приносит результата поиск нового центра власти. Происходит стагнация или разрушение компании, или же предстоят серьезные последствия при восстановлении после кризиса.

2. Назначение сотрудников, которые ответственны за создание и интеграцию корпоративной культуры. Нередко формируются целые отделы, сотрудники которых начинают четко определять термин «корпоративной культуры» с выработкой её принципов. Разработанные принципы корпоративной культуры указываются в официальных документах. Но внедрение таких мер сталкивается с серьезными преградами. При недостаточном понимании данного предмета, меры сотрудников ограничиваются созданием псевдокультуры, которая не будет полноценно воспринята коллективом. Спустя некоторое время приходится просто полностью сократить либо реструктурировать этот отдел, а от идеи создания корпоративной культуры надолго отказываются.

3. Привлечение внешних специалистов, которые будут решать внутренние проблемы компании. При осознании недостатков корпоративной культуры, но без понимания способов их компенсации, генеральный директор начинает привлекать внешних консультантов. Но даже отличный идеолог не сможет настроить идеальную корпоративную культуру. Ведь выстраивать её принципы будет на своих представлениях, которые могут кардинально отличаться от мнения генерального директора. Исправление допущенных ошибок в формировании

миссии либо идеологии оказывается довольно продолжительным и непростым процессом с не всегда предсказуемым результатом.

20

Глава 2. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом

2.1. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры

На формирование и развитие организационной культуры влияет множество различных факторов. Все они могут быть разделены на три группы с достаточной степенью условности: личные поведенческие факторы, структурные и нормативные факторы, внешние факторы[13]:

1. Личные поведенческие факторы-это аспекты и характеристики поведения руководителя и членов организации, влияющие на формирование системы ценностей и внешние проявления организационной культуры. Личность лидера.

Остальное сознательно или подсознательно адаптируется к нему и, таким образом, формирует и поддерживает стабильные поведенческие модели. Отношение к работе и стилю поведения руководителя, его реакция на критические ситуации(спокойная, истерическая, агрессивная), особенности построения и выполнения режима рабочего дня, внешние способы и многое другое существенно влияют на формирование и закрепление различных элементов организационной культуры. Управленческие акценты-это аспекты деятельности, на которых основное внимание уделяется руководству, что часто упоминается как важное значение для компании . Например, основное внимание уделяется деньгам, прибыли, затратам или качеству продукта и максимальному удовлетворению потребителей. Это основа создания новых правил и политики поведения людей. Поведенческие и профессиональные характеристики работников. Среди множества таких характеристик наибольшее влияние на организационную культуру является общий уровень развития работников, их профессиональной компетентности и образования.

2. Структурно - нормативные факторы-присущие факторы, и цели этой нормативной практики. Они, влияя на организационную культуру, закрепляются в сознании работников и, таким образом, сами становятся ее элементами. Миссия, цели и стратегия организации вопросы взаимности стратегии и организационной культуры подробно обсуждаются в стратегическом управлении. В формализованных и иерархических структурах образуется так называемая бюрократическая культура, в гибких структурах-более демократическая культура.

21

Консолидированная структура становится элементом и хорошим показателем существующей организационной культуры. Физическая структура (план помещения) и дизайн интерьера также влияют на организационную культуру. Создавая определенное настроение, формируя и поддерживая стиль общения, этот фактор в конечном итоге оказывает влияние на формирование и консолидацию представлений сотрудников о ценностях компании.

Коммуникационные каналы и организационные процедуры - это степень официального регулирования, рабочий процесс, количество выпущенных заказов и причины, по которым они публикуются, отчеты и проекты, формы и круговые.

Они влияют на формирование поведения и поведенческих аспектов культуры организации. Так же, как история страны или цивилизации оказывает влияние на культуру общества или нации, таким образом, оказывает влияние на организационную культуру. Принципы стимулирования. После понимания принципов поощрения и наказания сотрудники быстро формируют представление о том, что хорошо и что плохо. В то же время они становятся носителями культуры и закрепляют ее. Принципы отбора, продвижения и увольнения. Из-за различных восприятий определенных действий направление может оценивать их по-разному и, следовательно, принимать решения.

3. Внешние факторы, в первую очередь, экономические и политические условия, в которых работает организация. В большинстве государств (даже экономически развитых) существует так называемая теневая экономика. Это очень особая культура, связанная с необходимостью "оптимизации" налогообложения (уклонение от уплаты налогов), для утилизации прибыли, взаимодействия с преступными операциями и т.д. Все это накладывает сильный отпечаток на ценности и идеологическую подсистему организационной культуры. Высокая инфляция, неравенство конкурентных условий и доступ к ресурсам, сильное

влияние государства на экономику и рынок также способствуют формированию специальной организационной культуры. Особенности законодательной и правоохранительной деятельности - это еще один фактор, способный существенно повлиять на организационную культуру. Коррупция, вернее-отношение к нему людей, также является важным внешним фактором формирования организационной культуры .

22

Если, как, например, в России и ряде стран бывшего Советского Союза, люди считают взятки чиновников, полиции, врачей, учителей неизбежными и приемлемыми, то это, конечно же, накладывает сильный отпечаток на идейно-ценную подсистему организационной культуры. · Конкуренция. Например, агрессивная политика конкурентов приведет к тому, что компания найдет способы противостоять тому, что они не менее агрессивны и суровы, тем самым образуя полу-военную культуру. Степень платежеспособности клиентов конкретной организации, ее образовательного и культурного уровня, кроме того, неизбежно будет способствовать формированию соответствующей культуры в организации.

2.2. Роль корпоративной культуры

Корпоративная культура играет очень важную роль в управлении организацией. Это ключевой фактор, определяющий стабильность и успех компании. Это также помогает объединить сотрудников, повысить лояльность персонала к компании и повысить производительность труда. Корпоративная культура является одним из наиболее эффективных инструментов управления организацией и всеми бизнес-процессами в целом [14].

Корпоративная культура повышает эффективность и стабильность работы компании, формирует стиль управления коллективом, определяет отношение сотрудников к работе и их удовлетворенность ею, выстраивает коммуникацию в коллективе и взаимоотношения с клиентами и партнерами. Корпоративная культура является эффективным инструментом развития, она способствует достижению общей цели и помогает компании двигаться вперед.

Традиционно корпоративная культура понимается как система общих идей, ценностей и взглядов, норм и методов управления, разделяемых всеми членами общества, а также отражающих и отличающих общество [15].

Корпоративная культура - это система координат, которая помогает сотрудникам выстраивать свое поведение как внутри компании, так и за ее пределами. Это то, что объединяет ценности, философия бизнеса, которая включает в себя миссию, видение и общую цель. Это атмосфера, которая складывается внутри команды, правила, которые новичок должен усвоить,

24

чтобы быть принятым в команду, нормы и традиции, которые появляются со временем в команде.

Корпоративная культура-это дух компании, это как характер человека. Она уникальна, она может как привлекать, так и отталкивать людей, кому-то она может нравиться, а кому-то категорически не подходит. Но именно это делает безликую компанию уникальной.

Нам представляется, что наиболее близким к сути является определение Эдгара Шейна: "корпоративная культура - это совокупность базовых предпосылок, изобретенных, открытых или разработанных группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации, внутренней интеграции, функционирования достаточно долго, чтобы подтвердить свою обоснованность, и передаваемых новым членам организации как единственно верные" [16].

Важная роль в формировании корпоративной культуры отводится руководителю коллектива.

Руководителю коллектива необходимы навыки, умение организовывать деятельность членов коллектива в соответствии с их ролью, умение раскрывать красоту труда, коллективизм, нравственные качества, формировать эстетическую культуру членов коллектива, стимулировать создание в нем здорового психологического климата. Важную роль в определении корпоративной культуры играет руководитель, который должен иметь достаточно четкое представление о том, что такое культура в целом и отдельно - корпоративная культура. Его задача - понять роль и место личной и корпоративной культуры в достижении целей организации, предвидя последствия своих решений в культурном аспекте. Повышается авторитет руководителя и способность диагностировать причины успеха и неудачи, прямо или косвенно связанные с культурой корпорации. Задачей руководителя предприятия является рациональное размещение молодых специалистов, вовлечение в выполнение работ, требующих творческого подхода к делу, а также развитие исследовательских поисковых навыков.

Компетентность руководителя - это качество его личности, позволяющее сознательно выработать оптимальный стиль руководства, основанный на опыте, знаниях управленческой науки, психолого-педагогических навыках, научном и общекультурном мировоззрении.

25

Осознание менеджером особенностей команды, которую он возглавляет, помогает выбрать стиль управления, который наилучшим образом соответствует конкретным условиям, в которых работают команда и менеджер. [17]

Опыт показывает, что стиль работы руководителя, его личное поведение и отношение к сотрудникам прямо или косвенно влияют на формирование определенного морально-психологического климата в коллективе. Для того чтобы это влияние было положительным, руководитель должен обладать следующими качествами: четкой идеологической позицией, честностью, оперативностью, чуткостью, внимательностью, высокой культурой общения, вежливостью в сочетании с тактичными требованиями. Наличие этих качеств у руководителя будет способствовать формированию корпоративной культуры организации.

Руководитель должен уметь определять ведущие качества личности, ее психологическое состояние, а это требует от него наблюдательности, конструктивного мышления. Он должен уметь прогнозировать перспективы развития личности каждого члена коллектива и моделировать будущее коллектива и каждого из его членов. Необходимо отметить такую способность, как влияние, то есть способность убеждать, внушать мысли и правила поведения.

Таким образом, руководитель, нацеленный на повышение позитивной корпоративной культуры, может повысить лояльность персонала, снизить текучесть кадров, повысить качество работы сотрудников, производительность труда, а также улучшить моральный дух компании и взаимоотношения в коллективе.

ГЛАВА 3. Корпоративная культура ООО «СитиСтрой»

3.1. Исследование корпоративной культуры ООО «СитиСтрой»

Исследование корпоративной культуры проводилось в строительной организации «СитиСтрой» - это предприятие с почти 4-х летним стажем работы на рынке строительства. Исследование проводилось методом анкетных опросов. Были опрошены все 27 работников организации. В результате опроса все высшее руководство организации отметило, что:

- являются лидерами своих групп, причем, зачастую, как формальными, так и неформальными;

26

- в конфликтных ситуациях действую как посредники, представляют группу в ее отношениях с внешним миром и выступают от имени группы на собраниях;

- сами принимают окончательные решения о ходе действий и периодически отказываются объяснять свои действия;

- самостоятельно составляют план работы и действуют, не советуясь с группой;

- вносят изменения и призывают группу работать интенсивнее;

- дают работникам конкретные задания.

В то же время все руководители отметили, что:

- не любят предоставлять свободу действий своим подчиненным;

- не приветствуют критическое мышление работников и не терпят медленное выполнение заданий;

- редко предоставляют группе права выдвижения инициативных предложений и определения индивидуального ритма работы;

- никогда не делегируют работникам свои полномочия.

Согласно классификации, предложенной Абрамовой С.Г. и Костенчук И.А., корпоративную культуру производственного предприятия «Эдельвейс» можно определить, как: нестабильная - по причине отсутствия заданных норм поведения

и понятия об адекватном поведении сотрудников. дезинтегративная - по причине отсутствия единого общественного мнения и конфликтности в среде сотрудников. функционально-ориентированная - по причине осуществления трудовой деятельности и модели поведения, исходя из статуса работника. Хотелось бы заметить, что каждый сотрудник в своей деятельности исходит из личных убеждений о том, как следует себя вести в организации - в силу отсутствия заданных, оптимальных моделей поведения. негативная - по причине отсутствия четко прописанных правил и процедур, а также и других элементов корпоративной культуры, оказывающих негативное воздействие на деятельность организации, в целом.

При изучении ценностей организации были отмечены следующие факторы: только 35% сотрудников признали в качестве цели работы удовлетворение потребностей клиентов; анализ внутренних взаимоотношений дал следующие показатели - недостаток поддержки руководителя (66%) и понимания со стороны коллег (55%), медленный карьерный рост (52%), низкие стандарты качества (47%),

27

отсутствие ритмичности в работе (57%); не слишком высокий уровень дисциплинированности (63%); продвижение инициативных сотрудников отметили лишь 26%. Стиль руководства организации можно определить как формализованный и структурированный, характеризующийся авторитарностью и очень малой долей демократии в управлении. Лидеры ориентированы, в первую очередь, на выполнение работы и не учитывают влияние человеческого фактора на деятельность всей организации. Такой стиль руководства не может не создавать определенные трудности внутри самой организации, на что указывают частые случаи невыполнения распоряжений руководства (по словам самих руководителей), сильное давление оказываемое на сотрудников при дисциплинарных нарушениях и приводит к неэффективному функционированию всех отделов и несоответствию организационной культуры желаемым результатам.

При исследовании процесса отбора и найма новых сотрудников в объединении, было выявлено, что в организации хотят видеть в сотрудниках, в первую очередь «своих людей». Руководители стремятся нанимать сотрудников именно по рекомендации знакомых и друзей, поскольку доверяют их оценкам профессионализма кандидата больше, чем мнению кадровых агентств и самого претендента. Кроме того, было замечено стремление руководителей к установлению доверительных связей с некоторыми работниками отделов, для

получения информации о ситуации внутри отдела. На вопрос о существующих разногласиях все сотрудники отметили их низкое участие в создании продукта, непринятие руководством инициативных предложений и инновационных методов, разногласия между сотрудниками в том, как следует выполнять ту или иную функцию. Причинами подобных разногласий работники назвали боязнь руководства и некоторых сотрудников идти на определенный риск, невозможностью проведения самостоятельных действий без ведома руководства и, снова, ограниченные полномочия.

Общая оценка корпоративной культуры предприятия - «хорошая». Она не может быть определена как «отличная» («сильная») в силу следующих причин.

- Нет четко выработанной нормативной базы по корпоративной культуре: корпоративного кодекса, кодекса поведения сотрудников, кодекса взаимоотношений с клиентами и т.д.

28

- Не реализуются программы косвенной материальной заинтересованности, что вносит некую неудовлетворенность работой некоторых сотрудников.

- Не существует четко налаженной периодической отчетности о положении дел и дальнейших действиях от начальства к подчиненным, что вызывает недоверие и напряженность последних.

Но корпоративная культура ООО «СитиСтрой» не может быть определена как «неудовлетворительная» («слабая») по следующим основаниям.

- Существует четко сформированная миссия, стратегия и базовые ценности, которые поддерживаются большинством сотрудников.

- Выработана оптимальная организационная структура корпорации, где генеральное управление и дочерние общества нацелены на общий результат.

- Существует разработанного комплекса коллективных мероприятий (празднование Дня строителя, зимняя и летняя спартакиады, конкурсы профессионального мастерства), которые способствуют налаживанию теплых взаимоотношений между сотрудниками, а, следовательно, и «здорового» корпоративного климата в коллективе.

· Наличие единого корпоративного стиля, по которому можно идентифицировать дочерние предприятия и генеральное управление.

3.2. Предлагаемые методы корпоративной культуры ООО «СитиСтрой»

На основании проведенного исследования можно перечислить те изменения, внедрения которых необходимы для ООО «СитиСтрой»:

Во-первых, вы должны создать миссию и определить задачи организации. Непонимание своей работы, своего места в организации со стороны сотрудников и даже руководителей требует создания документа, который бы содержал основные стратегические цели организации. Очень важно не только сформулировать задачи и миссию организации, но и довести их до сведения каждого сотрудника.

Во-вторых, необходима децентрализация управления - делегирование больших полномочий руководителям отделов. Для повышения уровня ответственности и информированности руководителей среднего звена,

29

их большей вовлеченности в процесс управления, следует ввести децентрализацию управления.

В-третьих, для сотрудников должна быть введена система премирования. Все сотрудники должны понимать, что соблюдение ценностей и норм внедряемой корпоративной культуры отражается на уровне заработной платы. Осознав этот факт, сотрудники увидят в нем не скучный набор правил, а удобную систему взаимоотношений в организации.

В-четвертых, необходимо создать технологию отбора и адаптации кадров. При формировании организационной культуры очень важно, чтобы новые сотрудники, отобранные для организации, соответствовали не только их профессиональным качествам на соответствующую должность, но и их лояльности к культуре организации.

В-пятых, необходимо организовать учебные занятия для руководителей с целью повышения уровня компетентности руководителей в практическом управлении организацией.

В данном случае нет необходимости проводить изменения глубинного устройства организации, так как уже четко сформирована миссия и стратегия деятельности корпорации, а у коллектива присутствует единое видение целей корпорации, также выработана оптимальная организационная структура корпорации - все это помогает эффективно работать по выбранным направлениям. Но все же некоторые вопросы остаются открытыми.

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

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

30

Также важно указать, что при разработке и внедрении комплекса мероприятий, направленных на совершенствование КК необходимо принять во внимание следующие обстоятельства:

- подобный объем работы может быть качественно проведен только с привлечением консультантов по процессу (нужен «свежий взгляд», эти люди не находятся внутри самой корпорации и при этом не связаны формальными и неформальными производственными обязательствами перед работниками корпорации);

- привлечение только специалистов самой организации для выполнения данной работы в принципе не позволяет надеяться на достижение желаемого конечного результата (это люди системы, они уже работают в заданном режиме, существует определенная субординация и т.п.).

Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ООО «СитиСтрой»

- Необходимо выработать четкую нормативную базу по корпоративной культуре (нужно разработать свой кодекс корпоративного управления, который включает положения о взаимоотношениях головной компании с дочерними предприятиями, правила поведения сотрудников, положения партнерства, а также уже имеющуюся «философию» корпорации).
- Необходимо реализовывать программы косвенной материальной заинтересованности (например, выдача жилищных субсидий, медицинское обслуживание, помощь транспортом и т.п.), то есть нужно внедрять разработанные формы мотивирования персонала с использованием материальной и нематериальной систем стимулирования.
- Создание стандарта информирования персонала (какая информация, в какой форме, с какой периодичностью, по каким каналам и кем должна доводиться до коллектива), что необходимо для большей информированности персонала о планах и действиях руководства, а, следовательно, помогает налаживанию доверительных взаимоотношений между руководством и подчиненными и создает у сотрудников ощущение сопричастности и необходимости в данной работе.
- Практика дальнейшего осуществления комплекса коллективных мероприятий (совместные выезды на природу, походы в театр, на экскурсии, совместные банкеты) для поддержания «здорового» климата в коллективе и

31

налаживания взаимоотношений между сотрудниками, начальством и подчиненными.

Конечно, данные рекомендации не являются совершенными и достаточно полными, так как они разработаны лишь на основе наблюдений, изучения нормативной документации, опросов некоторых сотрудников. Однако их внедрение может стать одним из первых шагов на длинном и сложном пути к совершенствованию корпоративной культуры и использованию ее для дальнейшего повышения эффективности деятельности ООО «СитиСтрой».

32

Заключение

Корпоративная культура выполняет функции внутренней интеграции и внешней адаптации организации. Он определяет и объединяет миссию, цели и стратегию организации. Благодаря корпоративной культуре организация выработала общий язык, правила поведения, систему вознаграждений и наказаний, а также обеспечила более тесное общение между сотрудниками-основные предпосылки и теоретические позиции, на которых базируется тот или иной человек.

Таким образом, корпоративная культура, как залог благоприятного психологического климата и дружеского отношения, позволяет людям более сплоченно добиваться своих целей для себя, а не для других. Чем сложнее ситуация, тем конкурентоспособнее компания с сильной корпоративной культурой, традициями и людьми, готовыми поддерживать друг друга и свою компанию в трудные времена.

В ходе курсовой работы были изучены основные положения, принципы и компоненты формирования корпоративной культуры. Можно сделать вывод, что если организация не участвует в процессе формирования организационной культуры, не уделяет ей должного внимания, то она обречена на провал, так как компания может выжить только в современных рыночных условиях, при этом все люди не могут позволить себе это сделать.

Эффективная корпоративная культура-самый эффективный способ облегчить работу менеджера. Она имеет более активное участие сотрудников, устанавливает долгосрочные цели организации, создает корпоративные стандарты, которые должны соблюдаться для эффективного достижения этой цели, верит в правильность этих целей и стандартов, организация, наконец, внедряет передачу (вещание).

33

Библиография

[1] Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер, 2001, серия "Теория и практика менеджмента "

- [2] Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер, 2001, серия "Теория и практика менеджмента "
- [3] Спивак В. А. Корпоративная культура [Текст] : теория и практика / В. А. Спивак. М. [и др.] : Питер, 2001. - С.45 (Теория и практика менеджмента)
- [4] Томилов В. В. Культура предпринимательства. - СПб: Издательство "Питер", 2000. - С.168
- [5] Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - С.223
- [6] Кубанейшвили А. Преобразование компании - начните с корпоративной культуры // Управление персоналом.2001.-№4.-С.32
- [7] Шипилов С. Корпоративная культура на местах // Управление компанией.-2006.- №5.-С.27
- [8] Томилов В. В. Культура предпринимательства. - СПб: Издательство "Питер", 2000. - С.158
- [9] Моргунов Е.Б. Организационное поведение / Моргунов Е.Б.; отв. ред. О. М. Медушевская.-М.:РГГУ, 2004. - С.113
- [10] Захаров А. Корпоративное управление в России // Аналитический банковский журнал.-2001.-№6. - С.23
- [11] Кубанейшвили А. Преобразование компании - начните с корпоративной культуры // Управление персоналом.2001.-№4.-С.31
- [12] Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». - М., 1999.- С.88
- [13] Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде/Т.П. Галкина. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 224 с.
- [14] Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина - М.: ИНФРА-М, 1999. - С.185.
- [15] Емельянов П.В. Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - С 288.

[16] Воропаев В.И. Управление проектами в России. М.: Аланс, 2005.

[17] КубрМ., Управленческое консультирование - М.: "Интерэксперт".