

**МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА
при МПА ЕВРАЗЭС**

на правах рукописи

**ЛЫМАРЕНКО
Валерий Михайлович**

**«Методы формирования и развития
организационной культуры»**

**доцент, к.м.н.
Лымаренко В.М.**

Санкт-Петербург

2017

СОДЕРЖАНИЕ

	Введение.....	3
1.	Организационная культура - основа эффективного управления.....	5
2.	Принципы, механизмы и методы формирования и поддержания организационной культуры.....	9
2.1	Формирование организационной культуры.....	9
2.2	Поддержание организационной культуры.....	12
3.	Методы развития организационной культуры.....	15
	Заключение.....	19
	Библиография.....	21

1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА - ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Концепция организационной культуры возникла в ответ на необходимость объяснения коммерческого успеха одних предприятий и неудач других при сравнительно равных условиях хозяйственной деятельности. Популяризация концепции организационной культуры относится к первой половине 80-х гг. XX столетия. Уже в середине 1980-х гг. возник интерес к проблемам понимания и управления организационной культурой в качестве условия для создания более эффективной организации. Организационная культура – это сложный, многоуровневый феномен, который возник на стыке различных областей общественной жизни – экономической, социальной, духовно-нравственной, религиозной и др. Содержание организационной культуры определяется влиянием каждой из этих сфер, а также естественными условиями хозяйственной деятельности (природными, географическими и иными).

Обзор литературы, посвященной исследованию организационной культуры, позволяет выделить несколько ее интерпретаций.

Организационная культура базируется на культуре общества: национальной, государственной, региональной. Специалисты отмечают, что термин «культура» имеет (в современных социальных науках) широкое и многозначное понятие. При этом рассматриваются в основном два подхода к понятию «культура». С одной стороны – эволюционистский, иерархический, когда «культура» – это нечто, чего может быть больше или меньше, что бывает более или менее развитым, с другой – типологический: о «культуре вообще» говорить нельзя – можно говорить только о разных, причем несоизмеримых, «культурах», среди которых нет и не может быть более или менее развитых, высших и низших, поскольку сравнивать их можно лишь по совершенно произвольно выбранным критериям. Оба подхода развиты в науке, но все отчетливее в последнее время преобладает второй – типологический [3, с. 16].

М. Тевене рассматривает организационную культуру как «совокупность объяснений (представлений), разделяемых членами организации». Организационная культура рассматривается как «инструмент управления и формирования конкурентоспособной организационной структуры». Организационную культуру можно характеризовать и в качестве психологического, нематериального актива, который, в свою очередь, может «определять эффективность использования основных и оборотных средств (активов) предприятия» [2, с. 47].

Известный теоретик управленческого консультирования М. Кубр, определяя организационную культуру как систему организационных ценностей, рассматривает проявление ее содержания через срез культурных специфических ценностей организации, которые, по его мнению, отражают, прежде всего, ценности национальной культуры и могут касаться весьма широкого круга вопросов (предназначение организации, старшинство и власть, обращение с людьми, роль женщин в управлении и на других должностях, организация работы и дисциплина, стиль руководства и управления, процессы принятия решений, распространение и обмен информацией и т.п.) [2, с. 49].

В организационной культуре проявляются качества, приписываемые менеджерами. Менеджеры могут смотреть на организационную культуру как на нечто непонятное или понятное, незаметное или заметное, малоуправляемое или управляемое, имеющее основополагающее или второстепенное значение. Во всех случаях организационная культура будет иметь тот характер, каким ее наделяют работники данного предприятия в соответствии со своими представлениями. Поэтому «на каждом предприятии под организационной культурой понимается комплекс разного вида явлений, воспринимаемых персоналом».

Некоторые авторы рассматривают организационную культуру как разновидность экономической культуры. Экономическая культура – это «исторически определенный уровень развития средств производства и способностей человека, выраженная в формах цивилизованного поведения и эффективной деятельности» [5, с. 21].

Несмотря на разнообразие подходов к моделированию и описанию организационной культуры, есть в них общие позиции: понимание, что организационная культура наполняет смыслом работу на предприятии, объединяет работников, мотивирует их. Сам потенциал развития предприятия ограничивается (или задается) потенциалом организационной культуры. Поэтому, опираясь на приведенные выше определения разных авторов, организационную культуру можно определить как совокупность мышления, определяющую внутреннюю жизнь предприятия – это образ мышления, действия и существования.

Возрастающая значимость организационной культуры в управлении определяется необходимостью разработки конкретных методик подбора и отбора персонала не только с учетом квалификации, опыта и профессиональной грамотности, но и сложившихся социально-психологических условий работы в конкретных подразделениях торгового предприятия. Решающую роль приобретает способность работника воспринимать сложившуюся организационную культуру, систему ценностей, личностных отношений, возможность адаптации.

Особое значение здесь имеют функции организационной культуры, поскольку они «передают основной смысл данной концепции для руководителей предприятий». Анализ современной практики хозяйственной деятельности и теоретических разработок дает возможность выделить основные функции организационной культуры в управлении [8, с. 52].

Содержательная функция организационной культуры характеризует приемлемые для данного предприятия модели поведения. Воспитательная функция организационной культуры состоит в усвоении способов поведения и адаптации человека в противовес унаследованным и ранее выработанным поведенческим моделям. Мотивирующая функция организационной культуры характеризует степень адекватности личностных представлений работника о содержании профессиональных обязанностей, структуре предприятия, модели управления, системе оплаты труда, мотивации труда со сложившейся организационной культурой. Селективная функция реализуется в процессе дифференциации работников на группу адекватно воспринимающих сложившуюся корпоративную культуру и группу, неспособных воспринимать сложившиеся в организации морально-психологические ценности. Дифференциация происходит на уровне взаимодействия индивидуальной и организационной культуры. Воспроизводственная функция состоит в том, что с помощью формальных процедур, символов, ритуалов, реальной практики, приверженности персонала предприятия социально-психологическим, этическим ценностям предпринимательства осуществляется передача хозяйственного опыта предприятия, способов решения возникающих задач, способов приспособления к изменяющейся внутренней и внешней среде в целях сохранения устойчивости организации [13, с. 75].

Изменяющая функция реализуется в ходе реструктуризации, развития деятельности предприятия. Культура одного предприятия может быть ориентиром для совершенствования организационной культуры других предприятий. Коммуникативная функция связывает работников и организации со схожими культурами (ценностями, привычками, обычаями, символикой и т.п.). Направляющая и управляющая функция организационной культуры определяет направления развития, влияет на способы реализации планов развития, информирует о качестве этого процесса и отклонениях, обеспечивает своевременную коррекцию деятельности. Организационная культура дает ответы на возникающие вопросы, позволяет находить способы поведения, приемлемые в конкретных условиях. При этом выбор также диктуется особенностями организационной культуры. Стабилизирующая функция способна приводить предприятие к нормальному, естественному состоянию в экстремальных, кризисных условиях. Защитная функция

организационной культуры в определенной мере решает проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции организационных элементов. Системообразующая функция организационной культуры стимулирует переход от формально структурированных предприятий к структурам более гибкого типа, в которых основным координирующим механизмом выступает взаимное согласование. Оптимизирующая функция – в том, что новое содержание организационной культуры и новые методы ее реализации, пришедшие на смену традиционным взглядам, наделяют концепцию организационной культуры новой ролью в качестве инструмента управления [13, с. 75].

Резюмируя, организационную культуру можно определить как *совокупность мышления, определяющую внутреннюю жизнь предприятия – это образ мышления, действия и существования*. Причем в системе управления, ее структуре, кадровой политике должны воплощаться основные ценности предприятия как организации. В результате осуществления своих функций организационная культура оптимизирует составляющие элементы, структуру, поведение, процессы. Наравне с экономическими показателями она может служить критерием оценки перспективности и рентабельности предпринимательства. Организационная культура может претендовать на роль естественного наряду с формализованными финансово-экономическими показателями комплексного критерия оценки эффективности управления.

2. ПРИНЦИПЫ, МЕХАНИЗМЫ И МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

2.1 Формирование организационной культуры

Развитие организационной культуры предполагает ее формирование, поддержание и изменение. Управление организационной культурой понимается как целенаправленное воздействие на ценности людей с целью изменения их поведения в угоду высшему руководству организации. Такое управление может быть осуществлено двумя базовыми методами [12 с. 86]:

- Прямое воздействие (активная пропаганда своих идей, увольнение несогласных, воздействие личным примером);
- Косвенное воздействие (неожиданное - даже скрытое - поощрение желательного поведения, изменение материальных, символических аспектов организационной культуры).

Формирование культуры происходит в условиях решения организацией двух важных проблем: внешней адаптации и внутренней интеграции. На формирование культуры в организации оказывает влияние культура общества и народа, внутри которого данная организация функционирует, а также ряд других факторов, которые мы чуть далее рассмотрим.

Организационная культура поддерживается тем, чему уделяется внимание, тем, как оценивается и контролируется деятельность членов организации, способами реагирования на критические ситуации - моделированием ролей и обучением персонала, критериями мотивации, а также критериями в кадровой работе. Соблюдение ритуалов, обрядов и традиций также способствует поддержанию организационной культуры.

Изменение культуры организации является в определенной мере прямо противоположным действием по отношению к ее поддержанию. Изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре организации и наоборот. Возможны три сочетания изменений в поведении и культуре в организации [17, с. 44]:

- 1) изменение культуры без изменения поведения;
- 2) изменение поведения без изменения культуры;
- 3) изменение поведения и культуры.

Стратегия развития бизнеса, выработанная руководством, может потребовать от работников изменения отношения к делу, новых моделей поведения, не свойственных культуре, сложившейся в организации. В этом случае есть ряд альтернатив:

- Можно изменять культуру;

- Можно изменить сложившийся порядок работы, не затрагивая организационной культуры;
- Можно стратегию развития бизнеса подстроить под сложившуюся культуру.

Повсеместно приходится видеть ситуацию, когда руководство организации реализует выработанные стратегии, фактически игнорируя сложившуюся организационную культуру. Так как ничего ужасного при этом не происходит, в этом никто не видит большой беды. Предприятие не взлетело на воздух, люди продолжают работать, предприятие отгружает готовую продукцию - все идет как всегда. Однако культура оказывает свое действие на работу организации независимо от того, обращают ли на нее внимание или нет. Культура, в которой не закреплены ценности, образцы поведения и приоритеты, необходимые для успешной реализации новой организационной стратегии, словно ржавчина, которая день за днем будет все больше разъедать организацию.

Возникает вопрос: какой же тогда путь выбрать? Управление потому часто и называют искусством, что готового ответа нет и быть не может. Окончательное решение может быть принято лишь на основе анализа конкретной ситуации, с учетом всех плюсов и минусов, связанных с реализацией конкретного плана действий.

Для того чтобы понять содержание и динамику культуры организации, нужно изучить методы формирования базовых представлений.

Процесс формирования организационной культуры в известном смысле идентичен процессу создания самой организации, поскольку «сущность» организации, характерные для ее участников образ мысли, взгляды, чувства и ценности, являющиеся следствием коллективного опыта и коллективного обучения, выражаются в системе принятых организацией представлений, которые и называют культурой данной организацией.

Развитие организации и формирование организационной культуры являются внутренне взаимосвязанными процессами, причем оба этих процесса считаются следствием определенных действий лидеров и коллективного опыта группы. Соответственно культуру организации можно рассматривать как производную двух составляющих [10, с. 292]:

- 1) допущений и предпочтений тех, кто ее создал;
- 2) опыта, привнесенного их последователями.

Личная культура руководителя организации (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют саму культуру организации. Его поведение и провозглашаемая им стратегия организации устанавливают некие нормы, которые затем воспринимаются всей организацией.

На начальном этапе формирования организационной культуры организации следуют уделить внимание тому, чтобы ее члены знали, понимали и принимали реальную миссию, стратегию и цели своей организации. Это поможет им сформировать понимание собственного вклада в выполнение организацией своей миссии и сформировать чувство приобщённости к делу.

Выделяют два подхода к формированию лидерами организационной культуры (таблица 2.1) [7, с. 116].

Таблица 2.1 - Подходы к формированию лидерами организационной культуры

Административная культура	Организационные переменные	Предпринимательская культура
1	2	3
Извне	Система контроля	Изнутри
Собственник процесса	Отношения собственности	Собственник имущества
Ждет момента	Отношение к возможностям	Ведет поиск
Рационально-логическое	Преимущественное решение проблем	Интуитивное
Централизация	Делегирование полномочий	Децентрализация
Иерархическая	Организационная структура	Сетевая
Производительность	Главные цели	Эффективность
Системный	Подход к управлению	Ситуационный
Интеграции	Работа проектируется с позиции	Автономии
По правилам	Выполнение работы	Творческое
Модификация	Проводимые изменения	Радикальные
Делать дело правильно	Основополагающий курс действий	Делать правильное дело

2.2 Поддержание организационной культуры

Если организационная культура сформирована, её необходимо поддерживать и укреплять. Учёные выделяют целый ряд методов [10, с. 290]:

1. Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать этой ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

2. Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Мы должны стать первыми!», «Высочайшее качество - это залог нашей победы над конкурентами», «В нашей организации работают лучшие специалисты!», «Этот год станет переломным для нашей компании».

3. Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях. Это хорошо иллюстрируется на примере работника, ошибка которого обошлась компании в миллионы долларов. Будучи приглашенным к руководству, он заранее написал заявление об увольнении. Каково же было его изумление, когда ему было предложено новое ответственное направление работы. «Ваше обучение обошлось нам слишком дорого, чтобы мы разбрасывались такими работниками», - услышал он от президента компании

4. Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

5. Назначения и продвижения по службе. Если руководство при назначениях, продвижении работников придерживается критериев, идущих вразрез с культивируемой, развиваемой организационной культурой, то не стоит удивляться, если она будет встречать все меньшую и меньшую поддержку со стороны персонала.

6. Система стимулирования. Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то

отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством организационной культуры. Непоследовательность и расхождение слов и дела здесь недопустимо, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования может вызвать резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

7. Отбор в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры?

8. Организационные ритуалы, традиции, правила и порядки. Всем понятно, что организационная культура закрепляется и транслируется в ритуалах, традициях и порядках, действующих в организации. Но особое внимание здесь следует обратить на опасность даже разовых отступлений от заведенного порядка.

К примеру, если вдруг по каким-то причинам руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то это не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и желание «выкладываться» на работе. Поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций является важным элементом деятельности руководителей.

9. Внедрение организационной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение организационной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию.

10. Для адаптации новых членов в организации и восприятия ими культуры организации применяется метод социализации. Организация заинтересована в восприятии культуры каждым ее сотрудником. Социализация наиболее очевидна при поступлении на работу нового сотрудника, когда его информируют о том, как обстоят дела в организации, каковы принятые в ней правила и традиции. Поддержание организационной культуры - это не только система «воспитательных» мер, но одновременно и отражение философии и практики управления.

В общем, методы поддержания организационной культуры можно представить в следующем виде на рисунке 2.1 [2; 322].



Рисунок 2.1 - Методы поддержания организационной культуры

11. В некоторых случаях предлагается формальная программа обучения с тем, чтобы работники организации изучали ее культуру. В дополнение к очевидной ориентации и программам обучения культура передается работникам и другими способами. Самые эффективные - это информация, традиции, символы и язык:

А) информация содержит описание событий, связанных с образованием организации; ключевых решений, которые определяют стратегию организации в будущем; высшего звена управления. Она позволяет соизмерять прошлое с настоящим, обеспечивает объяснение текущей практической деятельности организации.

Б) Традиции. Соблюдение сложившихся традиций является средством для передачи культуры, так как с традициями связаны главные ценности организации.

В) Символы. Дизайн и планировка территории и зданий, мебели, стиль руководства, одежда являются материальными символами, которые передаются работникам.

Г) Язык. Многие организации и их подразделения используют язык как способ идентификации членов организации с ее культурой. Изучая его, члены организации

свидетельствуют о своем принятии этой культуры и таким путем помогают ее сохранять. Принятая в организации терминология действует как общий знаменатель, который объединяет членов организации на основе признанной культуры.

3. МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Управление организационной культурой понимается как целенаправленное воздействие на ценности людей с целью изменения их поведения в угоду высшему руководству организации. Развитие организационной культуры организации может потребоваться в случае, если стратегия развития бизнеса, выработанная руководством, может потребовать от работников изменения отношения к делу, новых моделей поведения, не свойственных культуре, сложившейся в организации.

Изменения в культуре организации происходят в зависимости от стадии, на которой находится организация [16; 102].

Когда культура в стадии роста, способы манипулирования механизмами внедрения (внимание, контроль и вознаграждение со стороны лидеров; роли лидеров в качестве образцов для подражания; то, как они распределяют ресурсы; как отбирают, продвигают и увольняют людей; какова организационная структура и процессы ее создания и т. д.) одновременно являются способами изменения всей культуры. [16; 102]

Методы развития культуры организации созвучны рассмотренным выше методам поддержания культуры. Это [8, с. 101]:

- изменение поведения руководителя;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критерия стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Существует три возможных сочетания изменений в поведении и культуре в организации.

В случае первого сочетания происходят изменения в культуре без изменений в поведении. В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение. Например, одни верят, что курить вредно, но не могут бросить курить [2; 415].

Во всех этих и им подобных случаях главной проблемой является то, что люди в организации не обладают требуемыми для изменения поведения в данных условиях способностями и подготовкой. Как показывает практика, решить эту проблему можно скорее путем научения (учиться на своих ошибках) в организации (на работе), чем вне

последней [2; 419].

Второе сочетание — это изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае один или более членов организации, а может быть, даже группа или группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом отдельные работники могут не хотеть этого. В зависимости от статуса и влиятельности первых изменения в организации могут происходить в задуманном ими направлении. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы, но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые представления организационной культуры.

Третье сочетание — изменения происходят и в области поведения, и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне верят и ценят то, как они по-новому делают свою работу. [2; 421]

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей. В особенности эти трудности порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры (базовые предположения, верования и ценности). Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т.е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Изменения в культуре могут либо предшествовать, либо следовать за изменениями поведения. Первое происходит тогда, когда имеются безусловные доказательства значительного преимущества новых базовых предположений по сравнению с существующими. В том же случае, когда не имеется очевидных доказательств преимущества новых предположений, изменения культуры, скорее всего, следуют за изменениями поведения. Может сложиться и такая ситуация, при которой изменения в культуре могут произойти намного позже после изменений поведения или даже никогда не состояться.

Важно определение факта изменения культуры. Когда происходят изменения в поведении в организации, то определить это несложно, так как все как бы лежит на поверхности. В случае с культурой изменения происходят в умах людей, и трудно быть

уверенным, произошли изменения или нет. Хорошей проверкой результативности изменений культуры является тот факт, что после ухода из организации лидера — проводника этой новой культуры люди продолжают вести себя по-новому. [2; 429]

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения нового уровня организационной эффективности. Это требуется при значительных и динамичных корректировках «правил игры», к которым можно отнести следующие:

- повышение организационной эффективности и морали;
- изменение миссии организации;
- усиление международной конкуренции;
- значительные технологические изменения;
- важные изменения на рынке;
- поглощения, слияния, совместные предприятия;
- быстрый рост организации;
- переход от «семейного» бизнеса к профессиональному управлению;
- вступление во внешнеэкономическую деятельность. [2; 453]

Для того чтобы определенным образом развивать организационную культуру, нужно действовать на те факторы, которые ее определяют. Самым сильным фактором является поведение сотрудников и руководителей. Если меняются факторы, которые изменяют поведение одной группы, это определенным образом повлияет и на поведение других групп и отдельных лиц. Менять организационную культуру можно только «сверху-вниз». В первую очередь потому, что «рычаги, которые влияют на организационную культуру, находятся преимущественно в руках руководства».

Чего не следует делать в процессе развития организационной культуры, это — делать поспешные выводы. Организационная культура содержит общепринятые ценности, поверья, нормы, а для их изменения должно пройти достаточно много времени. В зависимости от того, насколько сильной была старая культура и насколько кардинально ее хотели изменить, изменения могут длиться от трех месяцев до нескольких лет.

В отношении вопроса формирования организационной культуры в литературе принят подход выделения каталога принципов или этапов, которым следует руководствоваться в процессе организационных изменений. Большинство подходов сводятся к модели, предложенной Сате В. Эта модель отражает основные принципы формирования организационной культуры, заключающиеся в том, чтобы:

- 1) добиться от людей в организации принятия новых верований и ценностей;

2) включить и социализировать новых людей в организации и уволить людей, не удовлетворяющих требованиям культуры.

Процесс трансформации организационной культуры предприятия должен быть регулируемым, при этом задачей управления развитием системы является нахождение и практическое обеспечение параметров состояния системы, обеспечивающих реализацию целевой функции.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: Проспект (ТК Велби), 2012. – 456 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, Магистр, 2013. – 576 с.
3. Грошев И.В., Краснослободцев А.А. Организационная культура. Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 535 с.
4. Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационная культура. Уч. пос. – М.: КноРус, 2013. – 272 с.
5. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: Проспект (ТК Велби), 2011. – С. 122;
6. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах. – М.: Инфра-М, 2013. – 395 с.
7. Спивак В.А. Организационная культура. – СПб.: Нева, 2004. – 224 с.
8. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2012. – 151 с.
9. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2011. – 336 с.
10. Артюхина Л.В. Корпоративный кодекс – инструмент развития организационной культуры // Социально-гуманитарные знания. – 2012. – № 2. – С. 290–296.
11. Балабанова Е.С., Гоголева А.С., Эфендиев А.Г. Организационная культура как нормативно-ролевая система требований к работнику российских бизнес-организаций // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2012. – Т. XV. – № 4. – С. 167–187.
12. Горшкова Л.А., Макаров С.Л. Проблемы формирования инновационной организационной культуры // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2012. – № 2. – С. 86.
13. Иванычева Т.А. Ценности предприятия – элемент совершенствования системы менеджмента на основе формирования организационной культуры организации // Академический вестник. – 2012. – № 3. – С. 75–81.
14. Клоков Ю.А. Корпоративная культура предпринимательских организаций в экономике (зарубежный опыт) // Ученые записки Санкт-Петербургского университета управления и экономики. – 2011. – № 1. – С. 105–109.
15. Лебедева А.В. Организационная культура с позиций ресурсного подхода // Новый университет. Серия: Экономика и право. – 2012. – № 7–8. – С. 11–15.
16. Мингалеева Ж.А., Широнова Е.М. Преобразование организационной культуры

// Креативная экономика. – 2013. – № 1. – С. 102.

17. Рымарева А.С. Существующие модели организационной культуры и возможности их применения // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 1 (29). – С. 44.

18. Информационно-образовательный портал СПбУУЭ. [Электронный ресурс] — <http://e.spbame.ru/>. (дата обращения 11.10.2016)

19. Электронная библиотека СПбУУЭ. [Электронный ресурс] — <http://library.ime.ru>. (дата обращения 12.10.2016)

20. Справочная правовая система «Консультант Плюс». [Электронный ресурс] — URL: www.consultant.ru. (дата обращения 10.10.2016)

21. <http://journal.vlsu.ru>. [Электронный ресурс] (дата обращения 12.10.2016)