Министерство общего и профессионального образования

Свердловской области

ГАПОУ СО «Екатеринбургский колледж транспортного строительства»

Специальность 43.02.11 «Гостиничный сервис»

Курсовая работа

По теме «Организационная культура и персонал»

По дисциплине: «Основы менеджмента»

Выполнила: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /Желонкина.Н.С

Студентка гр. Гс-32

Руководитель: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /Романова.А.А

2016

**Содержание**

[Введение 3](#_Toc466396618)

[1. Культура организации и организационная культура 5](#_Toc466396619)

[1.1 Основные понятия организационной культуры 9](#_Toc466396620)

[1.2. Структура организационной культуры 11](#_Toc466396621)

[1.3. Особенности формирования и поддержания организационной культуры 12](#_Toc466396622)

[2 Требования к менеджерам 16](#_Toc466396623)

[2.1 Факторы, влияющие на организационную культуру 18](#_Toc466396624)

[2.2 Стратегия персонала и организационная культура 20](#_Toc466396625)

[Заключение 27](#_Toc466396626)

[Список литературы 29](#_Toc466396627)

# Введение

Под культурой принято понимать общепризнанные ценности и нормы поведения. В научной литературе термин «организационная культура» прочно закрепился к началу 80-х годов, где, однако под организационной культурой воспринимался обязательный подход в изучении практической деятельности организации[9,с.262]. На сегодняшний момент организационная культура может обогатить теорию менеджмента новым типом управления - одновременно с уже существующими типами, но по результатам программного управления начинается существовать почва для возникновения нового ценностного типа управления, в котором в качестве долгосрочных целей организационное развитие выступает ценностью профессионализма, обновление, ответственностью, сотрудничеством, взаимопомощь.

**Актуальность:** Курсовая работа посвящена актуальной для современной организации теме - организационной культуре и персоналу. В большинстве случаев её носителем являются персонал, и, взаимодействия, формирует управленческую командную культуру. Принятие определенной культуры компаний может быть связано со спецификой отрасли, со скоростью технической, технологической и других изменений, а также особенностей рынка и потребителей. Так как вопрос организационной культуры в компаниях на сегодняшний день стоит остро, и его актуальность будет расти по мере продвижения компаний – это создаст конкуренцию на российском рынке.

**Объект курсовой работы** – организационная культура.

**Предмет курсовой работы** – управление организационной культуры.

**Цель курсовой работы** – проанализировать содержание и определить способы управления организационной культурой.

**Задачи:**

* Изучить теоретические источники по теме курсовой работы;
* Рассмотреть понятия, признаки и типы организационной культуры;
* Разработать рекомендации по оптимизации организационной культуры.

# 1. Культура организации и организационная культура.

Под культурой принято понимать общепризнанные ценности и нормы поведения. Разумеется, это понятие шире и глубже приведенного здесь его краткого толкования. Социология представляет богатый материал исследований различных форм проявления культуры в разных сферах жизнедеятельности человека, в том числе и многообразную типологию организационных культур. В то же время в обиходе часто смешивают два весьма общих, но, на наш взгляд, все же разных понятия: культура организации (имеется в виду культура предприятия) и организационная культура[5,с.274]. Опираясь на базовое определение культуры, под культурой организации вообще следовало бы понимать совокупность общих ценностей и норм поведения, признанных работниками данного предприятия.

Соответственно под организационной культурой предприятия нужно понимать совокупность ценностей и норм организационного поведения, принятых на данном предприятии. Здесь же заметим, что культура организации чаще всего расположена на внешнюю среду – это культура поведения на рынке, поддержания внешних связей с поставщиками и заказчиками, обслуживания клиентов, динамичность, обязательность и устойчивость отношений. Культура предприятия проявляется главным образом в качестве, внешнем виде выпускаемой продукции, характере и содержании рекламы, а также в таких символах, как внешний вид и интерьер офиса, фирменные значки и форма сотрудников, стандарты документов и т.д. – что создает так называемый имидж предприятия.

Организационная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется главным образом в организационном поведении сотрудников.

Сюда следует отнести:

* Устойчивость;
* Эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей;
* Дисциплину и культуру их исполнения;
* Движение и приспособление к новому изменению в организации;
* Общепринятый стиль управления, основанный на сотрудничестве;
* Активные процессы положительной самоорганизации и многое другое.

Это проявляется в организационном поведении работников, в соответствии с принятыми нормами и признанными ценностями, что объединяет интересы отдельных людей, групп и организации в целом[14,с.160].

Нетрудно заметить тесную связь между культурой организации и организационной культурой. Первое невозможно без второго.

Организационная культура предприятия, словно признана, обеспечить адаптивное поведение организации во внешней среде. Она помогает предприятию выжить, победить в конкурентной борьбе, заполучить новые рынки и успешно развиваться. Но при этом, ее основой является внутреннее объединение, взаимодействие и координация, ответственности и согласовании интересов.

Организационная культура, по определению, не может быть сконструирована и внедрена. Она не может быть даже тронута. Заимствованы, могут быть лишь некоторые структуры и механизмы связей, отражаемые в организационных проектах. Каждый коллектив уникален: половозрастной состав, профессионально-квалификационная и отраслевая структура кадров – всё это оставляет свой отпечаток в коллективе. Это большое значение имеет история становления предприятия, формирование коллектива и сложившиеся традиции. На некоторых предприятиях основной для формирования собой культуры организационного поведения и воспитания кадров провозглашается так называемое «кредо» фирмы.

Вот некоторые выдержки из «кредо» компании «Джонсон и Джонсон»:

«Мы несем ответственность перед врачами и пациентами. Всё, что мы делаем для удовлетворения их нужд и запросов, мы должны делать с отличным качеством. Наши поставщики и агенты должны иметь возможность для получения прибыли»[15,с.117].

«Мы постоянно стремимся к снижению себестоимости нашей продукции, что позволяет удержать цены на приемлемом уровне. Заказы покупателей должны выполняться быстро и аккуратно. Наши поставщики и агенты системы сбыта должны иметь возможность получать честно заработанную ими прибыль».

А вот внутрифирменная часть убеждения: «Мы несем ответственность перед нашими служащими, мужчинами и женщинами, которые работают на нас во всем мире. Каждый из них должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их достоинство и отмечать их заслуги. Следует сделать так, чтобы на своей работе они чувствовали себя уверенно. Вознаграждение за труд должно быть справедливым и соразмерным, а условия труда должны обеспечивать чистоту, порядок и безопасность. Мы должны делать все возможное, чтобы служебные обязанности наших сотрудников не вступали в конфликт с их семейными обязательствами. Служащие должны, не стесняясь, выступать с предложениями и жалобами. Все должны находиться в равном положении и в смысле получения работы, повышения квалификации и продвижения по службе для тех, кто это заслужил. Мы обязаны следить за тем, чтобы руководители были компетентными, а их решения – справедливыми и этичными».

Для акционеров и владельцев компании: «Мы несем ответственность перед народом страны, в котором мы живем, а также перед народами всего мира. Мы обязаны быть примерными гражданами – способствовать добрым начинанием, заниматься благотворительностью, честно платить налоги. Наш долг - поощрять общественную инициативу, стремиться к улучшению системы здравоохранения и просвещения. Мы должны поддерживать в образцовом порядке нашу собственность, заботясь об охране окружающей среды и природных ресурсов».

Убеждение, в котором мы видим проговариваемые основные ценности компании, отражает интересы всех сторон, задействованных в организации. Так создается характерная база для формирования организационной культуры. Пока что, ещё никому не удавалось внедрить ту или иную организационную культуру административными методами. При сильной воле управляющего с помощью авторитарных методов, самое большое, что удалось, - это создать жесткий авто критический режим организации. Другие же смогли ввести лишь некие внешние символы организованности: единая форма сотрудников, значки, дежурные знаки внимания к клиентам, стандарт фирмы и т.д. Провозглашенное убеждение, является фирменной идеологией менеджмента.

Сама же организационная культура не внедряется, а прививается и формируется посредством множества организационно-управленческих мер и приемов, которые в основном укладываются в следующие направления:

* постоянное усовершенствование организации при сохранении относительно-устойчивой структуры связей;
* управление интересами, точнее, управление организационным поведением через интересы;
* применение на всех уровнях управления единого стиля руководства, сопровождающего развитие положительных процессов самоорганизации;
* объединение идеологии мышления, способствующее более быстрому и легкому привыканию к обновлению;
* целенаправленная работа с персоналом, включающая: подбор и распределение кадров с учетом требований организационной культуры этого предприятия;
* профессиональное и психологическое привыкание молодых и новых пришедших работников к действующей структуре и традициям культуры;
* непрерывную подготовку и повышение квалификации персонала применительно к задачам организации и требованиям организационной культуры;
* воспитание персонала в духе определенных традиций организации и активного отношения к ее развитию.

Данное последнее направление имеет особо большое значение. Именно постоянная и целенаправленная работа с персонала предопределяет успех формирования организационной культуры. Даже самые современные структуры, великолепные организационные проекты, грамотно выполненные должностные инструкции и положения все это останется на бумаге, если не станет образом мышления и базой профессиональной организационной деятельности работников предприятия.

Требования к профессиональным знаниям, навыкам и качествам руководителей и специалистов, как и других работников, должны формироваться на основе идеологии организационного поведения принятой на предприятии – так формируется организационная культура.

**1.1 Основные понятия организационной культуры**

В современной литературе, как и другие термины управленческих дисциплин, организационная культура не имеет единого верного толкования. Множество различных авторов стремится показать свое собственное понимание этого понятия. В большинстве случаев организационная культура диктует, применяемые организацией философию и идеологию управления, предложения, ценностные ориентации, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий, как внутри самой организации, так и за её пределами[7,с.288];

*В.Сате (1982г.)*: «Культура представляет собой набор важных установок, разделяемых членами того или иного общества».

*Э.Джакус(1952г.)*: «Культура предприятия – это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяются все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими».

*Д.Элдридж и А.Кромби (1974г.)*: «Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.д., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей»

*Г.Морган (1986 г.):* «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»

*Э.Шейн(1985г.):* «Организационная культура – это комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новыми членам организации как правильный образ мышления и чувств отношении упомянутых проблем».

*Н.Лемэт*р*(1985г.)*: «Культура предприятия – это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая его членами».

Проблемы культуры остаются ещё мало изученными. В литературе, посвященной проблемам культур, можно найти попытки построения схем её анализа. В современной же литературе можно найти довольно много определений культуры и корпоративной культуры. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение, поэтому среди них имеются как очень узкие, так и очень широкие толкования того, что же представляет собой культура организации.

Развитие корпоративной культуры предполагает увеличение заботы организации об удовлетворении материальных и духовных потребностей её участников, обеспечение им поддержки, защиты и безопасности. Одновременно данное развитие предполагает изменение отношения членов организации к её потребностям и целям, рост преданности и разделение предпочтений, ценностей и норм поведения.

Корпоративная культура не только помогает организации выжить, расти и развиваться, но и определяет возможности оптимальной интеграции, адаптации к изменяющимся условиям внешней социальной среды. Корпоративная культура объединена истоками общественной культуры и активно влияет на её формирование[2,с.427].

**1.2. Структура организационной культуры**

Организационная культура является определенной структурой, которая объединяется набором предположений, ценностей, убеждений и символов, следование которым помогает людям в организации справиться с их проблемами. Э.Шайн предложил рассмотреть организационную культуру по трём уровням[8,с.103].

Пояснение организационной культуры начинается с первого уровня. Поверхностный «символический» уровень, включающий такие видимые факторы, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, обращения и другое или всё то, что можно ощупать и воспринимать через пять чувств человека.

На этом уровне вещи и явления можно легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и перевести на термины организационной культуры.

Второй уровень - подповерхностный. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации в соотношение с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Третий – глубинный уровень включает в себя базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членом организации бессознательного сосредоточения на этом вопросе. Эти предположения часто принимаются необдуманно и бездоказательно, и включают в себя отношения с природой, понимание реальности, времени и пространства, отношение к человеку.

Соответственно тому, какие из указанных уровней были приняты, существует деление организационной культур на субъективные и объективные. Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками предложений, веры и ожиданий , а также из группового восприятия окружения организационной структуры с её ценностями , нормами и т.д . Сюда входит : истории об организации и руководителях, обрядах и традициях , восприятии языка и обращений.

Субъективная же культура служит основой формирования управленческой культуры, то есть стилей управления и решения руководителям проблем.

Объективную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организациях: здание и дизайн, имидж организации, место расположения, оборудование и мебель, удобство. Всё это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация. Этим собственно и обусловлено одна из сложностей в изучение и изменение организационной культуры на рисунке 1[1,с.29].

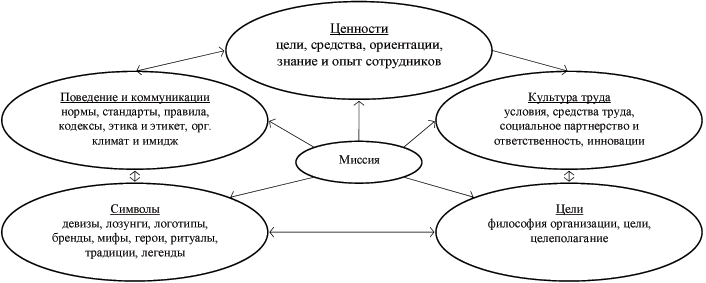


Рис. 1 . Основные элементы организационной культуры

**1.3. Особенности формирования и поддержания организационной культуры**

В пособии «Управление персоналом» возникают единичные вопросы управленческого формирования, поддержания, а также необходимости в изменение организационной культуры.

Формирование в организации определенной культуры во многом связано с его спецификацией профессиональной деятельностью её сотрудников, отрасли , в которой функционирует организация с политическими и экономическими условиями существования, а также и другими внутренними и внешними факторами.

Надо выделить три основных источника, оказывающих влияние на формирование и изменение организационной культуры:

1. убеждение ценностей основателей организации и их представления;
2. получение членами организации коллективного опыта в процессе развития;
3. новые идеи, представление и ценности, принесённые из вне новыми сотрудниками организации, в том в числе новыми руководителями и лидерами неформального отношения к новым идеям.

В формирование и внесение изменения организационной культуры особая роль принадлежит управляющему. Именно он выступает трансляторам норм и ценностей, образцом правильного поведения, регулятором взаимодействия и контролёром результатов. Если быть более точным, тот, кто имеет влияние на организационную культуру и формирования ценностей в группе, тот является образцом поведения для других людей – признается в качестве лидера группы.

По мнению Э.Шейна, лидерство тем и отличается от руководства, что лидеры создают и изменяют культуры, менеджеры и администраторы функционируют в них. Лидерство и организационная культура – две стороны одной медали в этом деле. Теперь можно точно утверждать, что единственный важной задачей руководителя (лидера) являются создание культуры и управления в ней. Талант самого руководителя определяется способностью понять культуру и уметь работать с ней.

Рост организации связан с привлечением новых лиц в коллектив, которые в свою очередь приносят с собой элементы других организационных культур.

В качестве поддержания организационной культуры выявляются следующие методы:

* менеджмент, заключают миссию ознакомления с правилами и принципами организации, целей, определяющих её отношения к своим коллегам и обществу;
* поддержание внешних символов: требование к внешнему виду сотрудников, оформлению помещений, организацию системы наказаний и поощрения;
* моделирование, выражающие в ежедневном поведение менеджеров, их отношений и общением с подчиненными.
* лично демонстрируя подчиненным, поведенческие нормы и фокусирует их внимание на этом поведение (например: определенное отношение к клиентам и умение слушать других);
* участие руководства в организационных мероприятиях. Руководитель обращает внимание и комментирует – очень важный аспект для формирования организационной культуры. Один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, когда лидер даёт знать работникам, что они являются важным звеном коллектива, и он ожидает от них больших результатов. Участие руководителей, в тех или иных мероприятиях, позволяет подчиненным субъективно рассматривать эти мероприятия по степени важности. Такая мера участия может быть использована, как для поддержания, как и для изменения традиций в организации;
* кадровая политика организации включает в себя принятие на работу, продвижение по карьерному росту и увольнение работников. Эти являются одним из основных способов поддержания культуры в организации. Продвижение сотрудников внутри организации рассматривается, на основании каких- либо принципов регулируемых весь кадровый процесс. Сами критерии кадровых решений могут помочь, а так же и помешать укреплению в организации культуры. Важную роль в процессе играет критерии для поощрение работников, а так же служебный рост. Постоянная демонстрация того, что организация связывает поощрение и должностной рост работников – имеет огромное значение для формирования поведения сотрудников. В некоторых случаях считается, что именно система поощрения и наказания самое важное в формирование организационной культуры, но, разумеется, это не полный перечень факторов , формирующих организационную культуру. Это дает общее представление о роли менеджмента в её поддержании, т.д. культуры организации – функции направленных управленческих действий высшего руководства. Провозглашение обращений и норм – главное направление на организацию ресурсов, их реализацию и утверждение в разуме работников предприятия, становятся важнейшим направлением поведением сотрудников, не редко служащих более важными факторами организации поведения, чем формализованные требования и правила.
* поддержание обрядов и принципов. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражающиеся в различных ритуалов, традиций и церемоний. Нередко организационными обрядами становятся даже определенные управленческие мероприятия, представленные на рисунке 2 [8,с.113].

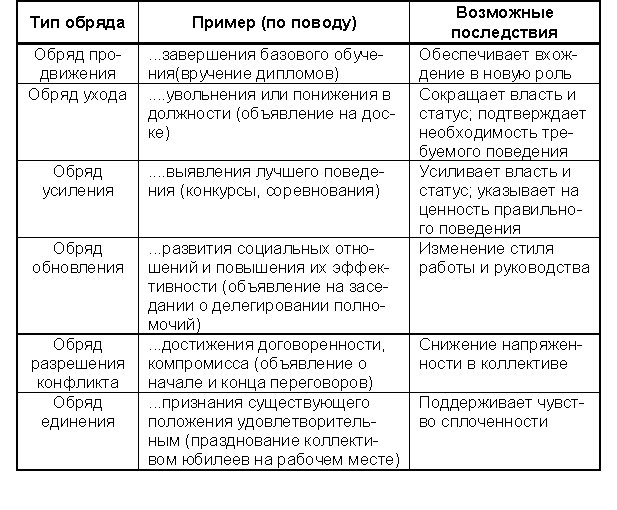


Рис. 2. Типы организационных обрядов

## 2 Требования к менеджерам

Выше уже отмечалось, что руководитель предприятия осуществляется свои организационные функции по отношению к объекту управления с помощью штаба управления и его функциональных служб. Собственно выполнение функции каждой из этих служб заключается в обеспеченье и реализации определенного рода внутрисистемных связей. Как правило – это обсуждающие ими управленческие связи: ремонтные, энергетическое, транспортное обслуживание; обеспечение технической и нормативной документации.

Основными и вспомогательными материалами; выдача заданий, планов; учёт и контроль; подготовка и повышение квалификации кадров и т.д.

Вместе с тем сложившиеся формы разделение труда, характер планирования и учёта деятельности функциональных служб, а главное, содержание профессиональной подготовки руководителей и специалистов соответствующих подразделений не всегда ориентируют их на выполнение организующей роли в производственной системе.

Чаще всего они ориентированы на решение специальных задач (технических, экономических), без учета их функционального предназначения[4,с.326].

В результате складываются устойчивые установки на решение сугубо «ведомственных» задач и узкоспециализированное мышление. Это проявляется и в организации работы указанных подразделений, и в методах управления ими, в показателях планирования, учета их деятельности, а также в стимулировании работников. Так, нередко на предприятиях в качестве основного показателя деятельности и стимулирования работников энергетического цеха, используется объём произведенного пара, ремонтного или другую – объем выполненной работы . Но если исходить из того ,что главными для этих цехов являются обслуживающие или обеспечивающие функции, то логика должна была бы подсказать выбор показателей, характеризующих своевременное и бесперебойное обеспечение соответствующими услугами основного производства с наименьшими затратами на их осуществление.

Задачи, решаемые руководителями и специалистами функциональных служб, можно лишь условно разделить на две группы: специальные (технические, экономические и другое) и функциональные, относящиеся к организации производства.

Условность деления объясняется тем, что решение специальных задач, по существу, является основной выполнения соответствующей организационной функции любой службы. Разработка технологического процесса – это составная часть организационного проектирования или установление технологических связей в основном производстве. Вместе с тем, есть сугубо организационные задачи функциональных служб и подразделений.

К ним относятся: задачи проектирования систем обслуживания и обеспечения основного производства; управление процессами установления, реализации и совершенствование инфра связей по данной обслуживающей или обеспечивающей функции; организация работы служб подразделения, включают организацию труда её работников. Но даже там, где вес организационных задач невелик, незнание руководителем или специалистом организационной роли своей службы в производственной системе, как отсутствие подготовки, отрицательно скажется на эффективности выполнение данной функции. Таким образом, со знаниями, необходимыми для решения специальных задач, работнику, в особенности его руководителю, также необходимо обладать знаниями в области организации производственных систем.

Для специалистов с высшим или средним специальным образованием необходимо знания основ организации и управления. А на стадии специализации им надо глубоко изучить специальный курс применимый к той специфики сферы деятельности, к которой они себя готовят.

## 2.1 Факторы, влияющие на организационную культуру.

На формирование и развитие культуры влияет множество различных факторов. Все их множество в достаточной степени условности разделить на три группы: лично-поведенческие факторы, структурно-нормативные факторы, внешние факторы[3,с.243].

*1 Личностно-поведенческие факторы* – это вид и характеристики поведения руководителя и членов организации, влияющие на создания системы ценностей и внешних проявлений организационной культуры.

* *Личность лидера* – Лидер организации, в силу статуса и выполняемой роли – образец поведения. Остальные осознание или подсознательно подстраиваются под него тем самым, формируют и поддерживают устойчивые поведенческие модели. Отношение к работе и стиль поведения руководителя, его реакция на критические ситуации, особенности построения и выполнения режима рабочего дня, внешний манеры и многое другое существенно влияют на формирование и закрепление различных элементов организационной культуры.
* *Управленческие акценты* - это объекты деятельности, на которых концентрируют внимание руководства, и это имеет большое значение для фирмы. Особое внимание уделяется прибыли, затратам, качеству и максимальному удовлетворению потребностей. Это основа для создания новых норм и базы поведения людей.
* *Индивидуально-поведенческие* *и профессиональные характеристики работников.* Из всей совокупности таких характеристик наибольшее влияние на организационную культуру оказывает общий уровень развития работников, их профессиональная компетентность и образование.

*2.* *Структурно-нормативные факторы* – это факторы, обусловленные структурой, целями и сложившейся нормативной практикой. Они же влияя на культуру, закрепляются в сознании работников,- таким образом, сами становятся её элементами.

* *Миссия, цели и стратегии организации.* Проблемы взаимовлияния стратегии и организационной культуры подробно рассматриваются в стратегическом менеджменте.
* *Структура организации.* В формализованных и иерархичных структурах формирования так называются бюрократическая культура, в гибких структурах – более демократичная культура. Закрепляясь, структура становится элементом и хорошим показателем сложившейся организационной культуры. Физическая структура (расположения помещения) и внутренний дизайн также влияют на организационную культуру. Создавая определенно настроение, формируя и поддерживания стиль обращения, этот фактор, в конечном итоге, оказывает влияние на формирование и закрепление представлений сотрудников о ценностях фирмы.
* *Коммуникационные каналы и организационные процедуры -* это степень официальной регламентации, документооборот, количество издаваемых распоряжений и поводы, по которым они издаются, отчеты и планы, формы и циркуляры. Они влияют на формирование поведения и поведенческих аспектов культуры организации.
* *История фирмы.* Так же, как и история страны или цивилизации оказывает воздействие на культуру общества или нации, в том числе корпоративная история оказывает воздействие на организационную культуру.
* *Принципы стимулирования.* Осознав, по каким принципам происходит поощрение и наказание, сотрудников быстро формируется у себя представление о том, что такое хорошо, а что такое плохо. При этом они становятся носителями культуры и закрепляют её.
* *Принципы отбора, продвижения и увольнения.* В силу различного восприятия тех или иных действий, руководство может по-разному оценивать их и, соответственно, принимать решения. Скажем, характерной базой продвижения по службе может быть льстивость и желание угодить начальству (вне зависимости от компетентности), а может, наоборот, способность обосновано и аргументировано возразить шефу, отстояв свою точку зрения на пути развития организации или ситуации.

*3.Внешние факторы -* это, прежде всего, экономико-политические условия, в которых действует организация. В большинстве государств существует так называемая теневая экономика. Это совершенно особая культура, связанная с необходимостью «оптимизации» налогообложения (уход от налогов), сокрытия прибыли, взаимодействия с криминальными операциями и т.д. Всё это накладывает сильный отпечаток на ценностную и идеологическую подсистемы организационной культуры. Высокая инфляция, неравенство конкурентных условий и доступа к ресурсам, сильное влияние государства на экономику и рынок тоже способствуют формированию особой организационной культуры. Особенности деятельности законодательных и правоохранительных органов – ещё один фактор, способны существенно изменять организационную культуру.

* *Конкуренция.* Агрессивная политика конкурентов будет провоцировать компанию на поиск путей противодействия, которые будут не менее агрессивными и жесткими, формируя, таким образом, полувоенную культуру. Степень платежеспособности клиентов данной организации, их собственный образовательный и культурный уровень также неизбежно будет способствовать формированию соответствующей культуры в организации.

## 2.2 Стратегия персонала и организационная культура.

Корпоративная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает идентифицированную атмосферу для членов организации, генерирует приверженность целям организации; укрепляет социальную стабильность; служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношение и поведение работников. И то и другое оказывает влияние на жизнь организации[11,с.201].

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы.

Первая – это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции.

Вторая – это внутренняя интеграция: как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют её внешней адаптации.

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

В любой организации работников должны участвовать в следующих процессах:

1. выделять из внешнего окружения важное и менее большое значение для организации;
2. разработать пути и способы измерения достигнутых результатов;
3. находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей[6,с.149].

Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренний интеграцией, установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс поиска наиболее эффективных способов совместной работы в организации.

Среди представленных внутренних проблем объединения отметим следующие:

* Общий язык и концептуальные категории (выбор методов коммуникации);
* Границы организации и критерии вхождения и выхода из неё (установление критериев членства в организации также её группах);
* Власть и статус (установление правил приобретению, поддержанию и потере власти);
* Определение и распределение статусов в организации;
* Личностные отношения (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт и т.п .
* Награждения и наказания (определение базовых критериев желательного и негативного поведения и соответствующих им последствий);
* Идеология и религия (значения и роли указанных явлений в организационной жизни)[13,с.108]

На формирование корпоративной культуры, её содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура её руководителя (его собственная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а её руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями. Формирование в организации определенной культуры связанно со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т.д. Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру. Однако, эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли, в зависимости от национальной культуры, в рамках которой, организационная функционирует.

Организация растет за счет привлечения новых членов приходящих из вне организаций с другой культурой. Новые члены организации , хотят они этого или нет, приносят с собой прошлый опыт , в котором нередко таятся «подвох».

Защита организации от подобных «подвохов» зависит от силы её культуры, которая определяется тремя моментами: - глубиной; - той степенью, в какой её разделяют члены организации; - ясностью приоритетов.

«Глубина» корпоративной культуры определяется количеством и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей имеют сильное «влияние на поведение в организации. В некоторых культурах, разделяемые убеждения, верования и ценности четко обозначены. Их относительная важность и взаимосвязь не уменьшают роли каждой из них. В других культурах, относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями носят размытый характер. Четкая приоритетность убеждений оказывает большой эффект на поведение людей, так как они твёрдо знают, какая ценность должна преобладать в случае ценностного конфликта[12,с.212].

Таким образом, сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на поведение работников в организации. В целом можно выделить два пути влияния корпоративной культуры на жизнь организации. Первый, как это было сказано выше,- культура и поведение взаимно влияют друг на друга. Второй – культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают.

*Модель В.Сате.*

В.Сате выделил семь процессов, посредством которых культура влияет на организационную деятельность:

* кооперация между индивидами и частями организации;
* принятие решений;
* контроль;
* коммуникации;
* лояльность организации;
* восприятие корпоративной среды;
* оправдание своего поведения.

При этом первые три процесса корреспондируют с первым, поверхностным уровнем корпоративной культуры или образцами корпоративного поведения, а следующие четыре со вторым, внутренним уровнем , умеющим «ценностную» основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации. Рассмотреть рисунок 3.

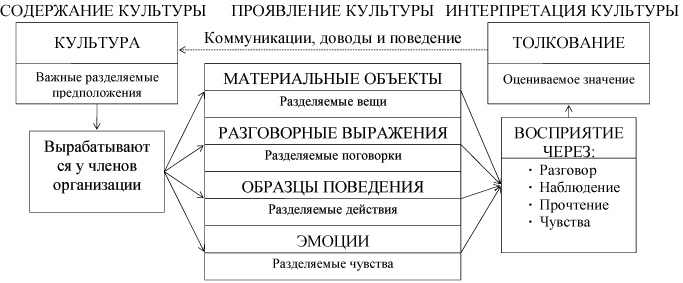


Рис.3.Содержание отношений организационной культуры

*Модель Т.Питерса - Р.Уотермана.*

Авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы , и описав управленческую практику, они «вывели» ряд верований и ценностей корпоративной культуры, приведших эти компании к успеху.

* вера в действие;
* связь с потребителем;
* поощрение автономии и предприимчивости;
* видеть людей как главного источника производительности и эффективности;
* знание того, чем управляешь;
* простая структура и немногочисленный штаб управления;
* одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.

***Вера в действия.*** Согласно этой ценности, решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их непринятию.

***Связь с потребителем.*** Для успешной действующих компаний потребитель представляет фокусировку в их работе, так как именно от него поступает главная информация для организации. Удовлетворенность потребителя составляет сердцевину корпоративной культуры таких фирм.

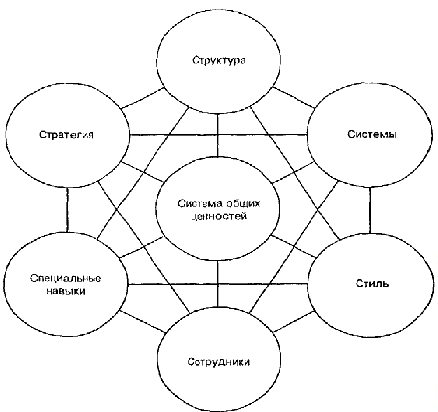


Рис.4. Модель «7s» (Питерса-Уотермана)

*Модель Т.Парсонса.*

В общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т.Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная систем, а в том числе организации, должна выполнять. Чтобы выжить и добиться успеха.

Низкое звено - лица на техническом уровне, в основном занимаются ежедневными операциями.

Среднее звено - лица на управленческом уровне согласовывают усилия различных подразделений организации.

Высшие звено - руководители на институциональном уровне вырабатывают цели организации, разрабатывают долгосрочные планы.



Рис.5. Пирамида уровней управления

### Заключение

Корпоративная культура – всё ещё слишком зыбкий термин для описания всего, что лежит под рациональной, измеряемой поверхностью организации. Однако, большинство теоретиков соглашаются с тем или иными вариантом базового определения: корпоративная культура – это воплощение отношения работника компании к ключевым ценностям, убеждениями и традициями в характерных моделях. Культура материализуется в корпоративных преданиях, церемониях, праздновании успехов, обычаях. Как и в целях, стратегии, процесс управления, структуре, методах распределения ресурсов компании.

Несомненно, что только интенсивная и целенаправленная работа с персоналом организации может принести достойные плоды на ниве взращивания корпоративной культуры. Проекты, схемы, записи и идеи так и останутся невостребованными бумагами, если в один прекрасный день руководитель не уяснит, что проект стол чем-то большим, а именно, «душой», организации. Естественно, что корпоративная культура не приносит доход и прибыль сама по себе, поэтому становится важным установить связь между деятельностью по формированию, диагностике и изменениям – развитию корпоративной культуры и другими, более традиционными областями внимания менеджеров и организации. Но в то же время, вряд ли кто станет спорить с тем, что сплоченная и стремящаяся к единой цели команды, способной решить поставленные перед ней задачи с большим энтузиазмом и, как следствие, эффективностью, чем разрозненный коллектив работников. Эффективная корпоративная культура – самый действенный способ разгрузить руководителя. Она, лучше при участии коллектива, задает долгосрочную цель существования организации, создает корпоративного достижения этой цели, убеждает в правильности этих целей и стандартов сотрудников организации и, наконец, внедряет механизм транслирования этих корпоративных ценностей.

Понятно, что не всегда у организации существуют условия для того, чтобы начать в полном объеме и комплексно работу по повышению приверженности своих сотрудников. Руководителю часто представляются более срочными и приоритетными такие задачи, как нехватка финансовых средств, налоги и неплатежи, трудности с поставками сырья и сбытом готовой продукции и т.д. Но решить эти проблемы в одиночку, без помощи коллектива приверженного целям организации, не сможет ни один руководитель.

Корпоративная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством её сотрудников. Растущая динамика и изменчивость деловой среды создают для организаций необходимость постоянных коммуникаций с партнёрами, потребителями, сотрудниками. Рост образованности, квалификации, информированности работников и общественности в целом требует от менеджмента использования более сложных и тонких методов управления. Чтобы управлять событиями, уже недостаточно управлять поведением людей.

Сегодня необходимо управлять тем, что люди думают и чувствуют, формировать общественное мнение и настроение. Такие управление предполагает установление и ведение целенаправленных систематических коммуникаций с различными группами общественности – с партнерами, с широкой общественностью и госструктурами, с финансовой общественностью и, конечно же, с работами. В работе с последним возникает потребность в создании единой системы ценностей эффективной работы, сосредоточиться на достижении целей компании, и самореализации самих сотрудников. Вот здесь и приходят на помощь «управленцам» специалисты по связям с общественностью. Ведь в их компетенцию входит не только работа с внешней средой, но и с внутренней, для создания благоприятного имиджа компании и среды её работников.

### Список литературы

1. Абрамова.С.Г.,Костенчук И.А. О понятии «Корпоративная культура»[Рисунок].- М.,2011. – 184 с.

2. Армстронг.М. Основы менеджмента. Пер. с англ. – Ростов-на-Дону: Феникс ., 2011. – 427 с.

3. Веснин. В.Р. Менеджмента: Учебник./ В.Р.Веснин. –М.: Изд-во «Тк Велби»., 2011. – 404 с.

4.Виханский.О.С., Наумов.А.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., 2011. – 432 с.

5.Герчикова.И.Н.Менеджмент. – М.:ЮНИТИ,2011.-501с.

6.Евтихов. О.В., Управление персоналом организации: Учеб. Пособие [Текст].-М.:ИНФРА-М,2014.-297с.

7.Емельянов.П.В. Организационная культура/ И.В.Грошев, П.В.Емельянов, В.М.Юрьев.- М.:ЮНИТИ-ДАНА,2011.-288с.

8.Лысовю.О.Е.,Менеджмент:Учебное. Пособие[Текст]-СПбГУП.СПБ.,2011г.-174с.

9.Мильнер.Б.З. Теория организации: Учебник. 7-е изд.,перераб. И доп. Изд-во ИНФРА-М, 2011.-864с.

10.Мескон.М.Х.Основы менеджмента/М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. - М.: Дело , 2011.-702с.

11. Смирнов.Э.А. Основы теории организации: Учеб. Пособие для вузов.- М.: Изд-во «ЮНИТИ»,2011.-375с.

12.Самыгин.С.И.Менеджмент персонала / С.И.Самыгин, З.П.Румянцева. – Ростов н/Д: Феникс, 2011.- 480с.

13.Седогов.Р.С.Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия. – Минск: Изд-во БГЭУ, 2011.-178с.

14.Семенов.А.К. Основы менеджмента: практикум. – 5-е изд., перераб. И доп. – М.: Дашков и Ко , 2011. – 469с.

15. Шейн. Э. Организационная культура и лидерство. – СПБ: Питер, 2012. – 352 с.