



ВЛИЯНИЕ ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ НА ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕРСОНАЛА

Л. А. Гончарова ¹, Е. В. Балабенко ², С. И. Дмитриева ³

ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры»,

2, ул. Державина, г. Макеевка, ДНР, 86123.

E-mail: ¹ adal7@mail.ru, ² balabenko_e@mail.ru, ³ svetlana.lana132@gmail.com

Получена 15 мая 2019; принята 24 мая 2019.

Аннотация. В статье рассмотрены различные аспекты влияния деловых качеств руководителя на организационную культуру предприятия. Исследование предполагает определить понятие организационной культуры, ее признаки, типы, особенности формирования, роль в производственной деятельности предприятия. Наряду с этим проведен анализ деловых качеств руководителя, различных стилей руководства персоналом, зависимости выбора приемов и методов руководства персоналом от типа производственной культуры, сформированной в ходе производственной деятельности, выявлены основные этапы работы менеджера по формированию и развитию корпоративной культуры, такие как: анализ уже существующей культуры на предприятии, разработка корпоративного кодекса, определение форм и методов работы с персоналом, реализация проектов, анализ динамики становления корпоративной культуры, также сформулированы рекомендации для руководителя по оказанию влияния на формирование организационной культуры персонала.

Ключевые слова: руководитель, деловые качества, организационная культура, корпоративная культура.

ВПЛИВ ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА НА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕРСОНАЛУ

Л. О. Гончарова ¹, О. В. Балабенко ², С. І. Дмитрієва ³

ДООУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури»,

2, вул. Державіна, м. Макіївка, ДНР, 86123.

E-mail: ¹ adal7@mail.ru, ² balabenko_e@mail.ru, ³ svetlana.lana132@gmail.com

Отримана 15 травня 2019; прийнята 24 травня 2019.

Анотація. У статті розглянуто різні аспекти впливу ділових якостей керівника на організаційну культуру підприємства. Дослідження передбачає визначити поняття організаційної культури, її ознаки, типи, особливості формування, роль у виробничій діяльності підприємства. Поряд з цим проведено аналіз ділових якостей керівника, різних стилів керівництва персоналом, залежності вибору прийомів і методів керівництва персоналом від типу виробничої культури, сформованої у ході виробничої діяльності, виявлено основні етапи роботи менеджера з формування та розвитку корпоративної культури, а саме: аналіз вже існуючої культури на підприємстві, розробка корпоративного кодексу, визначення форм і методів роботи з персоналом, реалізація проектів, аналіз динаміки становлення корпоративної культури, так само сформульовані рекомендації для керівника щодо впливу на формування організаційної культури персоналу.

Ключові слова: керівник, ділові якості, організаційна культура, корпоративна культура.

THE BUSINESS IMPACT OF LEADERSHIP ON FORMING ORGANIZATIONAL CULTURE STAFF

Lada Goncharova ¹, Elena Balavenko ², Svetlana Dmitrieva ³

Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,

2, Derzhavina Str., Makeyevka, DPR, 86123.

E-mail: ¹ adal7@mail.ru, ² balabenko_e@mail.ru, ³ svetlana.lana132@gmail.com

Received 15 May 2019; accepted 24 May 2019.

Abstract. The article deals with various aspects of the influence of business qualities of the head on the organizational culture of the enterprise. The study involves determining the concept of organizational culture, its features, types, features of formation, the role in the production activities of the enterprise. Along with this, the analysis of business qualities of the Manager, different styles of personnel management, depending on the choice of techniques and methods of personnel management on the type of production culture formed during production activities, identified the main stages of the Manager's work on the formation and development of corporate culture such as the analysis of the existing culture in the enterprise, the development of the corporate code, the definition of forms and methods of work with the staff, the implementation of projects, the analysis of the dynamics of corporate culture, also recommendations for the head on influence on formation of organizational culture of the personnel are formulated.

Keywords: manager, business qualities, organizational culture, corporate culture.

Введение

В условиях нестабильной экономической ситуации и дефицита ресурсов персонал предприятия является тем инструментом, который позволяет повысить эффективность производственной деятельности. Грамотное управление персоналом в сложившихся условиях позволяет управлять процессом интенсификации работы персонала, что в свою очередь повышает значение управленческой деятельности.

Данное направление является актуальным вследствие того, что в настоящее время все больше внимания уделяется персоналу предприятия, так как потенциал технических ресурсов достаточно ограничен и теперь квалифицированный персонал признают одним из главных ресурсов. Поскольку персонал подчиняется непосредственно руководителю организации, то его поведение, деловые качества и стиль руководства прямо влияют на организационную культуру, по сути, руководитель является тем, кто создает атмосферу и культуру предприятия. А потому выбор оптимальных форм общения и взаимодействия между руководителем и подчиненными, методов воздействия на них должен основываться

на знании особенностей восприятия людьми друг друга и, в особенности, как подчиненные воспринимают своего непосредственного руководителя.

Анализ последних исследований

Организационная культура предприятия является сферой внимания таких исследователей, как Ф. Тромпенаарс и Ч. Хемпеден-Тернер, Л. Нельсон и Ф. Бернс, Р. Акофф, Ч. Ханди, О. С. Виханский и А. И. Наумов, Т. В. Зверева, Д. М. Сафина. Исследование деловых качеств руководителя и их влияния на организационную культуру проводили Ф. Фидлер, П. Херси и К. Бланшар, Р. Хауз и Т. Митчелл, К. S. Cameron, D. R. Ettington, D. Denison, S. W. J. Kozlovski, J. T. Chao, E. M. Smith, J. Hedlung, Д. М Сафина.

Цель исследования

Цель исследования – выявить и проследить взаимосвязь деловых качеств руководителя и особенностей формирования организационной культуры персонала предприятия или его подразделения, определить перечень компетенций, управленческих технологий, необходимых

руководителю предприятия и его структурных подразделений для успешного осуществления руководства производственной деятельностью.

Основной материал

Руководитель – это лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организацией. Он несет ответственность за персонал перед вышестоящим начальством и имеет право санкционирования – поощрение и наказание подчиненных в целях воздействия на них и их производственную активность.

Качества руководителя можно условно разделить на три категории, это профессиональные, деловые и личные. К профессиональным качествам, преимущественно, относят компетентность в своей сфере, к личным – благожелательное отношение к работникам, психологическое и физическое здоровье, а главное, стрессоустойчивость. А вот к деловым относят умение создать организацию, коллектив, обеспечить этот коллектив нужными ресурсами, поставить задачи, найти исполнителей, контролировать и стимулировать персонал на выполнение этих задач [4].

Становится понятно, что руководитель является тем человеком, который задает тон поведения и управления, на котором основывается организационная культура.

Организационная культура – это духовная и материальная жизнь коллектива. К ней относят моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества выпускаемого продукта и т. д. [7].

Множество исследователей сходятся во мнениях, что организационная культура носит системный характер, однако трактуют его по-разному:

- организационная культура – это определенный набор духовных и материальных ценностей, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность;
- система связей, присущая данной организации, взаимодействие и отношения в коллективе в рамках конкретной предпринимательской деятельности;

- система обычаев, принципов, символов и ценностей, позволяющих всем сотрудникам двигаться к одной цели;
- набор важных положений, задающих людям ориентиры поведения, действий правил, решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции.

Более того, в современной теории менеджмента обнаруживаются различные подходы к трактовке категории «организационная культура». Один из подходов предлагает рассматривать организационную культуру, как производную комплекса отношений, сложившихся в конкретном социуме в совокупности социальных, культурных, гендерных, этнических факторов, а потому пассивно подверженную влиянию заранее сложившихся представлений сотрудников коллектива. Другой подход основывается на том, что организация сама создает свою культуру, отражая в ней цели и направление движения формирующего ее коллектива. Еще один подход рассматривает организационную культуру как самостоятельную сущность коллектива, как самоопределяемую цель [1].

Оценивать организационную культуру сложно потому, что ее проявления нельзя выразить в количественных показателях и не выработано определенного алгоритма ее оценки. На основании множества проведенных исследований можно выделить девять практических аспектов организационной культуры:

- степень самостоятельности работника;
- принципы и методы общения;
- внешний вид работника;
- организация питания;
- степень пунктуальности и вежливости персонала;
- взаимоотношения в коллективе;
- процесс развития работ;
- слухи и истории из жизни компании работников,
- мотивация работников.

Формирование организационной культуры – длительный и сложный процесс, в котором выделяют четыре этапа:

- определение миссии и базовых ценностей предприятия;
- выработка стандартов поведения членов организации;

- формирование традиций организации;
- разработка символики [8].

Все исследователи сходятся на том, что процесс формирования организационной культуры должен осуществляться на основе корпоративных принципов, а именно: постоянное совершенствование и развитие, оптимизм, взаимная поддержка, профессионализм и компетентность, управляемость и взаимодействие [9].

При этом исследователи отмечают, что в ходе этого процесса формируются различные типы организационной культуры, отличающиеся стилем поведения и управления, функциональностью и эффективностью. Во всем многообразии проявлений организационной культуры выделяют четыре основных типа:

1 тип – клановая культура, которая характеризуется объединением на основе общности интересов, ценностных ориентиров, семейственностью, приверженностью традициям, преданностью, обязательностью;

2-й тип – адхократическая культура, характеризующаяся динамичным предпринимательством и творчеством, способностью работников идти на риск, новаторством, стремлением к лидированию в сфере деятельности;

3-й тип – иерархическая культура, характеризующаяся формализованностью и структурированностью, приоритетом процедуры, стабильностью функционирования;

4-й тип – рыночная культура, ориентирующая работников на результат и выполнение поставленной цели, соперничество и целеустремленность.

Следует отметить, что каждому типу организационной культуры необходим руководитель с достаточно точно определяемыми качествами, о которых будет сказано ниже.

То, что организационная культура предприятия влияет на производственные и финансовые показатели в своих работах подтвердили такие ученые как: K. S. Cameron & D. R. Ettington (1988): D. Denison (1990) [2]: а также такие ученые-исследователи, как S. W. J. Kozlovski, J. T. Chao, E. M. Smith, J. Hedlung (1993) [2], в своих работах выявили прямую зависимость между организационной культурой и профессиональными характеристиками отдельных работников, моральные качества, преданность

делу, производительность и т. д. Для отечественных предприятий организационная культура имеет особо актуальное значение. В условиях глобальной конкуренции и выхода большинства отечественных предприятий на международные рынки, на которых иностранные предприятия-конкуренты имеют больше ресурсов и возможностей выживания на рынке, укрепление позиций связано с человеческими ресурсами, сильными традициями, культурой общения и др.

Таким образом, из вышесказанного становится понятно, что организационная культура – это не просто набор ценностей, принципов, правил поведения и внешних атрибутов, а то, что объединяет весь персонал предприятия и продвигает его к цели этого предприятия.

При всем вышесказанном, организационная культура не выступает самоцелью деятельности коллектива, но выступает инструментом для осуществления определенных производственных задач, а, как было сказано выше, определение целей и задач – основа работы руководителя, в ходе которой ему необходимо задействовать весь набор приемов, методов и инструментов активизации творческого потенциала коллектива.

В своей статье Д. М. Сафина выдвигает несколько гипотез о характере влияния руководителя на организационную культуру. Первая состоит в том, что руководитель формирует в организационной культуре те элементы, которых ему самому не хватает. Вторая гипотеза – в том, что руководитель переносит свои характеристики на организационную культуру, таким образом продуцирует подобные себе характеристики [5]. Это суждение позволяет сделать вывод, что руководитель, по существу, является непосредственным создателем организационной культуры на предприятии – он набирает персонал исходя из того, что ему нужно и каких целей он сможет достичь. Более того, опытный руководитель зачастую набирает единомышленников, которые смогут ему помочь в достижении целей и будут полностью его понимать и поддерживать.

Важно отметить, что огромное значение в процессе налаживания взаимоотношений руководителя и коллектива имеет стиль руководства предприятием. Выделяют несколько стилей руководства:

- авторитарный;
- демократичный;
- авторитетный.

Авторитарный стиль руководства требует немедленного повиновения, образцовый руководитель, который задает непомерно высокий темп производства и ждет того же от сотрудников, может негативно повлиять на организационный климат. Демократичный стиль отличается тем, что вовлекает подчиненных в процесс управления, создает гармоничные и дружеские отношения в коллективе, помогает сотрудникам раскрыть их потенциал. Однако самое лучшее воздействие дает авторитетный лидер, поскольку обладает ясным видением целей и задач деятельности, которое позволяет ему четко ставить цели, он может мобилизовать персонал на выполнение задачи и не ограничивает его в выборе средств достижения целей.

Безусловно, стиль руководства должен органично сочетаться с типом организационной культуры. Так, для коллектива с признаками клановой культуры необходимы лидеры или руководители, воспринимаемые как воспитатели и, возможно, даже как родители. При такой модели наиболее востребован авторитетный стиль руководства, но до определенной степени возможна успешная работа и в рамках умеренно-авторитарного стиля, поскольку руководитель – ведущий, а коллектив – ведомый. При господстве адхократической культуры, где поощряется личная инициатива и творческая свобода, наиболее востребован демократический стиль руководства. А для рыночного типа организационной культуры наиболее характерен авторитарный тип руководства, так как жестко проводимая линия на конкурентоспособность предполагает непоколебимого и требовательного руководителя процессом.

Но хороший руководитель должен уметь действовать и выбирать стиль руководства по ситуации, потому как в разные периоды жизни предприятия нужно разное управление. В кризисной ситуации более подойдет авторитарный стиль, потому как будет вселять уверенность в подчиненных и будет тверд в решениях там, где остальные растерялись. Становится очевидным тот факт, что руководитель должен быть гибким, поскольку и разные ситуации требуют разных стилей руководства, ведь и

организационная культура не является статичным явлением и постоянно меняется под давлением внешних и внутренних факторов, иначе предприятие просто не выживет.

Таким образом, можно сделать вывод, что организационная культура предприятия зачастую полностью строится на руководителе и без него может привести к «культуре безвластия», что в любом случае отрицательно скажется на работе предприятия в целом, поскольку организационная культура – это инструмент, который в руках опытного руководителя может обеспечить повышение эффективности работы предприятия.

Существуют основные этапы работы менеджера по формированию и развитию корпоративной культуры.

1. Анализ уже существующей культуры на предприятии, который осуществляется по следующим основным направлениям: базовые ценности, традиции и символика; стандарты поведения; «герои» организации; уже существующие методы формирования и развития организационной культуры.
2. Разработка корпоративного кодекса, которая включает в себя миссии стратегических перспектив и приоритетных направлений развития; определение общих принципов корпоративного поведения, традиций и символики.
3. Определение форм и методов работы с персоналом. Главным результатом успешной работы по формированию и развитию культуры является приверженность сотрудника компании которая выражается в отождествлении его со своей работой и выражается в желании работать в ней и способствовать ее успеху. Ключевые составляющие приверженности: интеграция (присвоение работниками организационных целей, объединение работников вокруг целей организации), вовлеченность (желание работника вносить свой вклад в достижение целей организации) и лояльность (эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться ее членом). Для формирования приверженности сотрудников целям и ценностям организации используются различные методы: брендинг, корпоративные средства массовой информации,

корпоративные стандарты; обучение и развитие персонала, корпоративные конференции и семинары, конкурсы и поощрение инициатив, социальные программы, льготы и привилегии; корпоративные праздники и поздравления; семейные программы, спорт, благотворительность.

Для формирования эффективной корпоративной культуры широко используется следующее:

- обучающие семинары с целью создания у персонала настроя на инициацию и восприятие инноваций;
 - тренинги для управленческой команды, направленные на формирование конкретных навыков, адекватных планируемой культуре (они позволяют топ-менеджерам лучше понять ситуацию в компании и определить роль каждого из них в развитии инновационной корпоративной культуры);
 - помощь в разработке конкретных инструментов (процедур стимулирования креативности, инициативности, высокой инновационной активности персонала и др.);
 - разработка и проведение корпоративных мероприятий, направленных на ускорение и рост эффективности внедрения инновационной корпоративной культуры.
4. Реализация проектов.
 5. Анализ динамики становления корпоративной культуры организации осуществляется по критериям общности интересов

(большинство сотрудников и менеджеров компании разделяют общие ценности и методы ведения бизнеса), адекватности корпоративной культуры выбранной стратегии компании, адаптивности культуры (способность быть катализатором изменений). От последней характеристики зависит восприимчивость организации к изменениям внешней среды и способность эффективно работать в долгосрочной перспективе. Ценности, характеризующие адаптивность культуры, – доверие, склонность к риску, предприимчивость, креативность и т. д.

Выводы

Таким образом, можно сделать вывод, что руководитель является не просто человеком, который влияет на организационную культуру, а тем, кто является создателем культуры на предприятии. Различные авторы трактуют понятие организационной культуры по-разному, однако объединяет их то, что организационная культура направлена по большей части на достижение целей организации через персонал. Она постоянно изменяется под давлением внешних и внутренних факторов, а потому опытный и мудрый руководитель должен быть гибким и уметь подстраиваться под различные ситуации и в зависимости от этого изменять стиль руководства, используя широкий арсенал экономических, психологических, личностных мотиваций.

Литература

1. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономист, 2006. – 670 с.
2. Гоулман, Д. Лидерство, приносящее результаты [Текст] / Д. Гоулман. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 232 с.
3. Соловьев, К. Культура безвластия [Электронный ресурс] / К. Соловьев // MANAGEMENT.COM.UA. – [К., 2001–2019]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm182.html?print>.
4. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации [Текст] / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчаникова [и др.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 278 с.

References

1. Vikhansky, O. S. ; Naumov, A. I. Management [Text]. – M. : Economist, 2006. – 670 p. (in Russian)
2. Goleman, D. Leadership that brings results [Text]. – M. : Alpina Business Books, 2005. – 232 p. (in Russian)
3. Solovienko, K. Culture of anarchy [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm182.html?print>. (in Russian)
4. Ivanova, S. ; Boldogoev, D. ; Borchanikova, E. Development of employee potential: professional competencies, leadership, communications [Text]. – M. : Alpina Business Books, 2008. – 278 p. (in Russian)
5. Safina, D. M. The influence of a leader on the formation of organizational culture [Electronic resource]. In: *Actual problems of economics and law*. 2011. № 4(20). Pp. 208–212. – Access mode : <https://cyberleninka>.

5. Сафина, Д. М. Влияние лидера на формирование организационной культуры [Электронный ресурс] / Д. М. Сафина // Актуальные проблемы экономики и права. 2011. № 4(20). С.208–212. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-lidera-na-formirovanie-organizatsionnoy-kultury>.
6. Зверева, Т. В. Функции корпоративной культуры [Электронный ресурс] / Т. В. Зверева // Инженерный вестник Дона. 2009. Том 9. № 3. С. 13–18. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsii-korporativnoy-kultury>.
7. Коновалова, В. Г. Управление организационной культурой [Текст] : учебно-практическое пособие / В. Г. Коновалова. – М. : Проспект, 2015. – 308 с.
8. Макаркина, М. А. Организационная культура: подходы к понятию, пути совершенствования [Электронный ресурс] / М. А. Макаркина // Потенциал социально-экономического развития Российской Федерации в новых экономических условиях : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (19 ноября 2015 г., Москва). – М. : Московский университет им. С. Ю. Витте, 2016. – С. 362–370. – Режим доступа : https://elibrary.ru/download/elibrary_25565440_37704446.pdf.
9. Полушина, И. С. Оценка организационной культуры предприятия и ее совершенствование [Текст] / И. С. Полушина // Сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. аспирантов и молодых ученых: Знания молодых: наука, практика, и инновации (01–30 апреля 2014 г., Киров). – Киров : Вятская государственная сельскохозяйственная академия, 2014. – С. 256–258.
10. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, А. Гари. – 5-е изд. – М. : Вильямс, 2016. – 752 с.
- ru/article/n/vliyanie-lidera-na-formirovanie-organizatsionnoy-kultury. (in Russian)
6. Zvereva, T. V. Functions of corporate culture [Electronic resource]. In: *Engineering Bulletin of the Don*. 2009. Vol. 9. № 3. Pp. 13–18. – Access mode : <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsii-korporativnoy-kultury>. (in Russian)
7. Konovalova, V. G. Management of organizational culture [Text]. – M. : Prospect, 2015. – 308 p. (in Russian)
8. Makarkina, M. A. Organizational culture: approaches to the concept, ways of improvement [Electronic resource]. In: The potential of socio-economic development of the Russian Federation in the new economic conditions: materials of the II international scientific-practical conference (November 19, 2015, Moscow). – M. : Moscow University named after S. Yu. Wit-te, 2016. Pp. 362–370. – Access mode : https://elibrary.ru/download/elibrary_25565440_37704446.pdf. (in Russian)
9. Polushina, I. S. Assessment of the organizational culture of the enterprise and its improvement [Text]. In: Collection of scientific papers of the international scientific and practical conference of graduate students and young scientists: Young knowledge: science, practice, and innovation (April 01–30, 2014, Kirov). – Kirov : Vyatka State Agricultural Academy, 2014. – Pp. 256–258. (in Russian)
10. Kotler, F. ; Gary, A. Marketing Basics [Text]. – M. : Williams, 2016. – 752 p. (in Russian)

Гончарова Лада Александровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента строительных организаций ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: экономика и управление национальным хозяйством.

Балабенко Елена Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента строительных организаций ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: организационно-институциональные механизмы государственно-частного и муниципально-частного партнерства в жилищном строительстве.

Дмитриева Светлана Игоревна – магистрант кафедры менеджмента строительных организаций ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: менеджмент, организационная культура.

Гончарова Лада Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту будівельних організацій ДООУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: економіка та управління національним господарством.

Балабенко Олена Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту будівельних організацій ДООУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: організаційно-інституційні механізми державно-приватного і муніципально-приватного партнерства в житловому будівництві.

Дмитрієва Світлана Ігорівна – магістрант кафедри менеджменту будівельних організацій ДОНУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: менеджмент, організаційна культура.

Goncharova Lada – Ph.D. (Economics), Associate Professor; Department of Management of Construction Organizations; Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: economics and national economy management.

Balabenko Elena – Ph.D. (Economics), Associate Professor; Department of Management of Construction Organizations; Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: organizational and institutional mechanisms of public-private and municipal-private partnership in housing construction.

Dmitrieva Svetlana – Master's student; Department of Management of Construction Organizations; Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: management, organizational culture.