# КУРСОВАЯ РАБОТА

**«Сущность организационной культуры и ее элементы»**

***ОГЛАВЛЕНИЕ***

Введение……………………………………………………………………………...3

Глава 1. Теоретико-методологические основы формирования организационной культуры на предприятии………………………………………………………...…5

1.1. Организационная культура ее элементы, функции, типы………………….5

1.2. Изучение и формирование организационной культуры…………………...14

1.3. Применение организационной культуры на российских малых предприятиях……………………………………………………………………….20

Глава 2. Исследования организационной культуры малого предприятия

ООО «Лесхоз»…………………………………………………………………..…..26

2.1. Организационная характеристика малого предприятия………………..….26

2.2. Анализ организационной культуры предприятия……………………….....27

2.3. Оценка влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия…………………………………………………………28

Глава 3. Разработка рекомендаций по усовершенствованию организационной культуры ООО «Лесхоз»………………………………………………………..…30

## Заключение………………………………………………………………………...35

Список литературы………………………………………………………………..37

Приложения………………………………………………………………….……39

**Введение**

Организация – это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе.

Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее, но и может в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры. Для этого менеджеры должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на ее формирование и изменение в желательном направлении.

Организационная культура создаёт «внутренний, духовный стержень» компании, способствует сплочению коллектива, формирует у сотрудников чувства осознанности и ответственности за свою работу. В том случае, если в компании сформирована организационная культура, ее сотрудники будут настроены лояльно по отношению к данной организации, независимо от происходящих в жизни изменений; минимизирует конфликтные ситуации

Организационная культура повышает эффективность работы команды и решает задачи, как индивидуального развития сотрудников, так и развития организации в целом. Она создает предпосылки для формирования устойчивого и эффективно работающего коллектива, четко представляющего миссию организации.

Становясь членом организации, каждый из нас постепенно усваивает ее правила и нормы поведения, а также идеалы, которые могут в дальнейшем стать ценностными и жизненными ориентирами личности. Несомненно, культура организации, в рамках которой продолжается социализация и формирование личности, несет огромную ответственность за дальнейшую судьбу своих членов.

Организационная культура не так явно проявляется на поверхности, ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Данная тема хорошо освещена в литературе.

Актуальность темы заключается в том, что культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее, но и может в свою очередь оказывает влияние на формирование и развитие организационной культуры. Для этого менеджеры должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на ее формирование и изменение в желательном направлении.

**Глава 1. Теоретико-методологические основы формирования организационной культуры на предприятии**

**1.1. Организационная культура ее элементы, функции, типы**

В понятие «культура» входят субъективные и объективные элементы.

К субъективным элементам относятся:

1. **организационные ценности** (экономические, политические, технологические, социальные и пр.), т.е. эмоционально привлекательные для людей свойства тех или иных процессов и явлений. Это позволяет им служить образцами социально одобряемого выбора, ориентирами поведения в жизненно значимых ситуациях. Система ценностей образует внутренний стержень культуры. Существуют следующие виды ценностей:

● ценности как общественный идеал (например, справедливость);

● объективированные ценности (четкость работы, качество);

● личные ценности.[[1]](#footnote-1)

К ценностям относятся в первую очередь цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива трудовая и профессиональная этика и пр. Согласно исследованиям, проводимым в западных фирмах, сегодня все меньшую роль играют такие ценности, как дисциплина, послушание, власть, и все большее – коллективизм, ориентация на потребителя, творчество, умение идти на компромиссы, служить обществу.

Считается, что сегодня необходимо не только опираться на существующие ценности, но и активно формировать новые. Поэтому важно тщательно отслеживать все новое, полезное, что есть в этой сфере у других, справедливо и беспристрастно оценивать. При этом нельзя уничтожать полностью или подавлять старые ценности, особенно если люди к ним «прикипели» (несмотря на то, что ценности нелогичны, иррациональны). Наоборот, к ним необходимо относиться бережно, использовать их как основу для формирования новых ценностей, включив соответствующие механизмы, в том числе совместного творчества.

2. **ключевые ценности**, будучи объединенными в систему, образуют философию организации. Она отвечает на вопрос, что является для нее самым важным. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению (стиль, мотивационные принципы, информационные ориентиры, порядок разрешения конфликтов), упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения.

3. **обряд** – это стандартное, повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу. Наиболее широко распространены такие обряды, как чествование ветеранов, проводы на пенсию, посвящение в молодые рабочие.

4. **ритуал** представляет собой совокупность специальных мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей (работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов), усиление сплоченности, создания психологического комфорта, формирования необходимых ценностей и убеждений.

5. **легенды и мифы,** которые представляют собой образно-словесное отражение в нужном свете и в закодированной форме истории организации, унаследованных ценностей, партнеров ее известных деятелей;

Они информируют (каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и пр.), снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала в нужную сторону, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, их заботливом, отеческом отношении к подчиненным.

6. **обычаи** есть форма социальной регуляции деятельности и отношений людей, воспринятая из прошлого и передающиеся членами организации из поколения в поколения без каких бы то ни было изменений.

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название **традиций**, которые бывают как позитивными, так и негативными. Так, в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной – печально известную «дедовщину».

7. **нормы** (социальные стандарты, конкретные образцы поведения) и **стиль поведения** субъектов (отношение друг с другом, внешним окружением, осуществление управленческих действий и др.).

8. **лозунги**, т.е. призывы, в краткой форме отражающие ее руководящие задачи, идеи. Сегодня в форме лозунга часто формулируется миссия организации.

9. **менталитет** – образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, их осознанием, имеющий огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим обязанностям.[[2]](#footnote-2)

К объективным элементам культуры относятся эмблема, символика, товарные знаки, цвета, униформа персонала, внешний вид производственных помещений, офисов и прочее.

Культура организации многоаспектна. Во-первых, она состоит из локальных субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под «крышей» общей культуры. Они могут как бы конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить (так называемые контркультуры). Во-вторых, организационная культура включает субкультуры тех или иных направлений и форм деятельности (отношений). Правомерно, например, говорить о культуре предпринимательства, культуре управления, культуре делового общения, культуре проведения тех или иных мероприятий, культуре взаимоотношений.

Каждая из этих субкультур имеет свой набор элементов. Так, элементами управленческой культуры, обобщено характеризующей уровень организации социально-экономической системы, являются: компетентность, профессионализм, навыки межличностного общения, способ организации производства, выполнения трудовых функций, технология управления и информационного обеспечения, делопроизводства, техника личной работы.

Организационная культура является сложной и многофункциональной системой, поэтому анализировать ее следует по совокупности функций, которые она выполняет или способна выполнять. Значимость функций может меняться в зависимости от типа организационной культуры, ее целей, эта развития, влияние параметров внешней среды.

Организационная культура является совокупностью таких многообразных функций, как:

● **Охранная функция.** Культура представляет своеобразный барьер для нежелательных тенденций и отрицательных явлений внешней среды, нейтрализует негативное воздействие внешних факторов. Она включает в себя специфическую систему ценностей, особый климат и способы взаимодействия участников организации и тем самым создает неповторимый облик фирмы, позволяющий отличать ее от других фирм, субъектов хозяйственной жизни и от внешней среды в целом.

● **Интегрирующая функция.** Прививая определенную систему ценностей, организационная культура создает у работников ощущение равенства всех членов коллектива, что позволяет каждому:

– лучше осознать цели фирмы;

– приобрести благоприятное впечатление о фирме, в которой он работает;

– ощутить себя членом единого коллектива и определить свою ответственность перед ним.

● **Регулирующая функция** обеспечивает соблюдение людьми правил и норм поведения, осуществления контактов с внешним миром, облегчает ориентацию в сложных ситуациях, снижает возможность нежелательных конфликтов. Эта функция считается основной.

● **Коммуникационная функция** играет важную роль в установлении контактов между людьми, облегчении взаимопонимания. Это ускоряет информационный обмен и обеспечивает экономию управленческих затрат.

● **Адаптивная функция** облегчает взаимное приспособление людей к организации, друг к другу и к внешней среде. Она реализуется через общие для всех нормы поведения, ритуалы, обряды.

● **Ориентирующая функция** направляет деятельность участников в требуемое русло, придает общий смысл их поведению, способствует осмыслению ими событий и связей между ними.

● **Мотивационная функция** создает необходимые стимулы для действий. Это достигается, например, за счет включения в культурный контекст высоких целей, к достижению которых, в принципе, должны стремиться все нормальные люди.

Разные культуры отдают предпочтение различным способам мотивации (целям, деньгам, лидерству, стремлению к самостоятельности, созданию и защите своего мира, уравнительности, повышению качества жизни). Например, «новые русские» стремятся к стабильности и защите своего положения.

● **Образовательная и развивающая функция:** культура всегда связана с образовательным, воспитательным эффектом. Фирмы похожи на большие семьи, поэтому управляющие должны заботиться о подготовке и образовании своих работников. Результатом таких усилий является увеличение «человеческого капитала», т.е. приращение знаний и навыков работников, которые фирма может использовать для достижения своих целей. Таким образом организация расширяет количество и качество экономических ресурсов, находящихся в ее распоряжении.

● **Функция формирования имиджа организации**, то есть ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее, огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

В последнее время в России руководители компаний осознают, что организационная культура – это ключевой фактор имиджа организации. Характер и содержание организационной культуры зависит от множества факторов, среди которых важнейшее место занимает её типология.

Как организационная культура влияет на ведение бизнеса? Ответ на этот вопрос – в понимании того, какой тип организационной культуры преобладает в компании. Это позволит лучше использовать преимущества каждого из типов и избегать недостатков.

**«Культура власти»** – в данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности. Пример культур власти часто можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, в компаниях, занимающихся собственностью, торговлей, финансами. Такую структуру лучше всего представить в виде паутины. Она зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра, а распространяется в виде центральных волн. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этой цели лиц, с учетом некоторых правил и приемов, и небольшой доли бюрократизма. Проблемы решаются, по большей части, на основе баланса влияний, а не на процедурной или частично логической основе. Организации с таким типом культуры могут быстро реагировать на события, но сильно зависят от принятия решений людьми из центра. Они будут стремиться привлечь людей, имеющих склонность к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать и таких, которые невысоко ценят безопасность.

**«Ролевая культура»** – характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде. Олицетворением ролевой культуры является классическая, строго распланированная организация (более известная как бюрократия), которую можно представить в виде храма. Этот тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, такими, как финансовый отдел и торговый отдел (ее колонны), которые координируются узким связывающим звеном управления сверху. Степень формализации и стандартизации велика; деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, определяющим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками.

Ролевая культура подойдет менеджерам, которые любят безопасность и предсказуемость, которые хотят достигнуть цели, выполняя роль, а не делая выдающийся личный вклад, и для тех, которых интересует возможность квалифицированно применять принятую методологию, а не окончательный результат.

**«Культура задачи»** – данная культура ориентирована, в первую очередь, на конкретный проект или работу. Наибольшая эффективность достигается путем соединения ресурсов и профессиональных сотрудников, а также за счет отождествления собственных целей с целями организации, которые здесь стоят выше индивидуальных. Влияние основано на силе специалиста, эксперта, а не на силе положения или личности, при этом оно свободно распространяется по всем уровням организации. Достоинство этой культуры (ее частный случай – организация с матричной структурой) в том, что она позволяет легко адаптироваться в резко изменяющихся условиях нестабильного рынка, дает возможность быстро реагировать на изменения. Контроль сводится к распределению проектов, сотрудников и ресурсов, и именно это является слабым местом таких организаций. так как возможен конфликт из-за неравномерности распределения ресурсов. Как правило, культура Задачи является переходной и рано или поздно перерастает в культуру Власти или в ролевую культуру.

**«Культура личности»** – организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер. Этот тип культуры необычен. Он обнаруживается не везде, однако, многие отдельные лица придерживаются некоторых его принципов. В этой культуре личность находится в центре; если есть некоторая структура и организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнения собственных интересов без какой-либо цели. Эту культуру лучше всего представить как пчелиный рой или «звездную галактику». Очевидно, немногие организации могут существовать с таким видом культуры, т. к. организации склонны иметь некие корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями участников организации. Более того, для этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления за исключением обоюдного согласия. Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности. Личность может покинуть эту организацию, но у организации редко есть сила «выселить» личность. Влияние распределяется поровну, а основа власти при необходимости – это обычно сила специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать, поэтому к нему прислушиваются.[[3]](#footnote-3)

**1.2. Изучение и формирование организационной культуры**

Организационная культура является сложным социальным явлением, которое формируется внутри организации под влиянием рядов факторов. В силу своей социальной природы личность сильно подвержена влиянию организационной культуры. Вместе личность оказывает воздействие на формирование и изменение самой организационной культуры.

Изучение такого явления как организационная культура было вызвано эволюционным развитием управления персоналом, связано с необходимостью повышения эффективности труда.

Организационная культура изучает теорию организации в силу того, что организационная культура тесно связана со всеми сторонами деятельности организации, отражает ее структуру, характеризует принципы деятельности и взаимодействие всех составляющих ее элементов. Она представляет собой сущность организации, и именно ее особенности отличают организации одну от другой. Соответственно, изучая, анализируя, описывая элементы, аспекты деятельности организации мы тем самым относим культуру данной организации к определенному типу, где структура, предпочитаемый стиль управления, кадровая политика, система коммуникаций, цели и стратегии характеризуют культуру данного предприятия.

Изучение организационной культуру тесно связано с экономикой и социологией труда. Как всякое социальное явление, организационная культура не существует без человеческого сообщества. С одной стороны, организационная культура регулирует все отношения людей в данном обществе, которым является организация, с другой – является продуктом этих отношений. Сформировав культуру на базе своих представлений, установок, ценностных ориентаций, люди тем самым определили технологию, способ деятельности и существование организации. Организационная культура формирует отношение к труду, влияет на степень удовлетворенности трудом, влияет на особенности организации труда.

Организационная культура формирует долговременную, устойчивую мотивацию персонала, ориентированную на достижение стратегических целей организации, что входит составной частью в стратегическое управление. Кроме того, только на основе организационной культуры можно совместно выработать модель будущего предприятия.

Понятие культура организации является одним из базовых понятий в менеджменте. Однако только в последние годы организационную культуру стали признавать основным показателем, необходимым для правильного понимания и управления организационным поведением. Под организационной культурой понимается система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, выдержавших испытание временем.

Постановка проблемы корпоративной культуры и ее систематическое изучение началось в 1982 году, когда американские исследователи Теренс Дин и Аллан Кеннеди создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на организационное поведение и корпоративное развитие. Не смотря на то, что проблема корпоративной культуры поставлена относительно недавно, истоки ее привлекают внимание исследователей уже давно. Причины этого лежат в некотором несоответствии ожидаемых результатов, заложенных в стратегии и тактике изменений, и получаемых в реальности в организации. Определение корпоративной культуры, данное

Г.Ю. Базаровым не четко указывает на источник возникновения корпоративной культуры. Корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

Выделим три основных теоретических подхода к изучению организационной культуры:

1. Целостный или системный (представляет организационную культуру как набор системных элементов, находящихся в определенной взаимосвязи);
2. Символический (видит организационную культуру с позиций внешних и внутренних атрибутов, символов, лозунгов и т.д.);
3. Когнитивный (рассматривает организационную культуру как проявление определенных знаний, как свод правил и нормативов поведения и другое).[[4]](#footnote-4)

Первоначально культура формировалась под воздействием географический и природно-климатических факторов. Первое упоминания о культуре восходят к античности, где она отождествлялась с образованием. В эпоху Возрождения под культурой понималось активное творческое начало в человеке, служившим основой его гармоничного возвышенного развития. В современном смысле этот термин первым стал употреблять немецкий юрист и историограф С. Пуфендора (1632–1694).

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов. Один из признанных специалистов в области организационной культуры, Эдгар Шейн, считает. что существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые определяют формирование организационной культуры. В соответствии с его концепцией к первичным относятся следующие факторы.

Точки концентрации внимания высшего руководства. Обычно то, на что обращают серьезное внимание руководители, о чем они часто говорят как об имеющем важное значение для организации, постепенно превращается в предмет внимания и заботы сотрудников и включается в число норм, на базе которых складывается критериальная база поведения людей в организации.

Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. В случае, когда в организации возникают критические ситуации, сотрудники организации испытывают обостренное чувство беспокойства. Поэтому то, как руководство подходит к разрешению проблем кризисной ситуации, чему оно при этом отдает предпочтение, находит свое дальнейшее проявление в формировании системы ценностей и верований, которые приобретают характер реальности для членов организации.

Отношение к работе и стиль поведения руководителей. В силу того, что руководители занимают особое положение в организации и на них обращено внимание сотрудников, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации. Работники организации сознательно или неосознанно подстраивают свои действия под ритм работы руководителя, дублируют его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в организации.

Критериальная база поощрения сотрудников. На формирование организационной культуры большое влияние оказывает то, по каким критериям происходит поощрение сотрудников. Члены организации, осознав то, за что они получают вознаграждение либо же наказание, достаточно быстро формируют для себя представление о том, что хорошо, а что плохо в данной организации. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым и определенную организационную культуру.

Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации. Так же, как и в случае с поощрением, критерии, используемые руководством при отборе на работу в организацию, при продвижении сотрудников и их увольнении, оказывают очень сильное влияние на то, какие ценности будут разделяться сотрудниками организации, и следовательно, играют существенную роль при формировании организационной культуры.

В группу вторичных факторов в соответствии с концепцией Шейна входят следующие факторы:

Структура организации. В зависимости от того, как сконструирована организация, как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий, у членов организации складывается определенное представление о том, в какой мере они пользуются доверием у руководства, о том, насколько в организации присутствует дух свободы и ценится инициатива сотрудников.

Система передачи информации и организационные процедуры. В организации поведение сотрудников постоянно регламентируется различными процедурами и нормами. Люди коммуницируют определенным образом и по определенным схемам, заполняют определенные циркуляры и формы отчетности, с определенной периодичностью и в определенной форме отчитываются о проделанной работе. Все эти процедурные моменты в силу регулярности и повторяемости создают определенный климат в организации, который глубоко проникает в поведение ее членов.

Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация. Дизайн помещения, используемые принципы размещения сотрудников, стиль декорирования и тому подобное создают у членов организации определенное представление о ее стиле, об их позиции в организации и, в конечном счете, о ценностных ориентирах, присущих организации.

Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации. Бытующие в организации легенды и рассказы о том, как создавалась организация, какие выдающиеся события были в ее истории, кто из людей и каким образом оказал сильное влияние на ее развитие, способствуют тому, что система устойчивых представлений о духе организации сохраняется во времени и доводится до членов организации в яркой эмоциональной форме.

Формализованные положения о философии и смысле существования организации. Положения о философии и целях организации, сформулированные в виде принципов работы организации, Набора ее ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, чтобы сохранять и поддерживать дух организации, в том случае, если они должным образом доводятся до всех ее членов, способствуют формированию организационной культуры, адекватной миссии организации.

Каждый из десяти первичных и вторичных факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. На стадии выполнения стратегии значительные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией. Однако следует подчеркнуть, что если организационная структура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то изменение организационной культуры представляет собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. Поэтому на уровне стадии определения стратегии, предшествующей стадии ее выполнения, необходимо по возможности максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться выбирать такую стратегию, которая не потребует осуществления заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

**1.3. Применение организационной культуры на российских малых предприятиях**

Исследования организационной культуры предприятия обусловлены важностью и применимостью полученных результатов на практике. Сконцентрировав внимание на одном из недостатков организационной культуры, возможно, появятся изменения в отношениях коллектива и экономических показателях предприятия на некоторый момент времени. После чего потребуется новая диагностика и новые организационные решения.

Моделирование, как другой вариант изучения организационной культуры, позволит предвидеть и изменить проблемные ситуации. В этом случае управление развитием предприятия будет сводиться к профилактике ее возникновения.

На первоначальном этапе стратегии моделирования выделяют ключевые процессы, которые играют важную роль в явлении на данном временном и пространственном масштабе. Затем строится более упрощенная модель явления, где учитываются меньшее количество факторов. Так происходит до тех пор, пока не возникает наиболее простая модель. Как такая модель изучена и понята, то удается перейти на более высокий уровень. Следовательно, цепью моделирования сложных систем является построение иерархии простых моделей и соединение их в единую структуру.

Для исследования организационной культуры малого предприятия наиболее практичным является алгоритм моделирования социальных систем. Он предполагает некую упорядоченность действий:

- определение задачи моделирования;

- построение структурной модели;

- выбор существенных элементов и определение функциональной связи между этими элементами.[[5]](#footnote-5)

Целью моделирования является описание организационной культуры как среды, где функционируют социальные, экономические, организационные элементы деятельности предприятия малого бизнеса. К необходимым элементам функционирования организационной культуры как среды относятся:

- стимулирование работы как средство воздействия среды на отдельные элементы организационной культуры;

- удовлетворенность условиями труда как индивидуальное восприятие среды;

- ответственность сотрудников как показатель сплоченности коллектива и реакция индивидов на среду организационной культуры;

- информированность сотрудников, которая характеризует взаимообмен отдельных элементов со средой, открытость и многообразие каналов взаимодействия;

- морально-психологический климат в коллективе, что является качественным сводным показателем среды организационной культуры;

- взаимоотношения с начальством, что характеризует организацию иерархии на предприятии;

- осознание себя в организации, что характеризует степень включения отдельного индивида в среду организационной культуры.

Удовлетворенность лидера и членов коллектива содержанием, процессом, результатом взаимодействия относятся к субъективным критериям организационной культуры. А в качестве объективных критериев выступают:

- взаимопонимание, выражающееся в малом количестве ошибочных интерпретаций поведения других участников взаимодействия;

- количество достигнутых целей в сравнении с запланированными (количественная оценка - по проценту достижений, качественная оценка - по достижениям приоритетных целей).

Для получения численного значения уровня развития организационной культуры по каждому из обследуемых предприятий проведен расчет средней по каждому из семи показателей.

В качестве обследования взяли 17 предприятий малого бизнеса с численностью сотрудников от 12 до 43, а общее число опрошенных составило 428 человек. Объекты исследования занимаются в сфере торговли и оказания услуг от 8 до 12 лет, и работает много лет с относительно постоянным штатом.

Опрос проводился среди сотрудников предприятий малого бизнеса, которые имеют стаж совместной работы не менее 6 месяцев, так как за более короткий срок практически невозможно возникновение устойчивых взаимоотношений и связей. Результаты обработки опроса показали достаточность позиций анкеты для описания организационной культуры малого предприятия.

Большинство опрошенных сотрудников 42, 5% работают "около 5 лет"; стаж "2-3 года" имеют 28, 4%; "более 5 лет" - 16% и только 12% работают "первый год". Из методик по кадровому управлению следует, что текучесть кадров составляет 10% от числа работающих. Следовательно, предприятия малого бизнеса имеют такие же условия по найму сотрудников на рынке труда, как и другие предприятия.

Стимул работы на своем предприятии меняется в зависимости от стажа: неплохой коллектив, нормальные условия работы, устраиваемая заработная плата или ненахождение другой работы. Но чем больше человек работает на предприятии, тем важнее для него становится коллектив, в котором он находится. Анализируя мнение о коллективе, то на одном предприятии малого бизнеса тип организационной культуры усваивается и работники ориентируются на него только после трех лет работы. В зависимости от стажа процент ориентации на организационную структуру опрошенных работников составляет:

- около года – 31 %;

- 2-3 года – 68 %;

- около 5 лет – 77 %;

- более 5 лет – 86 %.

При более подробном рассмотрении стимулов работы, можно выделить следующие приоритеты: денежное вознаграждение − 54%; важность выполняемой работы - 23%; высокое доверие руководителя - 10%; возможность проявлять свои способности - 8%; мнение коллектива - 5%. Специалистам со стажем работы присущи социальные потребности, а молодым сотрудникам - материальные. В результате этих ответов следует то, что влияние организационной культуры на деятельность работника носит скрытый характер. Но доминирующим мотивом все-таки является материальное вознаграждение.

На предприятиях малого бизнеса также существует неиспользованный мотивационный ресурс, которым можно воспользоваться и улучшить эффективность труда. В качестве способа улучшения производительности труда - больше платить сотрудникам. Но изменение только финансовой мотивации не приведет к существенному изменению производительности работников, так как они в большей степени ориентированы на организационную структуру.

Лояльность к предприятию формируется удовлетворенностью содержанием работы, ощущением внимания и заботы со стороны руководства, удовлетворенностью карьерой и уверенностью в целесообразности работы на данном предприятии. Сотрудники предприятий на вопрос "является ли ваша работа интересной?" 70,4% ответили "да" и 19,6% - нет. Стремится ли фирма создать высокое качество жизни для работников считают только 11,7%; а ощущают постоянное внимание к себе как к человеку - 17,6% .

Социально-психологический климат на предприятиях малого бизнеса оценивает стиль управления своего руководителя, который может быть как демократический, так и либеральный и директивный. При этом директивный стиль идет от высшего звена руководства и преобладает над другими стилями.

Работник же идентифицирует себя с предприятием, если обладает информацией о положении дел на предприятии, о перспективе значимых для него проблем, если образуют единое цели организации и его собственные, если он гордится самим фактором работы в данной организации и считает справедливой оценку своего труда.

Вовлеченность работников в деятельность предприятия формируется чувством самоуважения, которое основано на удовлетворенности достижений и своей работой, а также высоким уровнем ответственности и эффективной мотивацией труда. Неэффективность труда на рабочем месте и неправильный выбор работы свидетельствует о том, что работа не нравится сотрудникам. Но основой для деятельности на предприятиях малого бизнеса являются коллектив и та культура, которую он образует.

Оптимальность культуры определяется характеристикой ее состояния, которая обусловлена способностью составляющих ее субкультур, совмещать и синтезировать вид взаимодействия, поддерживающий жизнеспособность организации. Организационная культура малого предприятия может быть сформирована и непротиворечива, если ее средовые составляющие развиты в равной степени и дополняют друг друга.

Критериями оптимальной модели организационной культуры являются:

- непротиворечивость ценностей, разделяемых членами коллектива;

- соответствие разделяемых ценностей реальному поведению;

- осознанное ранжирование приоритетов действия в пользу ценностей предприятия;

- ориентация на стабилизацию деятельности;

- подчиненность деятельности заранее составленным планам;

- выраженное сотрудничество между отдельными членами и между группами;

- лояльность персонала к организационным изменениям.

Таким образом, организационная культура представляет собой новый способ овладения предприятием своей хозяйственной деятельности. Изучая организационную структуру можно познать лишь те фрагменты, которые наблюдаются на уровне поведения. Базой изучения параметров среды организационной культуры служат отзывы и мнения персонала, клиентов, их конкретное поведение, критерии успеха, время работы на предприятии, соблюдение правил, ориентация на цели.

**Глава 2. Исследования организационной культуры малого предприятия ООО «Лесхоз»**

**2.1. Организационная характеристика малого предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью "Лесхоз" (далее- ООО Лесхоз). Местонахождение и юридический адрес: 45760, г.Верхнеуральск ул. Южная д.21/а.

ООО «Лесхоз» функционирует на рынке сравнительно недавно - с конца 2006 года. Основным видом деятельности организации является оптовая торговля промышленными товарами, лесоматериалами, санитарно-техническим оборудованием. В 2007 гг. предприятие занималось оптовыми поставками материалов и оборудования строительным организациям, оказывала услуги по подбору материалов, производству основных расчетов потребности в них, а также подборкой наиболее эффективных и экономичных строительных товаров.

Однако в начале 2010 года собранием учредителей Общества совместно с директором было принято решение о смене основного вида деятельности организации, а также изменении учредительных документов в связи с вступлением еще одного участника в общество. После принятия решения вышла новая редакция Устава ООО "Лесторг-Сервис", в которой были обозначены два учредителя, новый вид деятельности (производство сухих строительных смесей), а также Уставным капиталом в размере в размере 20 000 руб.

**2.2. Анализ организационной культуры предприятия**

Малые размеры ООО "Лесхоз" свидетельствуют о повышенной роли организационной культуры как фактора эффективности системы управления предприятием.

Одним из вариантов проведения исследования организационной культуры является опрос руководства организации. Данный метод был использован на исследуемом предприятии ООО "Лесхоз". При проведении данного опроса ставились следующие задачи:

- получить данные о том, какой информацией об организационной культуре обладает руководство предприятия;

- получить объективную информацию об положительных и отрицательных сторонах организационной культуры на данном предприятии;

- предложить способы более эффективного управления организационной культурой.

В исследовании в рамках курсовой работы приняло участие восемь человек как из числа управленческого персонала, так и из числа исполнителей. Характерной чертой опроса стало конструктивное, взвешенное отношение руководства к поставленным вопросам, наряду с их уверенностью в полезности и необходимости необычного мероприятия.

Результаты опроса свидетельствуют о том, что руководство фирмы знает о наличии организационной культуры как фактора повышения эффективности системы управления на предприятии, имеет правильное представление о причинах ее возникновения и формирования, а также считает необходимым улучшать ее.

**2.3. Оценка влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия**

Проведенный в ООО "Лесхоз" опрос показал, что управление организационной культурой в данной организации имеет следующие положительные стороны:

- руководство предприятия считает, что организационная культура может помочь формальной организации в достижении ее целей;

- перед тем, как принять какое-либо управленческое решение подавляющее большинство опрошенных просчитывают возможность отрицательного воздействия на других членов коллектива и принимают решения в соответствии с этим;

- на предприятии существует клуб руководящих работников, для них проводятся конференции и собрания по различным вопросам. К исполнителям отношение начальства несколько "мягче", чем к управленческому персоналу предприятия;

- коллектив ООО "Лесхоз" считает, что только из-за того что лояльности руководителя "среднего звена" не удалось добиться, нет необходимости его заменять. В практике руководства данной проблемы еще не стояло. Однако, если лояльность руководителя "среднего звена" к своим подчиненным будет мешать деятельности предприятия, руководство организации посчитает нужным заменить его.

- коллектив предприятия считает, что перевод сотрудников из одного места работы на другое (как в территориальном, так и в иерархическом масштабе) является одним из методов эффективного управления организационной культурой. Данный метод на предприятии применяется. Так, продавцы периодически выполняют функции главного бухгалтера в его отсутствие по заполнению соответствующей документации, осваивают автоматизированную систему бухгалтерского учета.

Отрицательными сторонами управления организационной культурой в ООО " Лесхоз " являются:

- на исследуемом предприятии никаких общественных мероприятий не проводиться и не планируется. Руководство организации считает, что в этом нет никакой необходимости и будет только отвлекать людей от собственных дел;

- для принятия какого-либо решения одни из опрошенных ответили что не привлекают членов организации к обсуждению данных вопросов, другие - привлекают, когда считают это необходимым для себя;

- коллектив предприятия считает, что размещение кабинетов не повлияет на поведение членов организации и, соответственно, не применяет данный метод управления на предприятии - весь управленческий персонал, за исключением директора, размещается в одном кабинете;

- руководство организации знает естественных лидеров неформальных групп на предприятии, но не применяет никаких методов сотрудничества с ними;

- руководство предприятия ООО "Лесхоз" считает возможным за счет гибкого использования различных каналов передачи информации усилить свое влияние на формирование организационной культуры, однако каналы неформальной передачи информации для влияния на организационную культуру не используются.

К особенностям организационной культуры ООО "Лесхоз " можно отнести формирование микрогрупп в коллективе, среди которых:

- участники и активные пользователи интернет сайтом "Одноклассники";

- группа, образованная сотрудницами бухгалтерии и продавцами (примеры неформальных мероприятий - посещение фитнес-зала, совместное проведение праздников, обмен книгами).

Таким образом, в ООО "Лесхоз" управление организационной культурой не носит регулярного характера, она формируется стихийно в результате неформального взаимодействия сотрудников и коммуникаций по вопросам исполнения должностных обязанностей.

**Глава 3. Разработка рекомендаций по усовершенствованию организационной культуры ООО «Лесхоз»**

Анализ показал, что в ООО "Лесхоз" практически отсутствуют элементы неформализованной организационной культуры.

Это не соответствует требованиям новой управленческой парадигмы, ведет к снижению эффективности управления предприятием, снижает уровень заинтересованности работников в достижении конечных целей организации. Для повышения эффективности управления сформулируем основные рекомендации по совершенствованию организационной культуры ООО "Лесхоз". Обобщим рекомендации в таблице 1.

«Таблица 1»

**Характеристика атрибутов организационной культуры, рекомендуемых ООО "Лесхоз"**

|  |  |
| --- | --- |
| Атрибуты | Содержание и пояснения |
| 1. Ценности и нормы | Руководству необходимо определить приоритеты в отношении мотивации сотрудников. Наблюдаемое в ООО "Лесхоз" предоставление относительно гибкого графика работы при условии снижения уровня материального стимулирования может привести к увольнению управленческих работников |
| 2. Процесс развития работника и научения | Совершенствование навыков продавцов в использовании автоматизированных программ учета и анализа, участие сотрудников в семинарах, ярмарках и выставках, подписка на специализированную литературу |
| 3. Трудовая этика и мотивирование | Сотрудникам ООО "Лесхоз" целесообразно порекомендовать уделять больше внимания чистоте рабочего места |
| 4. Осознание себя и своего места в организации | Организация управления на основе командного подхода и широкого делегировании полномочий, где каждый член коллектива имеет право высказать свою точку зрения на проблему организации |
| 5. Коммуникационная система и язык общения | Расширение границ использования устной речи в целях уменьшения документооборота в практике управления |

«Продолжение таблицы 1»

|  |  |
| --- | --- |
| 6. Взаимоотношения между людьми | Направленные усилия руководства по формированию конструктивно взаимодействующих неформальных групп с учетом групп, выявленных при анкетировании |
| 7. Вера во что-то и расположение к чему-то | Вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, справедливость и т.д.; отношение к коллегам и клиентам |
| 8. Внешний вид, одежда и представление себя на работе | Учет мнения сотрудников при заказе униформы, соблюдение делового стиля одежды управленческими работниками |
| 9. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области | Руководству предприятия целесообразно рассмотреть вопрос об организации совместного питания сотрудников в обеденное время в расположенной поблизости столовой |
| 10. Осознание времени, отношение к нему и его использование | Повышение точности соблюдения временного распорядка, мероприятия по борьбе с опозданиями |

При разработке мероприятий по формированию организационной культуры ООО "Лесхоз" планировалось, что в системе управления она будет выполнять следующие функции:

- охранная функция. Состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий;

- интегрирующая функция. Формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее. Это облегчает решение кадровых проблем;

- регулирующая функция. Поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов;

- адаптивная функция. Облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых также осуществляется воспитание сотрудников. Участвуя в совместных мероприятиях, придерживаясь одинаковых способов поведения, работники ООО "Лесхоз" лучше находят контакт друг с другом;

- ориентирующая функция. Направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло, связана с формированием организацией стратегии развития;

- мотивационная функция. Создает необходимые стимулы для эффективной деятельности организации и ее участников;

- функция формирования имиджа организации, т.е. ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов организационной культуры в некое неуловимое целое, оказывающее тем не менее огромное воздействие как на эмоциональное, так и рациональное отношение к ней.

Таким образом, значение организационной культуры для ООО "Лесхоз" огромно. Организационная культура объединяет ценности и нормы, свойственные организации, стиль и процедуры управления, концепции механического и социального развития. Организационная культура задает пределы, в которых возможно уверенное принятие решений на каждом иерархическом уровне, возможности использования ресурсов организации в целом, дает направление развития и регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации ее членов с организацией. Предложенные мероприятия направлены прежде всего на снижение уровня текучести кадров на фоне снижения уровня оплаты труда работников ООО "Лесхоз" в условиях кризиса.

Определим экономическую эффективность мероприятий по формированию организационной культуры ООО "Лесхоз". Снижение уровня текучести кадров приведет к росту производительности труда в результате отсутствия простоев производственного оборудования по причине неполной загрузки производственных мощностей. В результате снижения уровня текучести кадров планируется повысить производительность труда работников ООО "Лесхоз" до 5000 тыс. руб. /чел. Определим рост производительности труда в относительном выражении по сравнению с 2010 годом:

ДПТ = (5000 тыс. руб/чел. - 4818 тыс. руб. /чел) / 4818 тыс. руб. /чел. =

= 4%.

Сравнение уровней производительности труда до и после совершенствования организационной культуры предприятия проиллюстрировано рис 1.

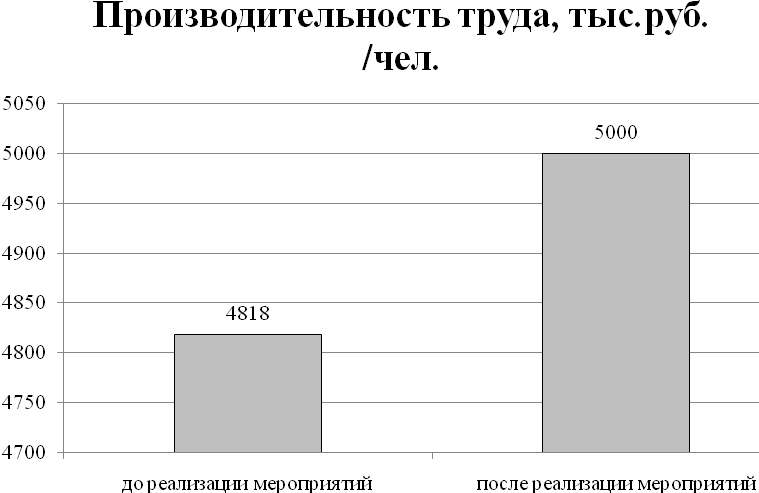


рис .1. - Производительность труда работников ООО "Лесхоз" до и после реализации проектных предложений

Таким образом, в результате совершенствования организационной культуры ООО "Лесхоз" планируется повышение производительности труда на 4%.

На основании рассчитанных данных оценим среднегодовой эффект, причиняемый предприятию текучестью кадров:

Рч 2010 = ДПТабс\*ЧР, (9)

где ЧР - численность работников ООО "Лесхоз" в 2010 году,

а ДПТабс - изменение производительности труда в абсолютном выражении.

Рч 2010 =11 чел. \* (5000 тыс. руб. /чел. - 4818 тыс. руб. /чел) = 2 002 тыс. руб.

Таким образом, в результате текучести кадров ООО "Лесхоз" теряет 2 млн. руб. выручки от реализации.

Снижение текучести кадров и повышение в результате этого производительности труда позволит увеличить уровень выручки от реализации на 2011 тыс. руб.

Подводя итоги, отметим, что в условиях ограничения предприятия в использовании средств материального стимулирования сотрудников повышение уровня организационной культуры крайне важно рассматривать как фактор сокращения текучести кадров, а следовательно, фактор повышения эффективности управления персоналом.

## Заключение

Организационная культура - это система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников на данном предприятии, отличающихся стилем поведения, показателями удовлетворенности условиями труда, уровнем взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и целями его развития.

Концепция организационной культуры была разработана в начале 80-х годов ХХ века. Она сформировалась под влиянием следующих научных течений: исследований в области стратегического управления, теории организации и исследований индивидуального и группового поведения в организации. Эти направления содержат в себе элементы теоретических основ организационной культуры.

В курсовой работе рассмотрена система управления ООО "Лесхоз". Общество с ограниченной ответственностью "Лесхоз" функционирует на рынке сравнительно недавно - с конца 2006 года. Основным видом деятельности организации является оптовая торговля промышленными товарами, лесоматериалами, санитарно-техническим оборудованием. Сегодня ООО "Лесхоз" занимается производством сухих строительных смесей.

Качественные показатели использования ресурсов ООО "Лесхоз" улучшаются за счет повышения эффективности использования трудовых ресурсов (производительность труда работников увеличилась с 4181 тыс. руб. до 4818 тыс. руб.), однако наблюдается существенное замедление оборачиваемости оборотных средств.

Финансовое состояние предприятия характеризуется относительной стабильностью. Однако коэффициент финансовой автономии ООО "Лесхоз" и коэффициент текущей ликвидности не соответствуют нормативу.

Система управления ООО "Лесхоз" характеризуется высокой эффективностью. Организационная структура управления линейно-функциональная. Однако, снижение объема управленческих расходов, состоящих в основном из затрат на оплату труда менеджеров предприятия, может привести к повышению текучести управленческого персонала предприятия, снижению уровня его заинтересованности в достижении целей деятельности ООО "Лесхоз" и прочим негативным проявлениям.

В условиях ограничения предприятия в использовании средств материального стимулирования сотрудников повышение уровня организационной культуры крайне важно рассматривать как фактор сокращения текучести кадров, а следовательно, фактор повышения эффективности управления персоналом.

Снижение текучести кадров и повышение в результате этого производительности труда до уровня 5000 тыс. руб. /чел. позволит увеличить уровень выручки от реализации на 2011 тыс. руб.

**Список литературы**

1. Веснин В.Р. «Организационная культура» //Социально-гуманитарные знания. 2001 г.

2. Веснин, В.Р. Менеджмента: Учебник. / В. Р. Веснин. - М.: Изд-во «Тк Велби». 2004. - 504 с.

3. Виханский О. С., Наумов А. Н. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. / О. С. Виханский. А. Н. Наумов. - М.: Экономист. 2003. - 532 с.

4.   Зайцев, Л.А. Соколова М. И. Организационное поведение: Учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. - М.: Экономистъ, 2006. - 665 с.

5. Камерон, К. Куин, Р. Диагностика и изменение организационной культуры /Пер. с англ. Под ред. И.В. Андреевой. - СПб: Изд-во «Питер», 2001. - 320 с.

6. Коротков Э. М. Организационное поведение: Учеб. Пособие / Под ред. Короткова Э. М. - М.: Тюмень, 2002. - 320 с.

7. Кричевский Р. Л. «Если Вы -- руководитель...» Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. -- М. Дело, 1993 г.

8. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник.-4-е изд., перераб. И доп.-М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2006.-80 с.

9. Румянцева З. П., Саломатин Н. А. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. - М.: Изд - во «Инфра-М», 2003. - 280 с.

10. Сергейчук А.В. «Социология управления». -- СП6., 2002 г.

11. Спивак В.А. «Корпоративная культура. Теория и практика», 2001 г.

12. Семенов Ю. Г. Организационная культура: управление и диагностика: Учебник для вузов / Ю. Г. Семенов. - Екатеринбург: Институт экономики УрОРАН, 2004.- 180 с.

13. Силин, А. Н., Резник, С. Д. Организационное поведение: Учебник для вузов/ А. Н. Силин, С. Д. Резник и др. - Тюмень: Изд-во «Вектор Бук», 2003.- 218 с.

14. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. - М.: Изд-во «ЮНИТИ», 2005. -375с.

15. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. - М.: Изд-во ЮНИТИ, 2005. -375с.

16. Спивак В.А. Корпоративная культура: Учебник для вузов / В. А. Спивак. - Спб.: Изд-во «Питер», 2003.- 352 с.

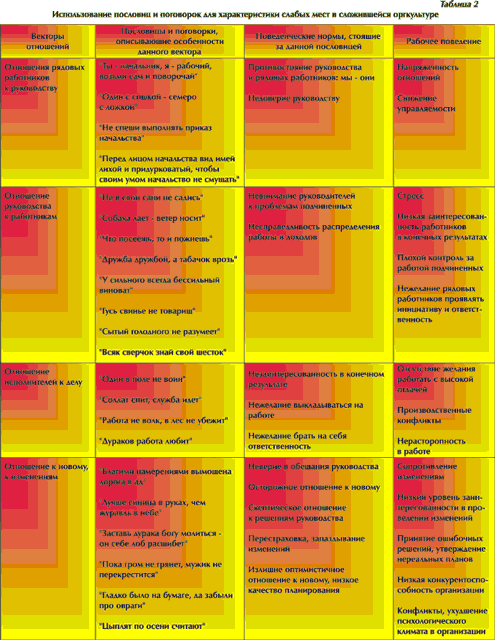
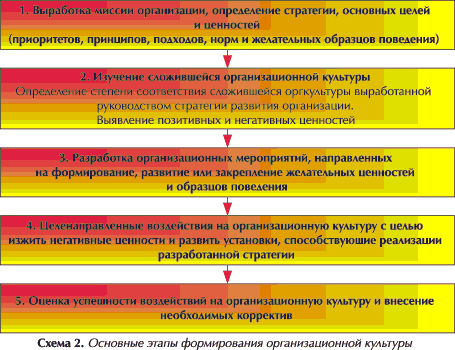
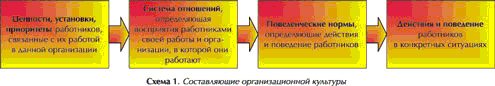
17. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Теория организации: Учеб. пособие / Под ред. Туровец О. Г. - М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2003. - 128 с.

18. Шаталова Н. И., Бурносов Н. М. Управление персоналом на производстве: Учебное пособие для вузов / под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова - М.: Изд-во «Юнити» 2003. - 430 с.

19. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Учеб. пособие / Под ред. Э. Шейн - Спб.: Изд-во «Питер», 2002.- 135 с.

20. Учредительные и финансовые документы ООО «Лесхоз» использованные для написания практической части курсовой работы.

**Приложения**



1. Веснин, В.Р. Менеджмента: Учебник. / В. Р. Веснин. - М.: Изд-во «Тк Велби». 2004, С. 99. [↑](#footnote-ref-1)
2. Зайцев, Л.А. Соколова М. И. Организационное поведение: Учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. - М.: Экономистъ, 2006, С. 65. [↑](#footnote-ref-2)
3. Коротков Э. М. Организационное поведение: Учеб. Пособие / Под ред. Короткова Э. М. - М.: Тюмень, 2002, С. 32. [↑](#footnote-ref-3)
4. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник.-4-е изд., перераб. И доп.-М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2006.,С. 51. [↑](#footnote-ref-4)
5. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. - М.: Изд-во «ЮНИТИ», 2005, С. 106. [↑](#footnote-ref-5)