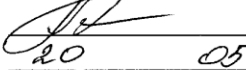


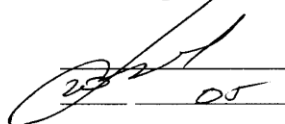
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ МАКСИМА ТАНКА

Факультет психологии
Кафедра социальной психологии

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой социальной
психологии

 Г.В.Гатальская
20 05 20 14 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета психологии

 Д.Г.Дьяков
20 05 20 14 г.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
«КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИИ»**

для специальности 1–23 01 04 Психология
специализации 1-23 01 04 10 Психология предпринимательской деятельности

Составители: Г.В. Гатальская доцент кафедры социальной психологии БГПУ
кандидат психологических наук, доцент, Е.Ю. Казанович, старший
преподаватель кафедры социальной психологии

Рассмотрено и утверждено
на заседании совета 26 июня 2014 г.

протокол № 9

Пояснительная записка

Осуществление радикальных социально - экономических и политических реформ, как правило, связано с определенной дегуманизацией отношений между людьми, включенными в различные системы управления. Очень часто в основе успехов и неудач фирмы лежат причины, прямо или косвенно относящиеся к ее корпоративной культуре. Стиль руководства, психологический климат в коллективе, сложившийся имидж организации - все это не может не влиять на результаты работы любого предприятия. Преодоление возникающих на этом этапе кризисов невозможно без развития корпоративной культурой предприятия. Эффективный менеджер должен уметь предвидеть последствия своих решений, в том числе и в культурологическом контексте.

В электронно учебно-методическом комплексе (ЭУМК) «Корпоративная культура компании» рассматриваются вопросы, связанные с определением типа организационной культуры, способов ее диагностики и путей развития.

Настоящий учебно-методический комплекс (ЭУМК) предназначен для студентов БГПУ, обучающихся по специальности 1-23 01 04 «Психология» и преподавателей читающих дисциплину «Корпоративная культура компании».

ЭУМК составлен в соответствии с содержанием учебной программы дисциплины «Корпоративная культура компании».

Цели и задачи ЭУМК

Цель : Данный курс предназначен для подготовки психологов, которым предстоит решать задачи связанные с организационным консультированием.

Задачи:

1. Формирование системы знаний о корпоративной культуре, ее типах, возможностях развития.
2. Формирование знаний о структурных элементах корпоративной культуры организации. Культуре управления предприятием.
3. Развитие практических умений диагностики элементов состояния культуры корпорации.
4. Развитие представлений об организации решения проблем, связанных с совершенствованием и развитием корпоративной культуры.
5. Развитие представлений о международном опыте развития корпоративной культуры.

Решение поставленных задач при проработке ЭУМК будет осуществляться посредством следующих **методов и технологий**: построение развивающего образовательного пространства, инновационные формы и методы работы (мультимедийные презентации, электронные библиотеки), метод кейсов (анализ ситуаций), информационного поиска и аналитического отчета, использование проектных и коммуникативных технологий (дискуссия, мозговой штурм, учебные дебаты).

В результате работы с ЭУМК «Корпоративная культура компании» студенты должны будут **знать**:

- основные понятия, связанные с корпоративной культурой компании;
- методологические основы создания корпоративной культуры компании, историю становления науки;
- структурные компоненты корпоративной культуры;
- основополагающие принципы создания корпоративной культуры компании;
- методы укрепления корпоративной культуры на отечественных и зарубежных предприятиях.

Уметь:

- проводить диагностику элементов корпоративной культуры;
- определять структурные компоненты корпоративной культуры;
- использовать эффективные приемы формирования корпоративной культуры.

Содержание ЭУМК построено на использовании **междисциплинарных связей** с организационным консультированием, основами социального менеджмента, экономической теорией, психологией рекламы, основами менеджмента.

Структура ЭУМК содержит четыре раздела:

I. *теоретический*, в который включены тематический план, материалы для теоретического изучения дисциплины и непосредственно само содержание учебного материала; II. *практический*, содержит материалы для проведения лабораторных, практических и иных учебных занятий в объеме, установленном типовым учебным планом по специальности. Кроме того в этот раздел включены методические материалы, включены материалы, позволяющие оценить корпоративную культуру компании и лояльность персонала.

- III. *контроля знаний*, содержащий вопросы к экзамену и семинарским занятиям, критерии оценивания знаний.
- IV. *вспомогательный* раздел включает список основной и дополнительной литературы, используемой в курсе дисциплины, а так же рекомендации по оформлению литературы.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ

Учебно-тематический план

дневной формы получения образования

<i>№ п.п.</i>	<i>Наименование тем:</i>	<i>Лекции</i>	<i>Семин.</i>	<i>Лабор</i>
1.	Корпоративная культура компании как объект управленческой деятельности.	4	2	2
2.	Восприятие корпорации объектами ее интересов.	6	4	2
3.	Структурные элементы корпоративной культуры.	4	4	
4.	Диагностика элементов состояния культуры корпорации.	6	2	8
5.	Формирование корпоративной культуры.	6	4	4
6.	Укрепление корпоративной культуры на отечественных и зарубежных предприятиях.	4	2	4
	<i>Итого :68</i>	<i>30</i>	<i>18</i>	<i>20</i>

Форма контроля- экзамен

Учебно-тематический план
заочной формы получения образования

<i>№ п.п.</i>	<i>Наименование тем:</i>	<i>Лекции</i>	<i>Семин.</i>	<i>Лабор</i>
1.	Корпоративная культура компании как объект управленческой деятельности.	1	1	
2.	Восприятие корпорации объектами ее интересов.	1		
3.	Структурные элементы корпоративной культуры.	2	1	
4.	Диагностика элементов состояния культуры корпорации.	2		2
5	Формирование корпоративной культуры.	1	1	
6.	Укрепление корпоративной культуры на отечественных и зарубежных предприятиях.	1	1	
ИтогоИ:		8	4	2

Форма контроля- экзамен

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1: Корпоративная культура компании как объект управленческой деятельности.

Понятие корпоративной культуры и ее принципы. Определение корпоративной культуры. Связь корпоративной культуры с успешной деятельностью организации. Индикаторы корпоративной культуры. История возникновения понятия корпоративной культуры. Внешняя и внутренняя среда организации. Понятие сильной культуры организации. Факторы, определяющие сильную культуру. Влияние типа культуры на организацию. Достоинства и недостатки сильной культуры. Содержание отношений организационной культуры (Ф. Харриса и Р. Морана).

Национальные особенности культур. Теория межкультурной коммуникации Э. Холла: высоко - и низкоконтекстуальные культуры. Особенности национальных культур по Г. Хофштеде: индивидуализм-коллективизм, дистанция власти, боязнь неопределенности, доминирования женского или мужского начала.

Классификации культур. Основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента: бюрократическая, органическая, предпринимательская, партиципативная. Классификация типов культур Л. Константина и К.Камерона и Р. Куина.

Тема 2: Восприятие корпорации объектами ее интересов.

Корпоративная культура глазами клиентов. Обобщенные индикаторы корпоративной культуры. Миссия компании- как выражение корпоративной культуры для внешней среды окружающей организацию. Имидж корпорации как показатель восприятия компании на рынке. Социальная ответственность корпорации. Корпоративная культура глазами деловых партнеров и акционеров. Поведение представителей компании во время переговоров как источник информации о корпоративной культуре.

Корпорация глазами ее сотрудников. Социальное партнерство, как показатель, индикатор уровня культуры во взаимоотношениях между руководством и наемными работниками. Качество трудовой жизни.

Тема 3: Структурные элементы корпоративной культуры

Субкультуры как результат разнородности организационной культуры. Виды контркультур и причины их возникновения.

Уровни корпоративной культуры по Э. Шейну: артефакты, провозглашаемые ценности. Базовые представления. Структура корпоративной культуры по В.В.Спиваку. Составляющие корпоративной культуры по Т. Дилу и А.Кеннеди. Культура управления.

Коммуникативная компетентность руководителя, как основа культуры управления. Духовная культура, нравственные качества руководителей. Проявление культуры руководителя в моделях его трудового поведения.

Тема 4. Диагностика элементов состояния культуры корпорации

Изучение и интерпретация корпоративной культуры. Дешифровка культурных представлений. Этические проблемы при изучении организационных культур.

Методы и методики диагностики корпоративной культуры. Методология проведения клинического интервью. Определение особенностей корпоративной культуры с помощью опросников OCAI и MSAI. Косвенные методы изучения корпоративной культуры. Опросник Л. Константина.

Тема 5: Формирование корпоративной культуры

Основные принципы формирования, поддержания и изменения культуры организации.

Границы простираемости культуры. Проблемы выживания и адаптации к окружающей среде. Коллективные представления о миссии и стратегии, целях организации. Управление внутренней интеграцией.

Этапы управления развитием корпоративной культуры. Формирование этической культуры. Связь этических стандартов с принятием риска и степенью агрессивности. Способы достижения этической культуры в организации. Формирование новаторской культуры, ее отличительные особенности. Формирование культуры, основанной на чутком отношении к потребностям клиентов.

Роль руководителя в построении культуры. Влияние основателя на организационную культуру. Создание корпоративной культуры лидерами организации. Внедрение и распространение культуры лидерами организации. Связь ценностей организации и стиля руководства. Действия руководства организации, подбор персонала и помощь в адаптации новым сотрудникам как факторы поддержания организационной культуры.

Эволюция культуры и лидерства.

Динамика изменения культуры и лидерство в молодых организациях. Динамика изменений. Механизмы изменений. Переход организации к среднему возрасту: проблемы приемственности. Роль лидера в организациях среднего возраста. Действия руководителя по изменению корпоративной культуры на стадии возможного упадка организации.

Тема 6: Укрепление корпоративной культуры на отечественных и зарубежных предприятиях.

Организация решения проблем, связанных с совершенствованием и развитием корпоративной культуры.

Психологические барьеры к изменению корпоративной культуры. Нарботки отечественных специалистов по формированию корпоративной культуры. Стадии отбора и подготовки сотрудников для работы в зарубежных филиалах и представительствах.

Международный опыт развития корпоративной культуры. Типология многонациональных корпораций. Сильная корпоративная культура как отличительная черта эффективных МНК.

Взаимное влияние корпоративной культуры МНК и национальной культуры принимающей страны.

МАТЕРИАЛЫ ЛЕКЦИЙ

Тема 1: Корпоративная культура компании как объект управленческой деятельности.

Вопросы:

- 1.1. Понятие корпоративной культуры и ее принципы.
- 1.2. Национальные особенности культур.
- 1.3. Классификации культур.

- 1.1. Понятие корпоративной культуры и ее принципы.

Определение корпоративной культуры. Связь корпоративной культуры с успешной деятельностью организации. Индикаторы корпоративной культуры. История возникновения понятия корпоративной культуры. Внешняя и внутренняя среда организации. Понятие сильной культуры организации. Факторы, определяющие сильную культуру. Влияние типа культуры на организацию. Достоинства и недостатки сильной культуры. Содержание отношений организационной культуры (по Сате, Ф. Харрису и Р. Морану).

Определения составлены в том числе с использованием материалов книг "Организационная культура" (И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. -М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 288 с.) и "Организационная культура: системно-психологические описания: Учеб. пособие." (Максименко А.А. - Кострома: КГУ им. Н.А.Некрасова, 2003. - 168 с.)

Определения организационной (корпоративной) культуры

Зарубежные авторы

№	Год	Автор(ы)	Определение
1	1952	Э. Жак	Культура предприятия - это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали "своими".
2	1974	Л. Эддридж, А. Кромби	Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей.
3	1981	Х. Шварц, С. Дэвис	Культура организации представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп.
4	1981	У. Оучи	Организационная культура - символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и [убеждениях.
5	1982	К. Голд	[Корпоративная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли.
6	1982	М. Пакановски й, Н. О'Доннел-Тр ужилло)	Организационная культура - это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура - это не то, что организация имеет, а то, чем она является.
7	1983	Л. Смирнич	Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности.
8	1985	С. Мишон, П. Штерн	Организационная культура - совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятиям, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта.
9	1985	В. Сате	Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества. Эти важнейшие понятия состоят из норм, ценностей, подходов, убеждений.
10	1985	Э. Шейн	Культура - это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться

			ценными. Следовательно, новых членов группы следует обучать этим правилам как единственно правильному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем.
11	1986	Г. Морган	Культура в метафорическом смысле - это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло.
12	1986	Р. Килманн, М. Сакстон	[Организационная культура - это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами.
13	1987	К. Шольц	Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения.
14	1991	Г. Хофстеде	В широком смысле организационная культура - коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой.
15	1992	Д. Дреннан	Культура организации - это все то, что для последней типично: ее характерные черты, преобладающие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения.
16	1993	А. Уильяме, П. Добсон, М. Уолтере	[культура - это общие для всех, относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации.
17	1993	А. Фурнхам, Б. Гунтер	Культура - разделяемые всеми верования, установки и ценности, которые существуют в организации. Иными словами, культура - это [то, как мы здесь работаем.
18	1993	А. Мак-Лин, Ж. Маршалл	[Организационная культура есть совокупность традиций, ценностей, установок, убеждений и отношений, которые создают всеобъемлющий контекст для всего, что мы делаем или о чем думаем, выполняя работу в организации.
19	1995	Э. Браун	Организационная культура - это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации.
20	1998	Б. Карлофф	Культура корпорации - определенные позиции, точки зрения, манеры поведения, в которых воплощаются основные ценности, выражение этих ценностей претворено в организационной структуре и в [кадровой политике.
21	1998	М. Армстронг	[Корпоративная культура - это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы.
22	2002	А. Мацумото	Организационная культура - динамическая система правил, [разделяемых членами организации. Такие правила включают в себя

			разнообразные психологические конструкты, например отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение. Это нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые мы наблюдаем в повседневной производственной деятельности. Она имеет отношение к глубоко укорененным ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и вся организация в целом.
23	Нет данных	Б. Феган	Организационная культура - история, представленная в настоящем. Это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные вами или вашими сотрудниками. Организационная культура - это то, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло которое смягчает. Это то, почему люди занимаются различной работе в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее части и какие формы поведения выбирает для себя каждое подразделение в результате этого видения. Она проявляет себя открыто в шутках и шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется только своим. Это то, о чем знают все, за исключением, возможно, руководителя.
24	Нет данных	П. Вейл	1 Организационная культура - уникальная общая психология организации.
25	Нет данных	А. Ньюстром, К. Дэвис	[организационная культура - набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации.
26	Нет данных	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Организационная культура - преобладающие нравы, обычаи и ожидания организации.
27	Нет данных	Д. Олдхэм	Чтобы понять, что такое культура организации, необходимо рассмотреть методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации.
28	Нет данных	Д. Мартин	Когда люди вступают в непосредственное взаимодействие с организацией, они сталкиваются с принятой в ней манерой одеваться, рассказами сотрудников о том, что происходит в организации, установленными правилами и практикой работы, общепринятыми нормами поведения, традициями, заданиями, системой оплаты, жаргоном и шутками, которые понятны только членам организации и т.д. Эти составные элементы и являются проявлениями организационной культуры.
29	Нет данных	М. Коул	Культура возникает везде, где люди на протяжении какого-то периода времени включены в совместную деятельность.

Отечественные авторы

№	Год	Автор(ы)	Определение
1	1993	Р.Л. Кричевский	Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества, выпускаемого продукта и т.д.
2	1997	Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев	Культура организации - это совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации. Они входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по символам. Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике.
3	2000	В.В. Томилов	Корпоративная культура - это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике, оказывая на них свое влияние.
4	2000	В.В. Козлов, А. А. Козлова	Корпоративная культура - система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития.
5	2001	А.О. Блинов, О.В. Василевская	Корпоративная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения.
6	2001	В.А. Спивак	Культура корпорации - очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам.
7	2001	О.С. Виханский, А.Н. Наумов	Организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через "символические" средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.
8	2002	А.В. Карпов и др.	Организационная культура - совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации.
9	2003	Т.О.	Организационная культура - социально-духовное поле компании,

		Соломаниди на	формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху.
10	2004	В.А. Погребняк	Организационная культура - это особая сфера организационной реальности, которая состоит из комплексов специализированных и определенным образом упорядоченных материальных и виртуальных ресурсов и результатов труда работников, включающих в себя систему сложившихся межличностных отношений, объединяет совокупности взаимосвязанных организационных явлений и процессов, в недрах которых благодаря целенаправленным действиям персонала, осуществляемым сразу в трех обособленных культурных пространствах: производственном, экономическом и социальном происходит преобразование вышеназванных ресурсов и частичных результатов в конечные продукты деятельности системы в целом.
11	Нет данных	В.А. Гнев ко, И.П. Яковлев	Организационная культура - это определенная картина более или менее однородных и согласованных друг с другом представлений, значений и обобщений, которые не всегда видны, действуют в трудовом процессе и разделяются различными категориями специалистов, ориентируя их и придавая смысл их деятельности в определенной системе.
12	Нет данных	Н.С. Злобин	Организационная культура - это творческая, созидательная деятельность организации, как прошлая, воплощенная в ценностях традициях, нормах, так и настоящая, основывающаяся на опредмечивании этих ценностей, норм и традиций.
13	Нет данных	Б.Ф. Усманов	Организационная культура представляет собой традиции и манеру поведения, в которых воплощаются основными ценности [организации, кадрового ее состава.
14	Нет данных	ИГ. Самойлова, Е.Н. Хандурова	Организационная культура является интегральной характеристикой организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности, представленной в образе организации).
15	Нет данных	Т.Ю. Базаров	Организационная культура - это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях.
16	Нет данных	СВ. Шекшня	Организационная культура - это ценности, отношения, поведенческие нормы, характерные для данной организации. Организационная культура показывает типичный для данной организации подход к решению проблем.
17	Нет данных	З.П. Румянцева	Организационная культура - это вырабатываемые организацией совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, [которые регламентируют действия личности.
18	Нет данных	Э.А [Смирнов	[Организационная культура - это система общественно-прогрессивных [формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и

	ых		традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости организации между собой и с организацией, перспектив развития.
19	2003	А. А. Максименко	Культура организации - отношения, нормы и ценности, стили поведения, которые воспроизводятся между людьми, считая признак воспроизводства ключевым в анализе и функционировании организационной культуры.

История возникновения понятия корпоративной культуры.

Степень разработанности проблемы. Первыми разработками в области изучения корпоративной культуры считаются работы Ч. Барнарда, Е. Гоффмана, Т. Парсонса, Г. Саймона, Ф. Селznика, Г. Хоманса, появившиеся в 50-е - 60-е гг. Многогранность и неоднозначность данного феномена повлекли возникновение множества различных подходов к ее определению и интерпретации, в рамках которых исследователи акцентировали внимание на ее отдельных аспектах.

Проведенный нами анализ зарубежной литературы показывает, что системное изучение культуры компаний происходило в период с 1970-х по 1990-е гг. Значительный вклад в разработку проблемы внесли: С. Аргулис и Д. Шон, Г. Литвин, В. Маанен, С. Роббинс (70-е гг.); Т. Дил и А. Кеннеди, Р. Килманн и М. Сакстон, У. Оучи, Т. Питере и Р. Уотерман, Л. Смирнич, Б. Снайдер, Э. Шейн, (80-е гг.); К. Кэмерон и Р. Куинн, Д. Паккард, М. Шульц, Г. Хофстеде (90-е гг.). В своих трудах исследователи представляют культуру компании в виде инструмента, который способствует эффективному руководству персоналом.

В отечественной литературе систематические исследования данной проблемы начали проводиться в 80-х г. Первые труды, посвященные теме, касались собственно управленческой культуры, их авторами являются: Е.С. Жариков, О.В. Козлова, З.П. Румянцева. В это время появляются первые публикации с изложением западных исследований в данной области О.С. Виханского, В.Д. Козлова, А.И. Наумова. В начале 90-х г. увеличилось число исследований по проблеме уже применительно к условиям российской действительности. Необходимо отметить работы С. Заржевского, М. Павловой, А. Пригожина, А. Радугина. Сущность, способы становления, принципы развития культуры исследуются в работах А. Галюка, Т. Соломандиной, В. Спивака. Характеристики культуры отечественного предпринимательства в целом исследовали А. Агеев, А. Асаул, В. Кабаков, А. Старкова, П. Шихирева. Отдельные проблемы данной области рассматривали А. Капитонов, Э. Капитонов, М. Магура.

Содержание организационной культуры по Ф. Харрису и Р. Морану, которые предлагают рассматривать конкретную корпоративную культуру на основе десяти характеристик:

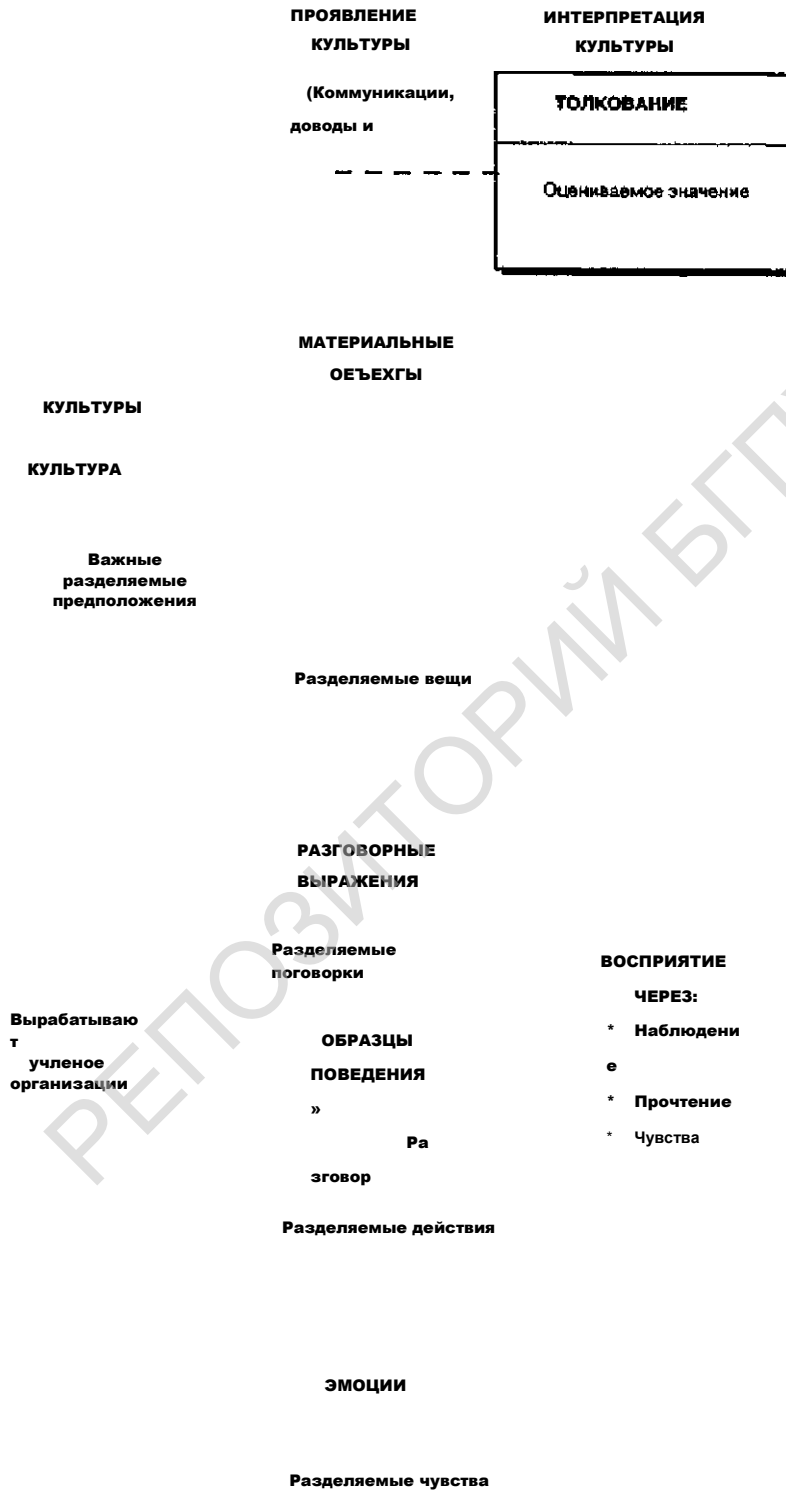
1. Осознание себя и своего места в организации (в одних культурах *copyright-by-праздник* ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других — поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм).
2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, "телефонного права" и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).
3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т.п., свидетельствующие о существовании множества микрокультур).
4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.).
5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности).
6. Взаимоотношения между людьми (влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т.д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов).
7. Ценности и нормы (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что — плохо; вторые — набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).
8. Мировоззрение (вера/отсутствие веры в: справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т.п.).
9. Развитие и самореализация работника (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая *copyright-by-праздник* обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту).

10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации).

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Содержание отношений организационной культуры (по В. Сате)

СОДЕРЖАНИЕ



1.2. Национальные особенности культур.

Теория межкультурной коммуникации Э. Холла: высоко - и низкоконтекстуальные культуры. Особенности национальных культур по Г. Хофштеде: индивидуализм-коллективизм, дистанция власти, боязнь неопределенности, доминирования женского или мужского начала.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

1.3. Классификации культур.

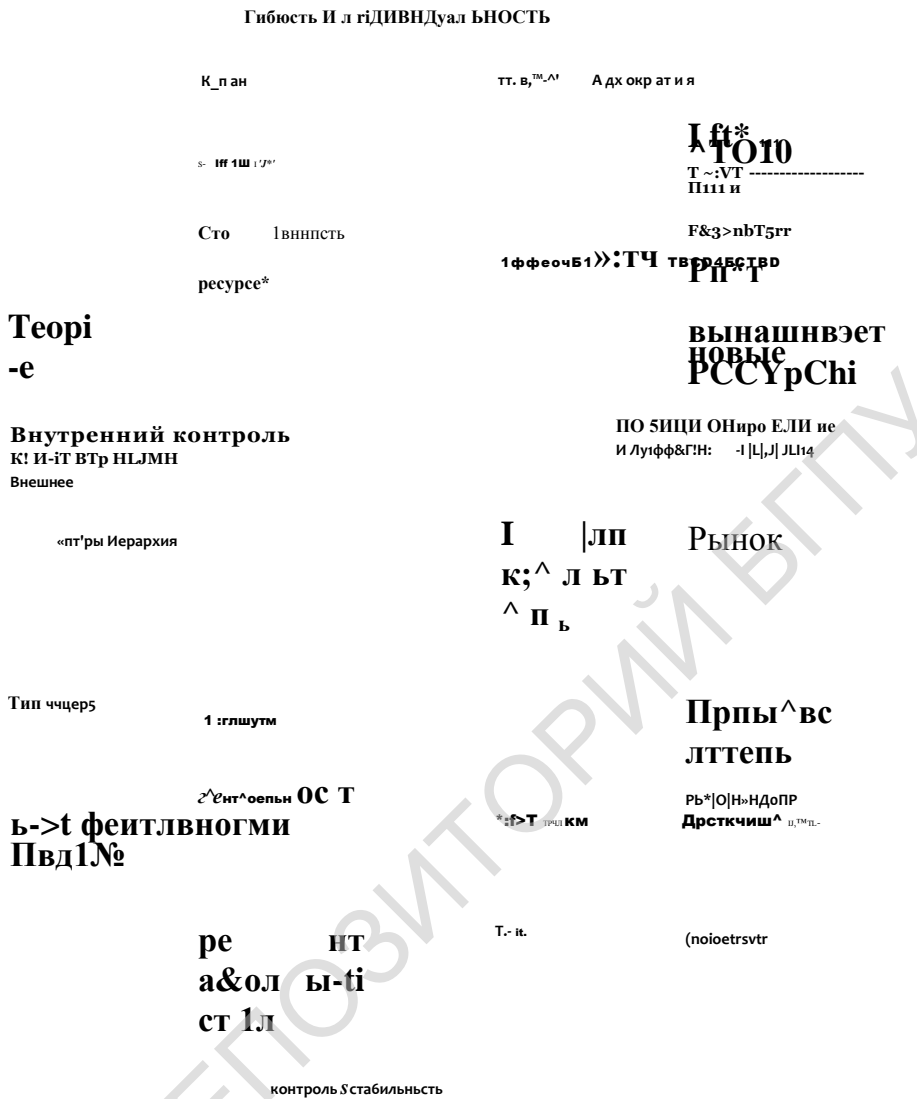
Основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента: бюрократическая, органическая, предпринимательская, партициптивная. Классификация типов культур Л. Константина и К.Камерона и Р. Куина.

Типы организационной культуры по ТЮ. Базарову

<i>Тип организационной культуры</i>			
Органически я	Предпринимательска я	Бюрократическая	Партициптивная
<i>Организации</i> согласием с общей идеей	<i>ч направляется</i> свободной инициативой	сильным руководством	всесторонними обсуждениями
исходного согласия с целями	<i>Проблемь</i> индивидуального творчества	<i>/ решаются на основе</i> ясного и сосредоточенного продумывания	открытого взаимодействия
разделяемых взглядах о направлении общего движения	<i>Лидерсп</i> наличия авторитета и признания	<i>хво основывается на власти</i> и положении	содействии контактам и сотрудничеству
непридания им значения и отказа от обсуждения	<i>С хроническими прот</i> поиска новых творческих подходов	<i>ыемами справляются с по.</i> укрепления руководства и следования правилам	<i>мошью</i> более напряженной дискуссии и выработки способов решения
<i>Повседневнс</i> осуществляет ся при минимальном вмешательств е в нее	<i>ж работа</i> выполняется и видоизменяется каждый по-своему	зависит от неизменности курса и активности руководства	постоянно перепроверяется для большего совершенства
<i>Функция и о</i> реализуется с почти автоматическ ой скоростью	<i>тветственность</i> получают ся такими, какими их делают люди	предписывают ся и закрепляются	разделяются и сменяются по необходимости
оцениваются по степени их согласованное ти с целями организации	<i>Желания и инте</i> считаются более важными, чем интересы организации	<i>ресы отдельных людей</i> подчиняются интересам организации	согласуют ся с интересами организации путем договоренностей
задает контекст и	<i>Руг</i> дает людям возможность делать так, как они	<i>соводство</i> определяет лидеров и возможные	действует как катализатор группового

цель, сводя к минимуму остальное вмешательств	считают нужным	направления развития	взаимодействия и сотрудничества
отражают факт расхождения с общими целями и задачами	<i>Разноглас</i> являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий	<i>ия и конфликты</i> угрожают стабильности организации и мешают работе	считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
ограничены и несущественны	<i>Коммуни</i> меняются по интенсивности и непредсказуемы	<i>кации (общение)</i> формальны и подчиняются правилам	открыты и насыщены
расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне	<i>Информация и</i> используются для индивидуальных достижений	<i>данные (как правило)</i> контролируются, и доступ к ним ограничен	оцениваются и распределяются открыто

Четыре профиля организационной культуры (Камерон и Куинн) **Четыре** типа корпоративной культуры



Клановая культура

Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Иерархическая культура

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они -рационально мыслящие координаторы и организаторы.

Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах поставок, плавных, календарных

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Адхократическая культура

Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции и услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Рыночная культура

Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организация связывает воедино акцент на стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкретные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличение рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование на рынке. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкуренцию.

Тема 2: Восприятие корпорации объектами ее интересов.

Вопросы:

2.1. Корпоративная культура глазами клиентов.

2.2. Корпорация глазами ее сотрудников.

2.1. Корпоративная культура глазами клиентов.

Обобщенные индикаторы корпоративной культуры. Миссия компании- как выражение корпоративной культуры для внешней среды окружающей организацию. Имидж корпорации как показатель восприятия компании на рынке. Социальная ответственность корпорации. Корпоративная культура глазами деловых партнеров и акционеров. Поведение представителей компании во время переговоров как источник информации о корпоративной культуре.

2.2. Корпорация глазами ее сотрудников

Социальное партнерство, как показатель, индикатор уровня культуры во взаимоотношениях между руководством и наемными работниками. Качество трудовой жизни.

Тема 3: Структурные элементы корпоративной культуры

Вопросы:

3.1. Структура корпоративной культуры.

3.2. Культура управления.

3.1. Структура корпоративной культуры.

Субкультуры как результат разнородности организационной культуры. Виды контркультур и причины их возникновения.

Уровни корпоративной культуры по Э. Шейну: артефакты, провозглашаемые ценности. Базовые представления. Структура корпоративной культуры по В.В.Спиваку. Составляющие корпоративной культуры по Т. Дилу и А.Кеннеди.

Уровни корпоративной культуры по Э. Шейну

Артефакты

Видимые организационные структуры, технологии, язык, стиль общения и одежды, мифы и истории, ритуалы и церемонии, видимое поведение группы

Провозглашаемые
ценности

Цели, стратегии их достижения, философия и декларируемые принципы работы

Базовые
представления

Подсознательные, представляющиеся чем-то самоочевидным убеждения, особенности восприятия, мысли и чувства

3.2. Культура управления.

Коммуникативная компетентность руководителя, как основа культуры управления. Духовная культура, нравственные качества руководителей. Проявление культуры руководителя в моделях его трудового поведения.

Тема 4. Диагностика элементов состояния культуры корпорации

Вопросы:

- 4.1. Изучение и интерпретация корпоративной культуры.
- 4.2. Методы и методики диагностики корпоративной культуры.

4.1. Изучение и интерпретация корпоративной культуры.

Дешифровка культурных представлений. Этические проблемы при изучении организационных культур.

4.2. Методы и методики диагностики корпоративной культуры.

Методология проведения клинического интервью. Определение особенностей корпоративной культуры с помощью опросников OCAI и MSAI. Косвенные методы изучения корпоративной культуры. Опросник Л. Константина.

Тема 5: Формирование корпоративной культуры

Вопросы:

- 5.1. Основные принципы формирования, поддержания и изменения культуры организации.
- 5.2. Роль руководителя в построении культуры.
- 5.3. Эволюция культуры и лидерства.

5.1. Основные принципы формирования, поддержания и изменения культуры организации.

Границы простираемости культуры. Проблемы выживания и адаптации к окружающей среде. Коллективные представления о миссии и стратегии, целях организации. Управление внутренней интеграцией.

Этапы управления развитие корпоративной культуры. Формирование этической культуры. Связь этических стандартов с принятием риска и степенью агрессивности. Способы достижения этической культуры в организации. Формирование новаторской культуры, ее отличительные особенности. Формирование культуры, основанной на чутком отношении к потребностям клиентов.

5.2. Роль руководителя в построении культуры.

Влияние основателя на организационную культуру . Создание корпоративной культуры лидерами организации. Внедрение и распространение культуры лидерами организации. Связь ценностей организации и стиля руководства. Действия руководства организации, подбор персонала и помощь в адаптации новым сотрудникам как факторы поддержания организационной культуры.

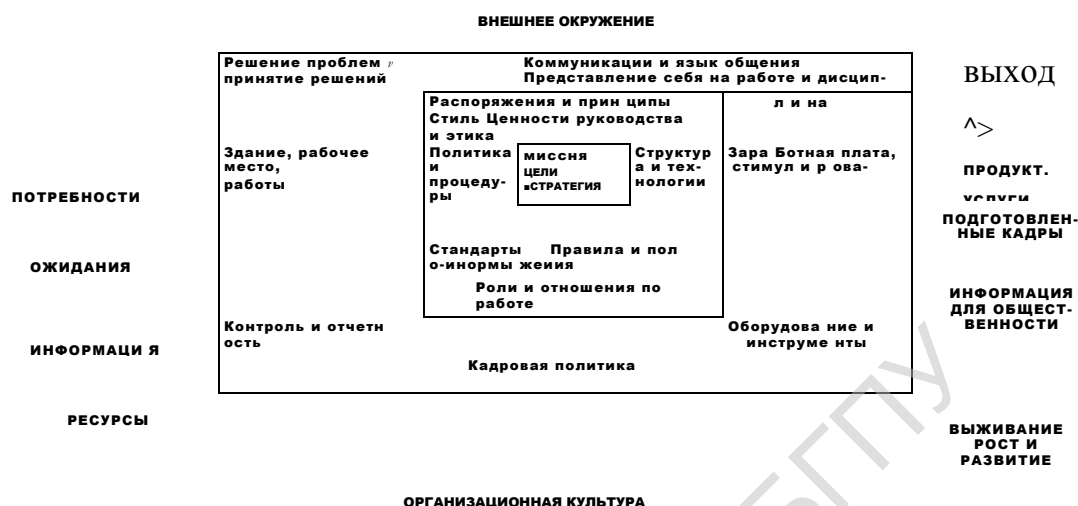
Механизмы внедрения культурных основ лидерами

№	Механизмы внедрения культурных основ	
	первичные механизмы	вторичные механизмы
1.	на что обращают внимание, что оценивают и что контролируют лидеры	структура и устройство организации
2.	как лидеры ведут себя в критических случаях и при организационных кризисах	организационные системы и процедуры
3.	объективные критерии распределения дефицитных ресурсов	организационные обычаи и ритуалы
4.	сознательное ролевое моделирование, обучение и наставничество	дизайн физического пространства, фасадов и зданий
5.	объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника	истории, легенды и мифы об определенных лицах и событиях
6.	объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации	официальное провозглашение организационной философии, ценностей и убеждений

5.3. Эволюция культуры и лидерства.

Динамика изменения культуры и лидерство в молодых организациях. Динамика изменений. Механизмы изменений. Переход организации к среднему возрасту: проблемы приемственности. Роль лидера в организациях среднего возраста. Действия руководителя по изменению корпоративной культуры на стадии возможного упадка организации.

Концептуальная иллюстрация множественности аспектов организационной культуры при воздействии на нее изменений



Тема 6: Повышение уровня корпоративной культуры на отечественных и зарубежных предприятиях.

Вопросы:

- 6.1. Организация решения проблем, связанных с совершенствованием и развитием корпоративной культуры.
- 6.2. Международный опыт развития корпоративной культуры.

6.1. Организация решения проблем, связанных с совершенствованием и развитием корпоративной культуры.

Психологические барьеры к изменению корпоративной культуры. Нарботки отечественных специалистов по формированию корпоративной культуры. Стадии отбора и подготовки сотрудников для работы в зарубежных филиалах и представительствах.

6.2. Международный опыт развития корпоративной культуры.

Типология многонациональных корпораций. Сильная корпоративная культура как отличительная черта эффективных МНК.

Взаимное влияние корпоративной культуры МНК и национальной культуры принимающей страны.

Задачи формирования (развития) корпоративной культуры

Формирование корпоративной культуры

_____ 4 _____	_____ 4 _____	_____ 4 _____
Создание условий для творческого эффективного труда	Создание условий для социального мира и партнерства	Соблюдение интересов общества и государства
эффективное стимулирование труда	участие работников в управлении	абсолютизация интересов клиентов
создание условий для реализации творческого потенциала	воспитание сопричастности к общему делу	учет интересов партнеров
создание комфортных условий труда	учет мнений и интересов сотрудников соблюдение цивили-	зованных отношений с конкурентами
создание перспективы для сотрудников	гуманный стиль руководства	соблюдение экологических требований
	формирование фирменного патриотизма установление партнерских отношений с государством	

Этапы управления развитием корпоративной культуры (по Спиваку)

Реорганизация корпоративной культуры предполагает несколько этапов.

Осознание необходимости обновления:

- осознание лидером возрастающей угрозы со стороны внешней среды;
- преодоление сопротивления переменам.

Создание нового видения организации:

- диагноз проблем;
- создание мотивирующего видения;
- мобилизация приверженности.

Институционализация изменений:

- творческое разрушение;
- лидер как социальный архитектор.

Что является главной задачей и объектом влияния руководителя-лидера?

- разглядеть раньше других необходимость перемен и определить их суть;
- осуществить реорганизацию путем воздействия на психику сотрудников: достичь осознания ими необходимости перемен, сформировать их позитивное отношение к предстоящим изменениям;
- провести рекрутирование единомышленников;
- нейтрализовать противников;
- закрепить изменения.

Управление культурой корпорации — это, по сути, управление ее развитием, поскольку корпоративная культура в широком смысле — это все материальное и духовное, чем располагает и что использует организация, включая и то, как это используется, с какими целями, каким образом.

Этапы научного управления культурой корпорации:

- предварительный анализ состояния и тенденций развития культуры;
- определение и возможно более точная формулировка проблем;
- исследование проблем, выявление причин их возникновения, характера, движущих сил (факторов), субъектов, причастных к их возникновению, и т.

д-;

- выдвижение гипотез, определяющих возможные пути, способы решения проблем;
- проверка гипотез, проведение экспериментов;
- анализ и интерпретация результатов проведенных экспериментов;
- разработка механизмов реализации мероприятий, проведение которых *способствует* (что обосновано уже не только теоретически, но и экспериментально) решению проблем: разработка и/или внесение изменений в нормативные документы типа Коллективного договора, Трудового распорядка, Положения о стимулировании, Положения о социальной защите, Положения о подразделениях, должностных инструкций и т. п.;

- институционализация решений: проведение реорганизационных мероприятий, закрепление их приказами, распоряжениями; назначение ответственных лиц, рабочих групп, определение их статуса, определение стимулов за образцовое исполнение и санкций за неисполнение корпоративных норм и правил; разработка памяток новичкам, программ адаптации новичков с учетом необходимости усвоения корпоративной культуры;
- выход «на рабочий режим», превращение мероприятий в элемент культуры, в повседневность;
- организация постоянного мониторинга состояния культуры, диагностики состояния ее элементов.

Организация решения проблем, связанных с совершенствованием и развитием корпоративной культуры

План-программа:

1. Определение широкого круга специалистов для подготовки аналитических и прогностических докладов по перспективам развития фирмы.
2. Заслушивание докладов, определение состава и границ тем и времени на их рассмотрение.
3. Определение круга субъектов развития фирмы: групп и личностей, на которых повлияют изменения в фирме и которые способны повлиять на развитие событий.
4. Ранжирование субъектов и определение трех наиболее важных. Разработчики стратегии пришли к выводу, который сейчас признан хрестоматийным: наиболее важные группы — это клиенты компании, ее акционеры и сотрудники.
5. Уточнение ожиданий каждой из групп и прогнозирование динамики их ожиданий.
6. Определение конечных результатов развития фирмы, показателей, критериев эффективности и достижения конечных результатов (параметрированное описание состояния фирмы на основе ожиданий субъектов развития).
7. Определение состава возможных критических событий, способных повлиять на развитие фирмы, в области политики, техники, клиентов, персонала, капитала и т. п.
8. Выбор наиболее существенных критических, кризисных явлений и их подробная разработка.
9. Оценка степени вероятности наступления критических событий.
10. Оценки степени вероятности взаимовлияния кризисных событий, их совместного действия.
11. Анализ полученных результатов, увязка по предыдущим фазам, уточнение ожиданий субъектов, конечных результатов и т. п., доработка проекта.
12. Разработка сценариев развития фирмы в случаях, если:
 - развитие пойдет своим естественным путем, следуя существующей логике;

- произойдут радикальные изменения на рынке услуг;
- произойдут радикальные изменения в правительстве и административных органах;
- произойдут радикальные экономические события, типа кризиса экономики.

13. Выяснение степени готовности фирмы к развитию по каждому из сценариев.

14. Разработка планов мероприятий, поведения фирмы в условиях развития событий по каждому из сценариев в случае применения той или иной стратегии: реактивной, активной внутренней, активной внешней, комбинированной.

15. Выбор нескольких альтернативных вариантов действий, имеющих наиболее долгосрочные последствия для предприятия.

16. Подключение проектных групп для детальной разработки и планирования отдельных альтернативных вариантов развития и действий фирмы. Правомерно рассматривать приведенную здесь методологию реализации интегративной стратегии, сочетающей достоинства активной внешней и активной внутренней стратегии, как **пример управления по целям, или целевого стратегического управления.**

Эта последовательность процедур, на наш взгляд, подходит и для решения проблем, относящихся к корпоративной культуре и ее отдельным элементам.

Этапы такого научного целевого исследования культурологических, проблем корпорации.

1. *Диагностика недостатков.* Признаки неблагополучия в коллективе:

- слухи;
- сплетни;
- низкая производительность, ее дальнейшее падение;
- неспособность к коллективной работе;
- прогулы без достаточно уважительных причин, стремление при каждом удобном случае «взять бюллетень»;
- повышенный уровень травматизма;
- разговоры о том, «как хорошо в других организациях», «как хорошо бы перейти в другую фирму»;
- «утечка информации», коммерческой и служебной тайн и др.

Наличие таких явлений требует перехода к следующему этапу.

2. *Анализ и выявление места локализации возможных причин недостатков:*

- исследование отношения к труду;
- исследование содержания и условий труда;
- исследование наличия, специфики, восприятия корпоративной культуры и ее элементов;
- исследование социально-психологического климата (СПК);

- исследование качества трудовой жизни (КТЖ) как системы факторов, определяющих самочувствие работников на предприятии и их отношение к труду и организации;
- исследование имеющихся и желаемых полномочий.

Методы анализа, необходимые менеджеру, разработаны в области таких наук, как социология, социальная психология, психология, экономические социология и психология, педагогика, экономика труда, научная организация труда, организационное поведение, управление персоналом и др.

3. *Формулировка проблем* (проблемы): что происходит «не так», в чем противоречие, между чем и чем «неувязка». *Выдвижение гипотез*, что может быть решением проблемы.

4. *Операционализация (декомпозиция) проблемы*, определение ее структуры, причин, вызывающих ее, и факторов, на нее влияющих (уже с участием специалистов, которые хорошо разбираются в области таких причин и факторов). Кстати, участие специалистов не будет лишним и на стадии анализа проблемы.

Пример декомпозиции. Допустим, исследование показало, что причиной недостатков является, скорее всего, низкое КТЖ. В этом случае следует скрупулезно исследовать известные факторы, влияющие на КТЖ:

- недостатки в содержании труда, его разделении, кооперации, специализации (возможные решения проблемы лежат в области теории обогащения труда, делегирования полномочий, создания частично автономных рабочих групп, совершенствования нормирования, организации труда и т. п.);
- недостатки в гуманизации рабочей среды, негодная идеология руководства: неприемлемый стиль управления, отсутствие индивидуального подхода, восприятие людей в качестве ресурса, невнимание к потребностям и особенностям работников;
- недостаточная мотивация работников к труду;
- отсутствие преданности работников организации;
- слишком сильное влияние людей, негативно настроенных против организации;
- плохой социально-психологический климат в коллективе.

При выявлении неудовлетворенности таким аспектом корпоративной культуры, как КТЖ, возможна и другая операционализация, через факторы отношения к труду:

- производственные факторы, в числе которых содержание труда, организация труда и управления, условия труда;
- социальные факторы (групповые отношения);
- психологические факторы (связаны с особенностями личности: известно, что небольшое, но достаточно влиятельное число работников может быть отнесено к конфликтным личностям, за ними по жизни «тянется шлейф конфликтов», в любом новом для них коллективе они умеют организовать склоки, наущничество, в мутной воде которых «ловят свою

рыбку»).

Методы операционализации, поиска факторов, обычно таковы: литературные источники по соответствующим областям знаний, социологические и психологические исследования, в том числе экспертные опросы, анкетирование, интервью, тесты и т. п. Кто их применяет? Специалисты соответствующих областей науки и практики. •

Но это еще не все. Возьмем для примера один выявленный фактор — недостаток преданности организации. Хотя он подчинен более крупному фактору, такому как отношение к труду, КТЖ, недостаток преданности приводит нас опять-таки к необходимости рассмотреть и содержание труда, и условия труда, и организацию труда, и качество руководства, и особенности группы, и особенности личности руководителя.

В свою очередь, рассматривая условия труда, мы вынуждены исследовать санитарно-гигиенические, психофизиологические, социальные, эстетические условия, режим труда и отдыха. А рассматривая психофизиологические условия труда, мы должны дать оценку уровню материальных факторов корпоративной культуры.

Мы будем часто встречаться с зависимостью разных уровней и элементов корпоративной культуры от одних и тех же факторов.

Это естественно: в системе все взаимосвязано, и вид связей может быть типа «каждое с каждым»: тяни за любую нить — вытянешь весь клубок, тянем «за культуру» ~ вытягиваем и производство, и управление, и организацию труда, и все остальное.

Но чем привлекательность культуры? Ведь и системный подход, и ситуативный дают в конечном счете такие же результаты.

Преимущества этого подхода: идя от культуры, мы поневоле *выводим на первый план человека*, учимся апеллировать к его душе, воздействовать на него психологически, воспринимать как уникальное, интересное, постоянно меняющееся явление, т. е. начинаем проникаться мыслью «Данко с горящим сердцем», а именно: «Что я сделаю для людей?»

Мы начинаем лучше понимать себя и людей, переходим к осознанию того, что главное — это люди. Это помогает *«создать моральную обстановку, в которой главное богатство человечества — люди — все больше рассматриваются как одна из главных составляющих у успеха. Использовать этот капитал с максимальным эффектом можно, лишь добившись полного взаимодействия заказчиков, поставщиков, работающих по найму и нанимателей. Такие отношения и характерны для процветающих сегодня компаний.*

Вместе с этим подходом «от культуры» мы повышаем нравственную культуру собственной личности. Возможно, он поможет нам прийти к правильной мысли, что смысл жизни — в заботе о людях, а ценность жизни определяется той памятью, что остается в сознании других людей.

Нравственная культура личности — знание общих моральных принципов, способность «переплавлять» их в глубоко прочувствованные убеждения,

умение применять нормы поведения, находить адекватную им форму поступка. Высший уровень нравственной культуры — «нравственная мудрость», способность обеспечить оптимальность и гармонию нравственной деятельности, готовность к достойным поступкам в любых ситуациях. Нравственную культуру личности составляют:

- культура этического мышления — способность морального суждения, умение пользоваться этическим знанием, различать добро и зло, применять нравственные нормы к особенностям сложившейся ситуации и т. п.;
- культура чувств — способность к моральному резонансу, сопереживанию, сочувствию;
- культура поведения — конкретный образ осуществления в моральной практике помыслов и чувств, степень их превращения в повседневную норму поступка;
- этикет — уровень приверженности правилам, регламентирующим форму, манеры поведения личности в общении.

Короче, мы в рамках этого подхода учимся быть «дельфинами бизнеса».

Возвращаясь к этапам научного исследования культурологических проблем корпорации, отметим, что декомпозировать проблему, определить причины и факторы, влияющие на нее, — это еще не все. Стоит только проанализировать эти факторы по силе воздействия на систему, обратить пристальное внимание на самый, по нашему мнению, существенный, как снова встает ряд вопросов или «мини-проблем».

Допустим, что наша проблема должна решаться в первую очередь путем повышения преданности сотрудников нашей корпорации, т. е. следует повышать уровень этой преданности.

Это наша идеальная, пока неконкретная цель. В связи с ней сразу возникнут проблемы:

- как измерять преданность, каков «нормальный», стандартный, устраивающий нас уровень преданности;
- какой вариант декомпозиции проблемы повышения преданности на факторы принять за основу, т. е. какие факторы считать существенными для формирования и поддержания преданности, а какие — нет;
- как расставить приоритеты — что самое важное, с чего начинать;
- каков прогноз применения различных подходов к решению проблемы и т.

п.

5. *Разработка и реализация программы развития корпоративной культуры* (на примере решения проблемы повышения преданности работников своей корпорации).

Задача эта — *воспитание взрослых людей*, влияние на их восприятие корпорации и себя в ней, изменение, хотя бы частичное, взглядов, установок, мотивов, ценностей в направлении, требуемом корпорацией. Аналогичными проблемами занимается педагогика, поэтому опыт, достижения педагогики для взрослых, участие педагога — специалиста в этой области, будут неоценимы.

Существуют полезные рекомендации по завоеванию преданности работников:

- на стадии планирования потребности фирмы в персонале — предпочтение внутреннему рынку труда, т. е. первоочередное внимание своим работникам, продвижению изнутри;
- на стадии найма — ценностная ориентация, т. е. включение в беседы по отбору кандидатов вопросов, связанных с идеологией, ценностями, культурой корпорации, и рассмотрение степени их приемлемости для кандидата;
- на стадии профессиональной ориентации — социальная ориентация как первый шаг процесса отождествления целей работника с целями корпорации;
 - на стадии управления производительностью и качеством — использование возможностей для обогащения труда, повышения уровня самостоятельности и ответственности рабочих групп, информированности работников о происходящем в корпорации, общения работников с высшим руководством;
- на стадии управления карьерой — использование карьероориентированной оценки результатов труда, системы регистрации продвижений, открытой информации о вакансиях, направленность на развитие работников, актуализацию их потенциала;
- система вознаграждений, ориентированная на восприятие работников как партнеров: участие в прибылях, продажа акций корпорации ее работникам по льготной цене, доверие при учете рабочего времени;
- предоставление льгот для получения образования работником, а также удовлетворения многих жизненных потребностей;
- обеспечение безопасности труда;
- гарантии справедливости при решении проблем, эффективная обратная связь в системе «работник-руководство»;
- основа философии, которая способствует завоеванию преданности работников корпорации, — «люди — главное».

Перечень этапов решения любой иной проблемы корпоративной культуры:

- определить «портрет» вашего работника;
- определить цели кампании;
- определить основную идею кампании (новой системы ценностей работников);
- определить критерии достижения целей;
- выбрать форму воздействия на работников (конечно, с привлечением специалистов в области педагогики, управления персоналом, публичных рилейшнз, маркетинга, рекламы и др.);
- определить все необходимые виды обеспечения мероприятий — научно-методическое, кадровое, финансовое, правовое, организационно-экономическое, информационное, материально-техническое, скоординировать все мероприятия во времени, определить приоритеты, очередность;

- подсчитать все возможные расходы, соотнести с возможностями корпорации и еще раз рассмотреть приоритеты и взаимосвязанность ресурсов;
- составить подробный план мероприятий;
- назначить ответственных исполнителей, стимулировать их работу, достижения, определить рамки ответственности;
- организовать работу;
- обеспечить мониторинг и анализ промежуточных результатов, коррекцию программы, управление по отклонениям;
- институализировать управление развитием культуры корпорации, т. е. создать структурные подразделения для проведения анализа корпоративной культуры и возможностей ее развития. Внести соответствующие дополнения в документы, регламентирующие их деятельность (положения о подразделениях, должностные инструкции).

Как мы видим, для организации управления развитием корпоративной культуры можно пользоваться достаточно представительным и разнообразным набором базовых материалов, разработок, причем зачастую много полезного можно извлечь из областей знаний, казалось бы, не имеющих прямого отношения к объекту исследования.

На самом деле такая широкая сфера применения специальных методик объясняется их общей *научной* основой, *системным подходом*, который требует всестороннего рассмотрения объекта и учета всех доступных наблюдению факторов. Системный подход указывает также, что в системе, в принципе, все взаимосвязано, и управление различными функциями корпорации не означает, что это — разное управление.

Ценности и цели японских корпораций

Удачное соотношение культуры организации и культуры поведения сотрудников, внутренней и внешней культуры корпорации демонстрируют передовые японские компании.

Как правило, у компании сформулированы миссия и базовые цели; установлены основы политики или средства, используя которые компания стремится к достижению базовых целей; есть кодекс поведения сотрудников, элементы которого пропагандируются, воспроизводятся, рассматриваются в качестве критериев оценки деятельности работников. Р. Л. Кричевский приводит данные об этих элементах культуры корпораций Японии, полученные в результате исследований, проведенных Т. Коно на 269 предприятиях.

«Базовые цели японских компаний в основном выглядят так:

1. Служение обществу, организации.
 - 1.1. Хороший продукт по разумной цене. Качество — в первую очередь.
 - 1.2. Служение нации, народу. Совместное процветание.
 - 1.3. Процветание корпорации.
2. Справедливая прибыль.

3. Неуклонный прогресс, завоевание доверия.
4. Благополучие работников, уважение к работнику.

Общая политика определяется следующим образом:

1. Прогрессивность, активность, созидательность.
2. Аналитический, научный подход.
3. Высокая производительность.
4. Прогресс технологии корпорации.

Кодекс поведения сотрудников включает следующие **группы критериев:**

1. Отношение к компании.
 - 1.1. Преданность.
 - 1.2. Благодарность.
2. Отношение к работе.
 - 2.1. Усердие.
 - 2.2. Ответственность, исполнение долга.
 - 2.3. Бережливость, аккуратность, терпеливость.
 - 2.4. Чувство гордости за свою работу.
3. Отношение к старшим, коллегам, подчиненным.
 - 3.1. Сотрудничество.
 - 3.2. Приязнь и учтивость.
4. Отношение к себе.
 - 4.1. Здоровье.
 - 4.2. Прилежание.
 - 4.3. Бодрость.
 - 4.4. Моральная устойчивость».

Зададим вопрос: а как должна вести себя корпорация по отношению к сотрудникам, чтобы они были ей преданы и благодарны? Например, в компании «Мацусита электрик» на то, чтобы дать работникам техническую квалификацию, приобрести их к философии, целям и политике компании, тратится около восьми месяцев. Таков, собственно, адаптационный период для новичков, включающий и профессиональную, и социальную адаптацию, и интернализацию, т. е. включение в структуру собственных ценностей, целей, основных элементов культуры компании.

Это воспитание сочетается с прозрачным планированием и экономикой фирмы, с ритуалами, традициями, обычаями, мифами и другими факторами корпоративной культуры, способствуя проникновению корпоративной культуры в психику персонала, в его мотивацию к труду. Приведем и деловое кредо компании «Мацусита электрик».

«Миссия:

- а) быть членом промышленного сообщества;
- б) стремиться улучшить социальную жизнь людей;

в) изготавливать дешевые, "как вода", электробытовые приборы в изобилии.

Базовые цели:

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

- а) рост благодаря взаимной выгоде компании и потребителей;
- б) получение прибыли путем служения обществу;
- в) честная конкуренция на рынке;
- г) взаимная выгода для компании и поставщиков, посредников и акционеров;
- д) участие всех работников в управлении компанией.

Кодекс поведения сотрудников (так называемые "Семь духов" компании "Мацусита"):

- а) обеспечение высокого вклада фирмы "Мацусита" в промышленность;
- б) честность и преданность;
- в) гармония и сотрудничество;
- г) борьба за улучшения;
- д) учтивость и скромность;
- е) адаптация и восприимчивость;

\ 76

ж) признательность».

Можно ли найти сейчас в нашей стране компании, имеющие аналогичное деловое кредо и похожие результаты, и не является ли этот пример еще одним доказательством необходимости и эффективности восприятия персонала как главного достояния организации, а всей организации — как коллективного члена общества?

Повторим, что на отношение к персоналу, на содержание кадровой политики определяющее влияние оказывают *особенности восприятия персонала* в первую очередь *руководителем организации*, уровень и структура его личной культуры, та школа отношения к персоналу, явным или скрытым, сознательным или бессознательным сторонником которой он является.

Социальные признаки этичной корпорации

Приведем социальные признаки идеально этичной корпорации, отражающие нормы поведения корпорации по отношению к большинству субъектов внутренней и внешней среды (по Кристоферу Стоуну, который является одним из идеологов концепции деловой этики, автором книги «Культура корпорации»).

«Корпорация как гражданское лицо [т. е. как коллективный член общества]:

- заботится о соблюдении законов (даже если имеется возможность их обойти при большой прибыльности);
- содействует законотворчеству, добровольно предоставляя имеющуюся информацию о дополнительных мерах, необходимых в данной отрасли промышленности;
- соблюдает фундаментальные нормы общественной морали, не прибегая к обману, коррупции и т. д.;
- как гражданское лицо за границей действует с уважением к законам Принимающей страны, не противореча внешней политике США. Корпорация как производитель ориентируется на производство безопасных и надежных товаров по справедливым ценам. Корпорация как работодатель:

- заботится о безопасности производства;
- заботится о хорошем эмоциональном состоянии своих работников;
- не допускает дискриминации. Корпорация как субъект управления ресурсами:
- заботится об их эффективном использовании;
- заботится об эстетике занимаемого земельного участка. Корпорация как объект инвестирования:
- защищает интересы инвесторов;
- полностью и правдиво предоставляет информацию о своем экономическом положении.

Корпорация как конкурент не принимает участия в нечестной конкуренции, с одной стороны, и необоснованном ограничении конкуренции — с другой. Корпорация как участник социального развития:

- стимулирует нововведения и внедряет новую продукцию и технологии;
- не забывает, что ее деятельность оказывает воздействие на качество жизни признает связанную с этим ответственность».

II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ТЕМАТИКА ЛАБОРАТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ ПЛАНЫ ПРОВЕДЕНИЯ ЛАБОРАТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ

(дневное отделение) **Диагностика элементов**

состояния культуры корпорации (8 часов).

Цель: Научить студентов практически применять опросники предназначенные для диагностики корпоративной культуры.

Задачи:

1. Сформировать практические умения построения тестовой ситуации анализа и представления полученных данных.
2. Развить аналитические способности, выражающиеся в умении интерпретации полученных данных.
3. Научить студентов применять полученные данные с целью составления коррекционных программ по поддержанию или изменению корпоративной культуры компании.

Оборудование: тест: «Диагностика организационных парадигм» Л.

Константина, тесты «ОКА1» и «MSAI» Р. Куинна и К. Камерона.

План занятия

1. Работа с тестом «Диагностика организационных парадигм» Л. Константина.

1.1. Определение тестовой ситуации. Знакомство с инструкциями теста .

Проведение тестирования .

1.2. Проведение индивидуального тестирования и интерпретация результатов сами студентами.

1.3. Обсуждение результатов интерпретации теста совместно с преподавателем .

1.4. Построение коррекционной программы по поддержанию или развитию корпоративной культуры компании студентами .

1.5. Экспертная оценка коррекционных программ преподавателем и студентами.

2. Работа с тестом «ОКА1» Р. Куинна и К. Камерона.

2.1. Определение тестовой ситуации. Знакомство с инструкциями теста .

2.3. Проведение тестирования .

2.4. Проведение тестирования и интерпретация результатов сами студентами.

2.5. Обсуждение результатов интерпретации теста совместно с преподавателем .

2.6. Построение коррекционной программы по поддержанию или развитию корпоративной культуры компании студентами согласно концепции автора теста.

2.7. Экспертная оценка коррекционных программ преподавателем и студентами.

3. Работа с тестом «MSAI» Р. Куинна и К. Камерона.

3.1. Определение тестовой ситуации. Знакомство с инструкциями теста .

3.3. Проведение тестирования .

3.4. Проведение тестирования и интерпретация результатов сами студентами.

3.5. Обсуждение результатов интерпретации теста совместно с преподавателем .

3.6. Построение коррекционной программы по поддержанию или развитию корпоративной культуры компании студентами согласно концепции автора теста.

3.7. Экспертная оценка коррекционных программ преподавателем и студентами.

По итогам занятий студент должен знать и уметь:

Знать:

- о принципах работы с тестами позволяющими диагностировать корпоративную культуру компании;
- о последовательности работы с данными тестами;
- о том, как составлять коррекционную программу на основании полученных результатов тестирования.

Уметь:

- пользоваться диагностическим инструментарием, согласно предъявляемым к нему требованиям;
- проводить научно обоснованную интерпретацию полученных данных в ходе исследования.
- использовать полученные данные для построения коррекционных программ по изменению корпоративной культуры предприятия.

Формирование корпоративной культуры(4 часа).

Цель: научить студентов формировать корпоративную культуру компании. Задачи:

1. Сформировать у студентов умение разрабатывать стратегию формирования корпоративной культуры компании.
2. Развить умения студентов разрабатывать план действий по формированию корпоративной культуры компании.

Оборудование: материалы о стратегиях формировании корпоративной культуры отечественных и зарубежных компаний.

План занятия:

1. Создаются экспертные группы из студентов.
2. Каждый студент презентует свой заранее подготовленный проект по формированию корпоративной культуры выбранной им компании(согласно определенной стратегии).
3. Происходит экспертная оценка программ формирования корпоративной культуры компаний студентами и преподавателем.
4. Студенты дорабатывают свои программы проектов.

По итогам занятий студент должен знать и уметь:

Знать:

- стратегии формирования корпоративной культуры компании;
- последовательность действий по формированию корпоративной культуры компании.

Уметь:

- выбирать наиболее эффективную стратегию формирования корпоративной культуры компании согласно специфики предприятия;
- составлять план действий по формированию корпоративной культуры компании.

Укрепление корпоративной культуры на отечественных и зарубежных предприятиях(4 часа).

Цель: научить студентов оценивать уровень развития корпоративной компании предприятий.

Задачи:

1. Развить умения студентов выделять признаки корпоративной культуры компании.
2. Сформировать у студентов умение описания целостного образа корпоративной культуры компании.

Оборудование: материалы о корпоративной культуре отечественных компаний.

План занятия:

1. Создаются экспертные группы из студентов.
2. Каждый студент презентует свой заранее подготовленный проект по описанию корпоративной культуры выбранной им компании.
3. Происходит экспертная оценка описаний корпоративной культуры компаний.
4. Студенты в малых группах определяют направления корректировки своих проектов.
5. Окончательное обсуждение доработанных проектов студентов.

По итогам занятий студент должен знать и уметь:

Знать:

- признаки проявления корпоративной культуры на описываемых предприятиях;
- принципы описания корпоративной культуры компании. Уметь:
- выделять проявления корпоративной культуры из информационной среды;
- составлять комплексный портрет корпоративной культуры предприятия.

Лабораторное занятие УСПС. « **Повышение уровня корпоративной культуры на отечественных и зарубежных предприятиях**»(4 часа).

Цель: научить студентов оценивать уровень развития корпоративной компании предприятия.

Задачи:

1. Развить умения выделять признаки корпоративной культуры компании.
2. Сформировать умение описания целостного образа корпоративной культуры компании.

Оборудование: материалы о корпоративной культуре зарубежных и отечественных компаний.

Ход работы

1. Поиск в средствах СМИ зарубежных и отечественных предприятий имеющих ярко выраженную корпоративную культуру.
2. Выделение в корпоративной культуре выбранного предприятия признаков наиболее ярко описывающих корпоративную культуру данного предприятия.
3. Описание корпоративной культуры выбранного предприятия согласно определенной структуре.

По итогам занятий студент должен знать и уметь:

Знать:

- признаки проявления корпоративной культуры;
- принципы описания корпоративной культуры компании.

Уметь:

- выделять проявления корпоративной культуры из информационной среды;
- составлять комплексный портрет корпоративной культуры предприятия.

ПЛАНЫ ПРОВЕДЕНИЯ ЛАБОРАТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ

(заочное отделение) Диагностика элементов

состояния культуры корпорации (2 часа).

Цель: Научить студентов практически применять опросники предназначенные для диагностики корпоративной культуры.

Задачи:

1. Сформировать практические умения построения тестовой ситуации анализа и представления полученных данных.
2. Развить аналитические способности, выражающиеся в умении интерпретации полученных данных.
3. Научить студентов применять полученные данные с целью составления коррекционных программ по поддержанию или изменению корпоративной культуры компании.

Оборудование: тест: «ОКА1» Р. Куинна и К. Камерона.

- План занятия 1 .Работа с тестом «ОКА1» Р. Куинна и К. Камерона.
- 1.1.Определение тестовой ситуации. Знакомство с инструкциями теста .
 - 1.3.Проведение тестирования .
 - 1.4.Проведение тестирования и интерпретация результатов сами студентами.
 - 1.5.Обсуждение результатов интерпретации теста совместно с преподавателем .
 - 1.6.Построение коррекционной программы по поддержанию или развитию корпоративной культуры компании студентами согласно концепции автора теста.
 - 1.7. Экспертная оценка коррекционных программ преподавателем и студентами.

По итогам занятий студент должен знать и уметь:

Знать:

- о принципах работы с тестами позволяющими диагностировать корпоративную культуру компании;
- о последовательности работы с данными тестами;
- о том, как составлять коррекционную программу на основании полученных результатов тестирования.

Уметь:

- пользоваться диагностическим инструментарием, согласно предъявляемым к нему требованиям;
- проводить научно обоснованную интерпретацию полученных данных в ходе исследования.
- использовать полученные данные для построения коррекционных программ по изменению корпоративной культуры предприятия.

III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Тема 1: Корпоративная культура компании как объект управленческой деятельности.

1. Понятие корпоративной культуры и ее принципы.
2. Национальные особенности культур.
3. Классификации культур.

Тема 2: Восприятие корпорации объектами ее интересов.

Вопросы:

- 2.1. Корпоративная культура глазами клиентов.
- 2.2. Корпорация глазами ее сотрудников.

Тема 3: Структурные элементы корпоративной культуры

Вопросы:

- 3.1. Структура корпоративной культуры.
- 3.2. Культура управления.

Тема 4. Диагностика элементов состояния культуры корпорации

Вопросы:

- 4.1. Изучение и интерпретация корпоративной культуры.
- 4.2. Методы и методики диагностики корпоративной культуры.

Тема 5: Формирование корпоративной культуры

Вопросы:

- 5.1. Основные принципы формирования, поддержания и изменения культуры организации.
- 5.2. Роль руководителя в построении культуры.
- 5.3. Эволюция культуры и лидерства.

Тема 6: Повышение уровня корпоративной культуры на отечественных и зарубежных предприятиях.

Вопросы:

- 6.1. Организация решения проблем, связанных с совершенствованием и развитием корпоративной культуры.
- 6.2. Международный опыт развития корпоративной культуры.

Вопросы к экзамену

1. История становления корпоративной культуры.
2. Понятие и содержание корпоративной культуры.
3. Необходимость управления организационной культурой.
4. Влияние культуры на организационную эффективность.
5. Межкультурная коммуникация, как один из факторов определяющий корпоративную культуру компании.
6. Национальные особенности ведения переговоров.
7. Типология национальных культур Р. Льюиса.
8. Характеристика типов профессиональной культуры кадрового менеджмента (бюрократическая, органическая, предпринимательская, партиципативная).
9. Модель организационной культуры по Э. Шейну(Артефакты. Провозглашаемые ценности. Базовые представления).
10. Типы культуры по К. Камерону: иерархическая, рыночная, клановая, адхократическая.
11. Обобщенные индикаторы корпоративной культуры.
12. Восприятие корпорации объектами ее интересов.
13. Социальные признаки этичной корпорации. Социальная ответственность бизнеса.
14. Понятие имиджа корпорации и пути его формирования. PR -менеджмент.
15. Проблемы выживания организации в бизнес среде.
16. Проблемы адаптации организации к изменяющейся среде.
17. Управление внутренней интеграцией компании в период организационных изменений.
18. Роль руководства в построении корпоративной культуры.
19. Типология механизмов внедрения культурных основ (по Шейну).
20. Структура корпоративной культуры(по В.А. Спиваку).
21. Обучающиеся культуры и обучающиеся лидеры.
22. Стиль руководства как отражение культуры управления и культуры руководителя. Восприятие подчиненных в контексте стилей руководства.
23. Эволюция культуры и лидерства. Механизмы изменения и стадии формирования культуры. 24. Динамика изменения культуры и лидерство в «молодых» организациях. 25. Особенности проявления лидерства в предприятиях, находящихся на стадии «среднего» возраста. 26. Особенности проявления лидерства в предприятиях, находящихся на стадии «зрелости и возможного упадка».
27. Методы диагностики элементов корпоративной культуры.
28. Построение профиля организационной культуры по методике OCAI и MSAI.
29. Дешифровка собственной культуры и представление культуры сторонним лицам.

30. Технология проведения интерактивного клинического интервью по исследованию корпоративной культуры.
 31. Этапы управления развитием корпоративной культуры.
 32. Использование рамочной конструкции для диагностики и изменения организационной культуры. Шаги конструирования процесса изменения организационной культуры (по Р. Камерону).
 33. Международный опыт развития корпоративной культуры.
 34. Развитие корпоративной культуры на отечественных предприятиях.
 35. Изменение организационной культуры. Модель воспроизводства организационной культуры по (Сате).
 36. Искусство критики и увольнения.
 37. Создание фирменного стиля предприятия.
 38. Поведение представителей компании во время переговоров как источник информации о корпоративной культуре.
 39. Корпоративная культура компании глазами клиентов. Клиентинг, как форма повышения конкурентоспособности компании.
 40. Социальное партнерство как показатель, индикатор уровня культуры в отношениях между руководством и наемными работниками.
 41. Барьеры изменений в организации и пути их преодоления.
 42. Типы корпоративной культуры по Ч. Хэнди.
 43. Типология корпоративной культуры по Р. Рюттингеру.
 44. Правила оформления слайдов и презентаций.
 45. Культура оформления деловой переписки
 46. Сравнение деловой культуры японских и американских корпораций.
 47. Понятие о деловом этикете.
 48. Дресс- код персонала. Виды и характеристика.
 49. Создание имиджа руководителя.
 50. Изменение сложившейся организационной культуры.
 51. Методы поддержания организационной культуры.
 52. Кадровая политика и организационная культура.
 53. Типология организационной культуры Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди.
 54. Системы и стандарты управления качеством.
-

ФОРМЫ КОНТРОЛЯ УСРС
План УСРС
по курсу «Корпоративная культура компании»
(для дневного отделения)

№	Содержание	Кол-во часов	Форма контроля
1.	<p>Корпоративная культура как объект управленческой деятельности.</p> <p>Вопрос для анализа:</p> <p>1. Описать составляющие корпоративной культуры.</p> <p>Литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб: Питер, 2007. 2. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. - СПб: Питер, 2005. 3. Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. 4. Друкер П. Практика менеджмента. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 5. Дэвид Бодди, Роберт Пэйтон. Основы менеджмента. Питер. 1999. 6. Разу М.Л. Воропаев В.И. и др. Управление программами и проектами. М., 2000. 7. Робер М, Тильман Ф. Психология индивида и группы, 1998 г. 8. Розанова Н. Психология управления. М, 1996- 1997 г.г. 9. Салыгин С. И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов - на - Дону, 1997. 10. Скотт Дж. Конфликты и пути их преодоления. Т. 1, 1991, ч. 2, 1997 г. 11. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л., М., 1998. 12. Филонович СР. Лидерство и практические навыки менеджера. М., 2000. 13. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. - СПб: Питер, 2001. 14. Шибутани Т. Социальная психология. Ростов н/Д: «Феникс», 1998. 	2 ч. лабораторные	Подготовить аналитический отчет по теме
2.	<p>Восприятие корпорации объектами ее интересов</p> <p>Вопрос для анализа: 1. Описать индикаторы корпоративной культуры с точки зрения объектов ее интересов.</p>	2 ч. лабораторные	Подготовить аналитический отчет по теме

	<p>Литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб: Питер, 2007. 2. Разу М.Л. Воропаев В.И. и др. Управление программами и проектами. М., 2000. 3. Робер М, Тильман Ф. Психология индивида и группы, 1998 г. 4. Розанова Н. Психология управления. М, 1996- 1997 г.г. 5. Салыгин С. П., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов - на - Дону, 1997. 6. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л., М., 1998. 7. Филонович СР. Лидерство и практические навыки менеджера. М., 2000. 8. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. - СПб: Питер, 2001. 9. Шибутани Т. Социальная психология. Ростов н/Д: «Феникс», 1998. 		
3.	<p>Структурные элементы корпоративной культуры. Вопрос для анализа: 1. Дать краткую характеристику элементам корпоративной культуры.</p> <p>Литература:</p> <p>Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб: Питер, 2007. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. - СПб: Питер, 2005.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. 2. Друкер П. Практика менеджмента. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 3. Дэвид Бодди, Роберт Пэйтон. Основы менеджмента. Питер. 1999. 4. Егоршин А.П. управление персоналом. Н. Новгород, 1999. 5. Кремень М.А. Управление коллективом. - Мн.: НИО, 1997. 6. Кричевский Р.Л., Дубровская Е.М. Психология малой группы. М., 1991. 7. Курбатов В.И. Стратегия делового успеха. - Ростов на Дону, 1995. 	2 ч. лекции	Опрос
4.	<p>Укрепление корпоративной культуры на отечественных и зарубежных предприятиях</p> <p>Вопрос для анализа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Описать корпоративную культуру предприятия РБ(по выбору студента). 	2 ч. семинар	подготовить тематическое сообщение (объем 3- 4 стр. печатного текста).

Литература:

1. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) - М.: ИНФРА-М, 1996.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: Издательство «Питер», 2000.
3. Друкер П. Практика менеджмента. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
4. Дэвид Бодди, Роберт Пэйтон. Основы менеджмента. Питер. 1999.
5. Егоршин А.П. управление персоналом. Н. Новгород, 1999.
6. Кремень М.А. Управление коллективом. - Мн.: НИО, 1997.
7. Кричевский Р.Л., Дубровская Е.М. Психология малой группы. М., 1991.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2000.
9. Могрунов Е.Б. Личность и организация. М., 1996.
- Ю.Петровская Л.А. Коммуникативная компетентность личности: социально- психологический тренинг. М, 1991 г.
11. Психология управления для высшего управленческого персонала, 1995 г.
12. Разу М.Л. Воропаев В.И. и др. Управление программами и проектами. М., 2000.
13. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л., М., 1998.
14. Филонович СР. Лидерство и практические навыки менеджера. М., 2000.

ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

1. Понятие и содержание корпоративной культуры.
2. Корпоративная культура компании как объект управленческой деятельности. Практическая актуальность развития корпоративной культуры в организации.
3. Межкультурная коммуникация, как один из факторов определяющий корпоративную культуру компании.
4. Характеристика типов профессиональной культуры кадрового менеджмента (бюрократическая, органическая, предпринимательская, партиципативная).
5. Модель организационной культуры по Э. Шейну(Артефакты. Провозглашаемые ценности. Базовые представления).
6. Типы культуры по К. Камерону: иерархическая, рыночная, клановая, адхократическая.
7. Национальные особенности культуры.
8. Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента.
9. Обобщенные индикаторы корпоративной культуры.
10. Миссия компании. Видение компании. Цель на рынке. Взаимосвязь целей компании и личных целей сотрудников.
11. Корпоративная культура компании глазами клиентов. Клиентинг, как форма повышения конкурентоспособности компании.
12. Понятие имиджа корпорации и пути его формирования.
13. Элементы корпоративной культуры, влияющие на восприятие ее работниками.
14. Поведение представителей компании во время переговоров как источник информации о корпоративной культуре.
15. Юридическая и социальная ответственность корпорации.
16. Международные стандарты «безупречного бизнеса».
17. Социальное партнерство как показатель, индикатор уровня культуры в отношениях между руководством и наемными работниками.
18. Способы оптимизации социально - психологического климата в коллективе.
19. Структура корпоративной культуры.
20. Культура организации труда и производства, ее измерение и оценка уровня.
21. Материальная культура корпорации, ее измерение и оценка уровня.
22. Коммуникативная компетентность руководителя как основа культуры управления.
23. Стиль руководства как отражение культуры управления и культуры руководителя. Восприятие подчиненных в контексте стилей руководства.
24. Эволюция культуры и лидерства. Механизмы изменения и стадии формирования культуры. 25. Динамика изменения культуры и лидерство в «молодых» организациях.

26. Особенности проявления лидерства в предприятиях, находящихся на стадии «среднего» возраста.
27. Особенности проявления лидерства в предприятиях, находящихся на стадии «зрелости и возможного упадка».
28. Построение профиля организационной культуры по методике OSAI.
29. Дешифровка собственной культуры и представление культуры сторонним лицам.
30. Методики диагностики элементов корпоративной культуры.
31. Психометрический анализ методики оценки управленческих навыков (MSAI).
32. Технология интерактивного клинического интервью по исследованию корпоративной культуры.
33. Типология механизмов изменений культуры по Шейну.
34. Этапы управления развитием корпоративной культуры.
35. Использование рамочной конструкции для диагностики и изменения организационной культуры. Шаги конструирования процесса изменения организационной культуры (по Р. Камерону).
36. Международный опыт развития корпоративной культуры. Международные регуляторы трудовых отношений
37. Искусство критики и увольнения.
38. Барьеры изменений в организации и пути их преодоления.
39. Развитие корпоративной культуры на отечественных предприятиях.
40. Механизмы формирования корпоративной культуры.

КРИТЕРИИ ОЦЕНОК РЕЗУЛЬТАТОВ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 1.

10 баллов — десять:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы «Корпоративная культура компании», по основным вопросам, выходящим за ее пределы;
- точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;
- безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные задачи, связанные с развитием корпоративной культуры;
- полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях корпоративной культуры и давать им критическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин;

- творческая самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

2. **9 баллов** - девять:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы предмета «Корпоративная культура компании»;

- точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

- владение инструментарием учебной дисциплины «Корпоративная культура компании», умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

- способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в рамках учебной программы предмета «Корпоративная культура компании»;

- полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Корпоративная культура компании»;

- умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях корпоративной культуры, давать им критическую оценку;

- самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

3. **8 баллов** - восемь:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем поставленным вопросам в объеме учебной программы по дисциплине «Корпоративная культура компании»;

- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

- владение инструментарием учебной дисциплины «Корпоративная культура компании» (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

- способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в рамках учебной программы предмета «Корпоративная культура компании»;

- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

- умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях современного менеджмента и социального менеджмента, давать им критическую оценку с позиций государственной идеологии (по дисциплинам социально-гуманитарного цикла);

- активная самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

4. **7 баллов** — семь:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы предмета «Корпоративная культура компании»;

- использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), лингвистически и логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

- владение инструментарием учебной дисциплины «Корпоративная культура компании», умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Корпоративная культура компании» ;

- умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях корпоративной культуры, давать им критическую оценку;

- самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

5. **6 баллов** - шесть:

- достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы по дисциплине «Корпоративная культура компании» ;

- использование необходимой научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

- владение инструментарием учебной дисциплины», умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;

- способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы дисциплины «Корпоративная культура компании»;

- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Корпоративная культура компании» ;

- умение ориентироваться в базовых теориях, направлениях по изучаемой дисциплине и давать оценку;

- активная самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

6. **5 баллов** - пять:

- достаточные знания в объеме учебной программы по дисциплине «Корпоративная культура компании» ;

- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;

- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы по дисциплине «Корпоративная культура компании»;
- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Корпоративная культура компании»;
- умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине «Корпоративная культура компании»;
- самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

7. **4 балла** - четыре, ЗАЧТЕНО:

- достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта;
- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Корпоративная культура компании»;
- использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач;
- умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине «Корпоративная культура компании»;
- работа под руководством преподавателя на семинарских, лабораторных занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.

8. **3 балла** - три, НЕЗАЧТЕНО:

- недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта;
- знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Корпоративная культура компании» ;
- использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными лингвистическими и логическими ошибками;
- слабое владение инструментарием учебной дисциплины «Корпоративная культура компании», некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач;
- неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой дисциплины;
- пассивность на семинарских и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

9. **2 балла** - два, НЕЗАЧТЕНО:
- фрагментарные знания в рамках учебной программы;
 - знание отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой дисциплины «Корпоративная культура компании»;
 - неумение использовать научную терминологию дисциплины, наличие в ответе грубых стилистических и логических ошибок;
 - пассивность на семинарских и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.
10. **1 балл** - один, НЕЗАЧТЕНО:
- отсутствие знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта или отказ от ответа.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

^ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. -СПб: Питер, 2001.
2. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб: Питер, 2007.
3. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. - СПб: Питер, 2005.

Дополнительная литература:

8. Авдеев В.В. Формирование команды. М.,1999.
9. Андреева Г.М. Социальная психология. М., 1998.
- Ю.Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) - М.: ИНФРА-М, 1996. П.ВудкокМ., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. -М.: «Дело», 1991.
12. Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: Издательство «Питер», 2000.
13. Друкер П. Практика менеджмента. - М.: Издательский дом «Вильяме», 2000.
14. Дэвид Бодди, Роберт Пэйтон. Основы менеджмента. Питер. 1999.
15. Егоршин А.П. управление персоналом. Н. Новгород, 1999.
16. Кремень М.А. Управление коллективом. - Мн.: НИО, 1997.
17. Кричевский Р.Л., Дубровская Е.М. Психология малой группы. М., 1991.
18. Курбатов В.И. Стратегия делового успеха. - Ростов на Дону, 1995.
19. Максвелл Дж. Шеф и его команда. - СпБ, 1998.
20. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2000.
21. Могрунов Е.Б. Личность и организация. М., 1996.
22. Петровская Л.А. Коммуникативная компетентность личности: социально-психологический тренинг. М, 1991 г.
23. Психология управления для высшего управленческого персонала, 1995 г.
24. Разу М.Л. Воропаев В.И. и др. Управление программами и проектами. М., 2000.
25. Робер М, Тильман Ф. Психология индивида и группы, 1998 г.
26. Розанова Н. Психология управления. М, 1996- 1997 г.г.
27. Салыгин С. И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов - на -Дону, 1997.
28. Скотт Дж. Конфликты и пути их преодоления. Т. 1, 1991, ч. 2, 1997 г.
29. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л., М., 1998.
30. Филонович СР. Лидерство и практические навыки менеджера. М., 2000.
31. Фишер Р. Юри У. Путь к согласию. М, 1992 г.
32. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. - СПб: Питер, 2001.
33. Шибутани Т. Социальная психология. Ростов н/Д: «Феникс», 1998.
34. Якокка Ли. Карьера менеджера: Мн.: «Парадокс», 1996.

к Инструкции по оформлению
диссертации, автореферата и
публикаций по теме диссертации

а) Примеры описания самостоятельных изданий

Характеристика источника	Пример оформления
Один, два или три автора	Котау, А.І. Псторыя Беларуа і сусветная цывшзаця / А.І. Котау. - 2-е выд. -Мшск : Энцыклапедыкс, 2003. - 168 с.
	Шотт, А.В. Курс лекций по частной хирургии / А.В. Шотт, В.А. Шотт. -Минск : Асар, 2004. - 525 с.
	Чикатуева, Л.А. Маркетинг : учеб. пособие / Л.А. Чикатуева, Н.В. Третьякова ; под ред. В.П. Федько. - Ростов н/Д : Феникс, 2004. - 413 с.
	Дайнеко, А.Е. Экономика Беларуси в системе всемирной торговой организации / А.Е. Дайнеко, Г.В. Забавский, М.В. Василевская ; под ред. А.Е. Дайнеко. - Минск : Ин-т аграр. экономики, 2004. - 323 с.
Четыре и более авторов	Культурология : учеб. пособие для вузов / СВ. Лапина [и др.] ; под общ. ред. СВ. Лапиной. - 2-е изд. - Минск : ТетраСистемс, 2004. - 495 с.
	Комментарий к Трудовому кодексу Республики Беларусь / И.С. Андреев [и др.] ; под общ. ред. Г. А. Василевича. - Минск : Амалфея, 2000. - 1071 с.
	Основы геологии Беларуси / А.С Махнач [и др.] ; НАЛ Беларуси, Ин-т геол. наук ; под общ. ред. А.С. Махнача. - Минск, 2004. - 391 с.
Коллективный автор	Сборник нормативно-технических материалов по энергосбережению / Ком. по энергоэффективности при Совете Министров Респ. Беларусь ; сост. А.В. Филипович. - Минск : Лоранж-2, 2004. - 393 с.
	Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. / Нац. комис. по устойчивому развитию Респ. Беларусь ; редкол.: Л.М. Александрович [и др.]. - Минск : Юнипак, 2004. - 202 с.
	Военный энциклопедический словарь / М-во обороны Рос. Федерации, Ин-т воен. истории ; редкол.: А.П. Горкин [и др.]. - М. : Большая рос. энцикл. : РИПОЛ классик, 2002. - 1663 с.
Многотомное издание	Псторыя Беларуа : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. -Мшск : Экаперспектыва, 2000-2005. - 6 т.
	Псторыя Беларуа : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. -Мшск : Экаперспектыва, 2000-2005. - Т. 3 : Беларусь у часы Рэчы Паспалггай (XVH-XVUI ст.) / Ю. Бохан [і шш.]. - 2004. - 343 с. ; Т. 4 : Беларусь у складзе Расшскай іМнербii (канец XVIII-пачатак ХХ ст.) / М. Ві4 [і шш.]. -2005. - 518 с.
	Багдановіч, М. Поуны збор творау : у 3 т. / М. Багдановіч. - 2-е выд. -Мшск : Беларус. навука, 2001. - 3 т.

Характеристика источника	Пример оформления
Отдельный том в многотомном издании	Псторыя Беларуса : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. -Мшск : Экаперспектыва, 2000-2005. - Т. 3 : Беларусь у часы Рэчы Паспалггай (XVII-XVIII ст.) / Ю. Бохан [і шш.]. - 2004. - 343 с.
	Псторыя Беларуса : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. -Мшск : Экаперспектыва, 2000-2005. - Т. 4 : Беларусь у складзе Расшскай іМнербіі (канец XVII-пачатак XX ст.) / М. Біч [і шш.]. - 2005. - 518 с.
	Багдановіч, М. Поуны збор творау : у 3 т. / М. Багдановіч. - 2-е выд. -Мшск : Беларус. навука, 2001. - Т. 1 : Вершы, паэмы, пераклады, наследаванш, чарнавыя наюды. - 751 с.
	Российский государственный архив древних актов : путеводитель : в 4 т. / сост.: М.В. Бабич, Ю.М. Эскин. - М. : Археогр. центр, 1997. - Т. 3, ч. 1. -720 с.
Законы и законодательные материалы	Конституция Республики Беларусь 1994 года (с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 г. и 17 октября 2004 г.). - Минск : Амалфея, 2005. - 48 с.
	Конституция Российской Федерации : принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г. : офиц. текст. - М. : Юрист, 2005. - 56 с.
	О нормативных правовых актах Республики Беларусь : Закон Респ. Беларусь от 10 янв. 2000 г. № 361-3 : с изм. и доп. : текст по состоянию на 1 дек. 2004 г. - Минск : Дикта, 2004. - 59 с.
	Инвестиционный кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей 30 мая 2001 г. : одобр. Советом Респ. 8 июня 2001 г. : текст Кодекса по состоянию на 10 февр. 2001 г. - Минск : Амалфея, 2005. - 83 с.
Сборник статей, трудов	Информационное обеспечение науки Беларуси : к 80-летию со дня основания ЦНБ им. Я. Коласа НАЛ Беларуси : сб. науч. ст. / НАЛ Беларуси, Центр, науч. б-ка ; редкол.: Н.Ю. Березкина (отв. ред.) [и др.]. -Минск, 2004. - 174 с.
	Современные аспекты изучения алкогольной и наркотической зависимости : сб. науч. ст. / НАЛ Беларуси, Ин-т биохимии ; науч. ред. В.В. Лелевич. - Гродно, 2004. - 223 с.
Сборники без общего заглавия	Певзнер, Л. Английское в английском искусстве / Л. Певзнер ; пер. О.Р. Демидовой. Идеологические источники радиатора "роллс-ройса" / Э. Панофский ; пер. Л.Н. Житковой. - СПб. : Азбука-классика, 2004. - 318 с.
Материалы конференций	Глобализация, новая экономика и окружающая среда: проблемы общества и бизнеса на пути к устойчивому развитию : материалы 7 Междунар. конф. Рос. о-ва экол. экономики, Санкт-Петербург, 23-25 июня 2005 г. / С.-Петерб. гос. ун-т ; под ред. И.П. Бойко [и др.].-СПб., 2005.-395 с.
	Правовая система Республики Беларусь: состояние, проблемы, перспективы развития : материалы V межвуз. конф. студентов, магистрантов и аспирантов, Гродно, 21 апр. 2005 г. /Гродн. гос. ун-т ; редкол.: О.Л. Толочко (отв. ред.) [и др.]. - Гродно, 2005. - 239 с.
Инструкция	Инструкция о порядке совершения операций с банковскими пластиковыми карточками : утв. Правлением Нац. банка Респ. Беларусь 30.04.04 : текст по состоянию на 1 дек. 2004 г. - Минск : Дикта, 2004. -23 с.

Характеристика источника	Пример оформления
	Инструкция по исполнительному производству : утв. М-вом юстиции Респ. Беларусь 20.12.04. - Минск : Дикта, 2005. - 94 с.
Учебно-методические материалы	<p>Горбатов, Н. А. Общая теория государства и права в вопросах и ответах : учеб. пособие / Н. А. Горбатов ; М-во внутр. дел Респ. Беларусь, Акад. МВД. - Минск, 2005. - 183 с.</p> <p>Использование креативных методов в коррекционно-развивающей работе психологов системы образования : учеб.-метод. пособие : в 3 ч. / Акад. последиплом. образования ; авт.-сост. Н.А. Сакович. - Минск, 2004. - Ч. 2 : Сказкотерапевтические технологии. - 84 с.</p> <p>Корнеева, И.Л. Гражданское право : учеб. пособие : в 2 ч. / ИЛ. Корнеева. - М. : РИОР, 2004. - Ч. 2. - 182 с.</p> <p>Философия и методология науки : учеб.-метод. комплекс для магистратуры / А.И. Зеленков [и др.] ; под ред. А.И. Зеленкова. - Минск : Изд-во БГУ, 2004. - 108 с.</p>
Информационные издания	<p>Реклама на рубеже тысячелетий : ретросп. библиогр. указ. (1998-2003) / М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. публич. науч.-техн. б-ка России ; сост.: В.В. Климова, О.М. Мещеркина. - М., 2004. - 288 с.</p> <p>Щадов, И.М. Технологическо-экономическая оценка экологизации угледобывающего комплекса Восточной Сибири и Забайкалья / И.М. Щадов. - М. : ЦНИЭИуголь, 1992. - 48 с. - (Обзорная информация / Центр, науч.-исслед. ин-т экономики и науч.-техн. информ. уголь, промети).</p>
Каталог	<p>Каталог жесткокрылых (Coleoptera, Insecta) Беларуси / О.Р. Александрович [и др.] ; Фонд фундам. исслед. Респ. Беларусь. - Минск, 1996. - 103 с.</p> <p>Памятные и инвестиционные монеты России из драгоценных металлов, 1921-2003 : каталог-справочник/ред.-сост. Л.М. Пряжникова. - М. : ИнтерКрим-пресс, 2004. - 462 с.</p>
Авторское свидетельство	Инерциальный волнограф : а. с. 1696865 СССР, МКИ5 G 01 C 13/00 / Ю.В. Дубинский, Н.Ю. Мордашова, А.В. Ференц ; Казан, авиац. ин-т. -№ 4497433 ; заявл. 24.10.88 ; опубл. 07.12.91 //Открытия. Изобрет. -1991. -№45. - С. 28.
Патент	Способ получения сульфокатионита : пат. 6210 Респ. Беларусь, МПК7 C 08 J 5/20, C 08 G 2/30 / Л.М. Ляхнович, СВ. Покровская, И.В. Волкова, СМ. Ткачев ; заявитель Полоц. гос. ун-т. - № а 0000011 ; заявл. 04.01.00 ; опубл. 30.06.04 // Афшыйны бюл. / Нац. цэнтр штэлектуал. уласнасц. - 2004. - № 2. - С. 174.
Стандарт	Безопасность оборудования. Термины и определения : ГОСТ ЕН 1070— 2003. -Введ. 01.09.04. - Минск : Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации : Белорус, гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2004. -21 с.
Нормативно-технические документы	<p>Национальная система подтверждения соответствия Республики Беларусь. Порядок декларирования соответствия продукции. Основные положения = Нацыянальная сютэма пацвярджэння адпаведнасці Рэспублікі Беларусь. Парадак дэкларавання адпаведнасці прадукцыі. Асноўныя палажэнні : ТКП 5.1.03-2004. -Введ. 01.10.04. -Минск : Белорус, гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2004. - 9 с.</p>

Характеристика источника	Пример оформления
	Государственная система стандартизации Республики Беларусь. Порядок проведения экспертизы стандартов : РД РБ 03180.53-2000. -Введ. 01.09.00. - Минск : Госстандарт : Белорус, гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2000. - 6 с.
Препринт	Губич, Л.В. Подходы к автоматизации проектно-конструкторских работ в швейной промышленности / Л.В. Губич. - Минск, 1994. - 40 с. -(Препринт / Акад. наук Беларуси, Ин-т техн. кибернетики ; №3). Прогноз миграции радионуклидов в системе водосбор - речная сеть / В.В. Скурат [и др.]. - Минск, 2004. - 51 с. - (Препринт / НАН Беларуси, Объед. ин-тэнергет. и ядер, исслед. - Сосны ; ОИЭЯИ-15).
Отчет о НИР	Разработка и внедрение диагностикума аденовирусной инфекции птиц : отчет о НИР (заключ.) / Всесоюз. науч.-исслед. ветеринар, ин-т птицеводства ; рук. темы А.Ф. Прохоров. - М., 1989. - 14 с. -№ГР 01870082247. Комплексное (хирургическое) лечение послеоперационных и рецидивных вентральных грыж больших и огромных размеров : отчет о НИР / Гродн. гос. мед. ин-т ; рук. В.М. Колтонюк. - Гродно, 1994. - 42 с. -№ГР 1993310.
Депонированные научные работы	Влияние деформации и больших световых потоков на люминесценцию монокристаллов сульфида цинка с микропорами / В.Г. Клюев [и др.] ; Воронеж, ун-т. - Воронеж, 1993. - 14 с. - Деп. в ВИНТИ 10.06.93, № 1620-В93 // Журн. приклад, спектроскопии. - 1993. - Т. 59, № 3/4. - С. 368. Сагдиев, А.М. О тонкой структуре субарктического фронта в центральной части Тихого океана / А.М. Сагдиев ; Рос. акад. наук, Ин-т океанологии. - М., 1992. - 17 с. - Деп. в ВИНТИ 08.06.92, № 1860-82 // РЖ : 09. Геофизика. - 1992. -№ 11/12. - 11В68ДЕП. - С. 9. Широков, А.А. Исследование возможности контроля состава гальванических сред абсорбционно-спектроскопическим методом / А.А. Широков, Г.В. Титова ; Рос. акад. наук, Ульян, фил. ин-та радиотехники и электроники. - Ульяновск, 1993. - 12 с. - Деп. в ВИНТИ 09.06.93, № 1561-В93 // Журн. приклад, спектроскопии. - 1993. - № 3/4. - С. 368.
Автореферат диссертации	Иволгина, Н.В. Оценка интеллектуальной собственности : на примере интеллектуальной промышленной собственности : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 ; 08.00.05 / Н.В. Иволгина ; Рос. экон. акад. -М., 2005. -26 с. Шакун, Н.С. Юрыла-Мяфодзлеуская традыцыя на Тураушчыне : (да праблемы лакальных тыпау старажытнаславянскай мовы) : аутарэф. дыс. ... канд. фшал. навук : 10.02.03 / Н.С. Шакун ; Беларус. дзярж. ун-т. - Мшск, 2005. - 16 с.
Диссертация	Анисимов, П.В. Теоретические проблемы правового регулирования защиты прав человека : дис. ... д-раюр. наук : 12.00.01 / П.В. Анисимов. - Н. Новгород, 2005. - 370 л. Лук'янюк, Ю.М. Сучасная беларуская фшасофская тэрмшалопа : (семантычныя і структурныя аспекты) : дыс. ... канд. фшал. навук : 10.02.01 / Ю.М. Лук'янюк. - Мшск, 2003. - 129 л.
Архивные материалы	1. Архив Гродненского областного суда за 1992 г. - Дело № 4/8117. 2. Архив суда Центрального района г. Могилева за 2001 г. - Уголовное дело № 2/1577.

Характеристика источника	Пример оформления
	Центральный исторический архив Москвы (ЦИАМ). 1. Фонд 277. - Оп. 1. - Д. 1295-1734. Дела о выдаче ссуды под залог имений, находящихся в Могилевской губернии (имеются планы имений) 1884-1918 гг. 2. Фонд 277. - Оп. 1. - Д. 802-1294, 4974-1978, 4980-1990, 4994-5000, 5002-5013, 5015-5016. Дела о выдаче ссуды под залог имений, находящихся в Минской губернии (имеются планы имений) 1884-1918 гг. 3. Фонд 277.-Оп. 2, 5, 6, 7, 8.
Электронные ресурсы	Театр [Электронный ресурс] : энциклопедия : по материалам изд-ва "Большая российская энциклопедия" : в 3 т. - Электрон, дан. (486 Мб). - М. : Кордис & Медиа, 2003. - Электрон, опт. диски (CD-ROM) : зв., цв. - Т. 1 : Балет. - 1 диск ; Т. 2 : Опера. - 1 диск ; Т. 3 : Драма. - 1 диск.
	Регистр СНГ - 2005 : промышленность, полиграфия, торговля, ремонт, транспорт, строительство, сельское хозяйство [Электронный ресурс]. - Электрон., текстовые дан. и прогр. (14 Мб). - Минск : Комлев И.Н., 2005. - 1 электрон, опт. диск (CD-ROM).
Ресурсы удаленного доступа	Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2005. -Режим доступа : http://www.pravo.by . - Дата доступа : 25.01.2006.
	Proceedings of a mini-symposium on biological nomenclature in the 21 st century [Electronic resource] / ed. J.L. Reveal. - College Park M.D., 1996. -Mode of access : http://www.inform.ind.edu/PBIO/brum.html . - Date of access : 14.09.2005.

б) примеры описания составных частей изданий

Характеристика источника	Пример оформления
Составная часть книги	Михнюк, Т.Ф. Правовые и организационные вопросы охраны труда / Т.Ф. Михнюк // Безопасность жизнедеятельности : учеб. пособие / Т.Ф. Михнюк. - 2-е изд., испр. и доп. - Минск, 2004. - С. 90-101.
	Пивоваров, Ю.П. Организация мер по профилактике последствий радиоактивного загрязнения среды в случае радиационной аварии / Ю.П. Пивоваров, В.П. Михалев // Радиационная экология : учеб. пособие / Ю.П. Пивоваров, В.П. Михалев. - М., 2004. - С. 117-122.
	Ескина, Л.Б. Основы конституционного строя Российской Федерации / Л.Б. Ескина // Основы права : учебник / М.И. Абдулаев [и др.] ; под ред. М.И. Абдулаева. - СПб., 2004. - С. 180-193.
Глава из книги	Бунакова, В.А. Формирование русской духовной культуры / В.А. Бунакова // Отечественная история : учеб. пособие / С.Н. Полторака [и др.] ; под ред. Р.В. Дегтяревой, С.Н. Полторака. - М., 2004. - Гл. 6. - С. 112-125.
	Николаевский, В.В. Проблемы функционирования систем социальной защиты в 1970-1980 годах / В.В. Николаевский // Система социальной защиты : теория, методика, практика / В.В. Николаевский. - Минск, 2004. - Гл. 3. - С. 119-142.
Часть из собрания сочинений,	Плев1ч, Н. Сон у бяссоншу / Н. Плев1ч // 36. тв. : у 23 т. - Мшск, 2003. -Т. 6. - С. 382-383.

Характеристика источника	Пример оформления
избранных произведений	Сачанка, Б.І. Родны кут / Б.І. Сачанка // Выбр. тв. : у 3 т. - Мшск, 1995. - Т. 3 : Апавесц. - С. 361-470.
	Пушкин, А.С. История Петра / А.С. Пушкин //Поли. собр. соч. : в 19 т. -М., 1995. - Т. 10. - С. 11-248.
	Шекспир, В. Сонеты / В. Шекспир // Избранное. - Минск, 1996. - С. 732-749.
Составная часть сборника	Коморовская, О. Готовность учителя-музыканта к реализации лично-ориентированных технологий начального музыкального образования / О. Коморовская // Музыкальная наука и современность: взгляд молодых исследователей : сб. ст. аспирантов и магистрантов БГАМ / Белорус, гос. акад. музыки ; сост. и науч. ред. Е.М. Гороховик. - Минск, 2004. - С. 173-180.
	Войтешенко, Б.С. Сущностные характеристики экономического роста / Б.С. Войтешенко, И. А. Соболенко // Беларусь и мировые экономические процессы : науч. тр. / Белорус, гос. ун-т ; под ред. В.М. Руденкова. - Минск, 2003. - С. 132-144.
	Скуратов, В.Г. Отдельные аспекты правового режима закладных в постсоветских государствах / В.Г. Скуратов // Экономико-правовая парадигма хозяйствования при переходе к цивилизованному рынку в Беларуси : сб. науч. ст. / Ин-т экономики НАЛ Беларуси, Центр исслед. инфраструктуры рынка ; под науч. ред. П.Г. Никитенко. - Минск, 2004. - С. 208-217.
	Яюменка, Т.С. Аб песенна-эпічнай традыцыі у музычным фальклоры беларусаў / Т.С. Яюменка // Беларуская музыка: гісторыя і традыцыі : зб. навук. арт. /Беларус. дзярж. акад. музыкі ; склад, і навук. рэд. В.А. Антаневіч. - Мшск, 2003. - С. 47-74.
Статьи из сборников тезисов докладов и материалов конференций	Пеньковская, Т.Н. Роль и место транспортного комплекса в экономике Республики Беларусь / Т.Н. Пеньковская // География в XXI веке: проблемы и перспективы : материалы Междунар. науч. конф., посвящ. 70-летию геогр. фак. БГУ, Минск, 4-8 окт. 2004 г. / Белорус, гос. ун-т, Белорус, геогр. о-во ; редкол.: Н.И Пирожник [и др.]. - Минск, 2004. -С.163-164.
	Ермакова, Л.Л. Полесский каравайный обряд в пространстве культуры / ЛЛ. Ермакова// Тураусія чытанш : матэрыялы рэсп. навук.-практ. канф., Гомель, 4 верас. 2004 г. / НАН Беларусі Гомел. дзярж. ун-т ; рэдкал.: У.І. Коваль [і шш.]. - Гомель, 2005. - С. 173-178.
	Бочков, А.А. Единство правовых и моральных норм как условие построения правового государства и гражданского общества в Республике Беларусь / А.А. Бочков, Е.Ф. Ивашкевич // Право Беларуси: истоки, традиции, современность : материалы междунар. науч.-практ. конф., Полоцк, 21-22 мая 2004 г. : в 2 ч. /Полоц. гос. ун-т ; редкол.: О.В. Мартышин [и др.]. -Новополоцк, 2004. -Ч. 1. - С. 74-76.
Статья из продолжающегося издания	Ипатьев, А.В. К вопросу о разработке средств защиты населения в случае возникновения глобальных природных пожаров / А.В. Ипатьев, А.В. Василевич // Сб. науч. тр. / Ин-т леса НАН Беларуси. - Гомель, 2004. - Вып. 60 : Проблемы лесоведения и лесоводства на радиоактивно загрязненных землях. - С. 233-238.
Статья из журнала	Бандаровіч, В.У. Дзеясловы і іх дэрываты у старабеларускай музычнай лексыцы / В.У. Бандаровіч // Весн. Беларус. дзярж. ун-та. Сер. 4, Фшалопя. Журналютыка. Педагопка. - 2004. - № 2. - С. 49-54.

Характеристика источника	Пример оформления
	<p>Влияние органических компонентов на состояние радиоактивного стронция в почвах / Г.А. Соколик [и др.] // Вес. Нац. акад. навук Беларусь Сер. им. навук. - 2005. - № 1. - С. 74-81.</p> <p>Маслянцына, І. Жанчыны у псторыі Беларусі / І. Маслянцына, М. Багадзяж // Беларус. пет. часоп. - 2005. - № 4. - С. 49-53.</p> <p>Boyle, A.E. Globalising environmental liability: the interplay of national and international law / A.E. Boyle // J. of Environmental Law. - 2005. - Vol. 17, № 1. - P. 3-26.</p> <p>Caesium-137 migration in Hungarian soils / P. Szerbin [et al] // Science of the Total Environment. - 1999. - Vol. 227, № 2/3. - P. 215-227.</p>
Статья из газеты	<p>Дубовик, В. Молодые леса зелены / В. Дубовик // Рэсггублша. - 2005. -19 крас. - С. 8.</p> <p>Ушкоу, Я. 3 псторыі лімаускай крытыю / Я. Ушкоу // ЛіМ. - 2005. - 5 жн. - С. 7.</p>
Статья из энциклопедии, словаря	<p>Аляхновіч, М.М. Электронны мкраскоп / М.М. Аляхновіч // Беларус. энцыкл. : у 18 т. - Мшск, 2004. - Т. 18, кн. 1. - С. 100.</p> <p>Витрувий // БСЭ. - 3-е изд. - М., 1971. - Т. 5. - С. 359-360.</p> <p>Дарашэвіч, Э.К. Храптовіч І.І. / Э.К. Дарашэвіч // Мыслцелі і асветнікі Беларусі (X-XIX стагоддзі) : энцыкл. давед. / склад. Г.А. Маслыка ; гал. рэд. Б.І. Сачанка. - Мшск, 1995. - С. 326-328.</p> <p>Мяснікова, Л. А. Природа человека / Л. А. Мяснікова // Современный философский словарь / под общ. ред. В.Е. Кемерова. - М., 2004. - С. 550-553.</p>
Рецензии	<p>Крауцэвіч, А. [Рэцэнзія] / А. Крауцэвіч // Беларус. пет. зб. - 2001. - № 15. - С. 235-239. - Рэц. на кн.: Псторыя Беларусі : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. - Мшск : Экаперспектыва, 2000. - Т. 1 : Старажытная Беларусь / В. Вяргей [і шш.]. - 351 с.</p> <p>Пазнякоу, В. Крыху пра нашыя нацыянальныя рысы / В. Пазнякоу // Arche = Пачатак. - 2001. - № 4. - С. 78-84. - Рэц. на кн.: Лакотка, А.І. Нацыянальныя рысы беларускай архітэктуры / А.І. Лакотка. - Мшск : Ураджай, 1999. - 366 с.</p>
Законы и законодательные материалы	<p>О размерах государственных стипендий учащейся молодежи : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 23 апр. 2004 г., № 468 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. - 2004. - № 69. -5/14142.</p> <p>Об оплате труда лиц, занимающих отдельные государственные должности Российской Федерации : Указ Президента Рос. Федерации, 15 нояб. 2005 г., № 1332 // Собр. законодательства Рос. Федерации. -2005. -№47. -Ст. 4882.</p> <p>О государственной пошлине : Закон Респ. Беларусь, 10 янв. 1992 г., № 1394-ХП : в ред. Закона Респ. Беларусь от 19.07.2005 г. // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2006.</p> <p>О государственной службе российского казачества : федер. Закон Рос. Федерации, 5 дек. 2005 г., № 154-ФЗ // Консультант Плюс : Версия Проф. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». -М., 2006.</p>

Характеристика источника	Пример оформления
	Об утверждении важнейших параметров прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006 год : Указ Президента Респ. Беларусь, 12 дек. 2005 г., № 587 // Эталон - Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. -Минск, 2006.
Архивные материалы	<p>Описание синагоги в г. Минске (план части здания синагоги 1896 г.) // Центральный исторический архив Москвы (ЦИАМ). - Фонд 454. - Оп. 3. - Д. 21. - Л. 18-19.</p> <p>Дела о выдаче ссуды под залог имений, находящихся в Минской губернии (имеются планы имений) 1884-1918 гг. // Центральный исторический архив Москвы (ЦИАМ). - Фонд 255. - Оп. 1. - Д. 8021294, 4974-4978, 4980-4990, 4994-5000, 5015-5016.</p>
Составная часть CD-ROMа	Введенский, Л.И. Судьбы философии в России / Л.И. Введенский // История философии [Электронный ресурс] : собр. тр. крупнейших философов по истории философии. - Электрон, дан. и прогр. (196 Мб). - М., 2002. - 1 электрон, опт. диск (CD-ROM) : зв., цв.
Ресурсы удаленного доступа	<p>Козулько, Г. Беловежская пуца должна стать мировым наследием / Г. Козулько // Беловежская пуца - XXI век [Электронный ресурс]. - 2004. - Режим доступа : http://bp21.org.by/ru/art/a041031.html. - Дата доступа : 02.02.2006.</p> <p>Лойша, Д. Республика Беларусь после расширения Европейского Союза: шенгенский процесс и концепция соседства / Д. Лойша // Белорус, журн. междунар. права [Электронный ресурс]. - 2004. - № 2. -Режим доступа : http://www.cenunst.bsu.by/journal/2004.2/01.pdf. - Дата доступа : 16.07.2005.</p> <p>Статут Международного Суда // Организация Объединенных Наций [Электронный ресурс]. - 2005. - Режим доступа : http://www.un.org/russian/documen/basicdoc/statut.htm. - Дата доступа : 10.05.2005.</p> <p>Cryer, R. Prosecuting international crimes : selectivity and the international criminal law regime / R. Cryer // Peace Palace Library [Electronic resource]. - The Hague, 2003-2005. - Mode of access : http://catalogue.ppl.nl/DB=1/SET=3/TTL=11/SHW?FRST=12. -Date of access : 04.01.2006.</p>