**ОГЛАВЛЕНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ**

**1. Теоретические аспекты формирования организационной культуры**

1.1. Понятие организационной культуры

1.2. Сущность организационной культуры

**2. Роль организационной культуры в стратегическом управлении**

2.1. Методы и цель управления организационной культурой

2.2.Типы организационной культуры

2.3. Роль организационной культуры в стратегическом управлении

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

**ВВЕДЕНИЕ**

Организационная культура является актуальной темой, так как это междисциплинарное направление исследований, таких как менеджмент, управление персоналом, социология, психология.

Ее уникальная сущность, создает сложность при рассмотрении данного вопроса, разобравшись в этой теме, мы получим возможность результативно управлять предприятием.

Главным фактором исследования организационной культуры является ее традиционные методы управления организациями, построенные на функциональной специализации работников и подразделений, разделении труда, обособленности отдельных структур организации друг от друга, основанные на линейности и иерархичности процессов, не отвечают сложившимся в настоящем условиям.

Управление развитием организационной культуры позволяет сформировать новое деловое сообщество, деятельность которого будет соответствовать современным требованиям социума. В настоящее время имидж и репутация предприятия приобретают все большую важность в общей эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Кроме того, в условиях возможного кризиса, частых банкротств очень важно сплотить персонал фирмы, сделать его верным своей компании.

Таким образом, современным организациям требуется новая идеология управления, новый характер связей и отношений с внешней и внутренней средой организации, то есть корпоративная культура, более соответствующая сложившимся условиям функционирования фирм. Современные организации рассматривают организационной культуру в качестве мощного стратегического инструмента, ориентирующего всех сотрудников на общие цели, мобилизацию их инициативы и обеспечение продуктивное взаимодействие.

Опыт многих западных и российских организаций подтверждает, что процветает та фирма, в которой создан сплоченный коллектив, где сломлены иерархические преграды, где каждый заинтересован в общем успехе, ибо от этого зависит его материальное благополучие и чувство значимости. Быстрее всех поднимается и развивается та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую корпоративную культуру.

Представления о ценностях пришли в движение. На смену прошлым общепризнанным ценностям, таким как дисциплина, послушание, иерархия, власть, приходят другие: участие, самоопределение, коллектив, раскрытие личности, творчество. И управление организацией, где человеческому ресурсу отводится одна из главенствующих ролей, возможно только на основании развитой организационной культуры, своими традициями и ритуалами способствующей развитию и самореализации человека.

 Объектом исследования выступает особенности организационной культуры.

Предметом исследования является функции организационной культура.

Методологической и информационной основой исследования послужили: нормативно-правовые издания, учебная литература, научная литература и периодические издания.

Целью работы является изучение особенностей корпоративной культуры для повышения эффективности деятельности предприятия.

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

* изучить теоретические аспекты организационной культуры;
* методы формирования корпоративной культуры;
* выявить роль организационной культуры в стратегическом развитии предприятия;
* исследовать технологию управления организационной культуры.

Методы исследования. В ходе написания курсовой работы были использованы методы анализа, синтеза, методы логического и статистического анализа, а также методы сравнительного анализа и методы обобщения.

Степень научной разработанности темы. Проблематика изучения организационной культуры не является новой и восходит к учениям М.Вебера, Ф.Тэйлора, А.Файоля, Г.Форда, Г.Эммерсона, которые относятся к классической школе менеджмента. Появление исследований по организационной культуре на западе связано с работами Т.Парсонса, Ф.Селзника, Ч.Барнарда, Дж.Марча, Г.Саймона.

Структура курсовой работы. Курсовая работа состоит из введения, двух глав и заключения.

**1. Теоретические аспекты формирования организационной культуры**

**1.1. Понятие организационной культуры**

В современных условиях одним из ключевых факторов успеха деятельности организации выступает организационная культура. Практика работы крупных мировых компаний подтверждает, что она оказывает непосредственное влияние на эффективность работы, воздействуя как на отдельных людей, так и на деятельность всей компании. Культура отражает отличие одной организации от другой. Культура оказывает влияние и на поведение людей, порой позволяя сразу же определить, что данный человек работает именно в этой компании. Руководство каждой организации на определенном этапе ее развития начинает понимать, что не только финансовые потоки являются тем стимулом, который заставляет работать отлаженный механизм организации.

Существуют определенные факторы, которые заставляют сотрудников каждый день приходить на работу, клиентов – совершать повторные заказы, поставщиков – предоставлять скидки, и не всегда эти факторы материальные. Мало того, не всегда их можно подвергнуть всестороннему глубокому анализу так, как это возможно при работе с материальными объектами.

Культуру можно определить как набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации. Это своего рода система общих ценностей и предположений о том, что и как делается в организации, которая познаётся сотрудниками организации по мере того, как им приходится сталкиваться с внешними и внутренними проблемами. Осознание культурных традиций позволяет новым членам организации правильно мыслить, чувствовать, понимать окружающих. Как правило, в крупных, «брендовых» компаниях существует сильная организационная культура. Её параметры, являясь смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов специфичны.

Понятие организационной культуры берёт начало в теории управления, психологии, социологии, организационном поведении. Единой трактовки термина «организационная культура» пока не выработано, различия строятся на понимании культуры (в узком или широком смысле слова).

Внимание на феномен организационной культуры было впервые обращено в 70-х гг. XX в. в связи с успехами японской экономики и так называемым «японским вызовом», сильно обеспокоившим американских предпринимателей, менеджеров и ученых. Но, справедливости ради, надо отметить, что некоторые аспекты того, что мы сейчас называем организационной культурой, были отражены еще в работах М. Вебера и Т. Парсонса, а также Ч. Барнарда, Г. Саймона. Авторы расходятся во мнении по поводу того, что есть организационная культура, просто каждый делает акцент на том, что считает наиболее важным в своей работе.

Д. Ньюстром и К. Дэвис: Культура – это «набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации»[[1]](#footnote-2).

Г.Хофстеде: «Организационная культура есть некоторый психологический актив, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности фирмы через пять лет»[[2]](#footnote-3).

Э. Шейн: «Организационная культура как совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определённой группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, — которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными»[[3]](#footnote-4).

К. Шольц: «Организационная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения»[[4]](#footnote-5).

Анализ этих определений позволил дать агрегированное понятие организационной культуры как совокупности базовых ценностей (представлений), которые принимаются и разделяются большинством сотрудников и которые определяют неповторимость и индивидуальность данной организации на уровне как внешних, так и внутренних проявлений.

Совокупность ценностей (свойств тех или иных предметов, процессов или явлений, позволяющих им служить образцами, ориентирами поведения участников организации, признаваемых большинством из них) в свою очередь создает философию деятельности компании, которая отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, задаёт главные направления её деятельности, формирует подходы к управлению и создает основу имиджа.

Первоначально организационные ценности задаются руководством компании, со временем они меняются под воздействием факторов внешней и внутренней среды. Следование общим ценностям способно обеспечить сплочённость коллектива, его высокую мотивацию и преданность организации, потому что придаёт сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником ее стабильности и преемственности, а знание основ организационной культуры помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них всё наиболее важное и существенное. Организационная культура стимулирует самосознание и высокую ответственность работника.

Таким образом, организационная культура благодаря системе ценностей формирует поведение сотрудников в различных рабочих ситуациях, определяя тем самым эффективность деятельности организации в целом. Важность организационной культуры для успешного функционирования организации является общепризнанной во всём мире. Все процветающие компании мира, без исключения, создали и поддерживают у себя ярко выраженную организационную культуру. Практика показывает, что сильные культуры способствовали развитию мелких компаний–новичков в преуспевающих гигантов.

**1.2. Сущность организационной культуры**

Сущность организационной культуры проявляется в ее функциях. Можно выделить следующие ролевые функции организационной культуры[[5]](#footnote-6):

1. Она формирует определённый имидж компаний, отличающий её от любой другой, и влияет на её репутацию. Постепенно становясь атрибутом фирмы, она обеспечивает ей репутацию на рынке и сохранение преданности клиентов и партнёров.

 2. Она формирует у сотрудников чувство уверенности и гордости за организацию, влияет на уровень текучести кадров.

3. Она определяет степень сплочения сотрудников, создаёт условия возникновения чувства общности всех членов организации, обеспечивает присущие ей стандарты поведения, придаёт сотрудникам организационную идентичность, определяя представление о компании, влияет на уровень вовлеченности работников в дела фирмы и преданности ей, стимулирует ответственность работников.

4. Она является важным источником стабильности и преемственности, формируя у сотрудников чувство безопасности.

5. Она даёт новым сотрудникам контекст интерпретации событий в организации, является средством, с помощью которого формируются нормы поведения, восприятия различных табу, целесообразных с точки зрения данной организации, предлагает стандарты качества и критерии самооценки работников.

Есть и другой подход к пониманию функций организационной культуры:

* функция внутренней интеграции - осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;
* функция внешней адаптации - помогает организации адаптироваться к внешней среде;
* охранная функция - состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий, реализуется через различные запреты, ограничительные нормы;
* интегрирующая функция - формирует чувство принадлежности к организации, гордости за неё, стремление посторонних лиц включиться в неё. Это облегчает решение кадровых проблем;
* регулирующая функция - поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией её стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов;
* адаптивная функция - облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников. Участвуя в совместных мероприятиях. Придерживаясь одинаковых способов поведения, люди легче находят контакты друг с другом;
* ориентирующая функция - направляет деятельность организации и её участников в необходимое русло;
* мотивационная функция - создаёт необходимые стимулы;
* функция формирования имиджа организации[[6]](#footnote-7).

 Функции организационной культуры легче понять, если проанализировать ее основные элементы. Культура организации содержит как субъективные, так и объективные элементы. К основным элементам организационной культуры относят:

1. Общий язык, используемый членами организации.
2. Обычаи, традиции, которых они придерживаются.
3. Ритуалы, совершаемые ими в определённых ситуациях.
4. Свойственные группам стандарты и образцы, регламентирующие поведение их членов.
5. Наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются её действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам.
6. Правила поведения при работе в организации.
7. Чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами.
8. Методы и технические приёмы, используемые членами группы для достижения определённых целей.
9. Способность осуществлять определённые действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации[[7]](#footnote-8).

К субъективным относятся верования, ценности, ритуалы, табу, образы, мифы, связанные с историей организации и жизнью её основателей, принятия норм общения. Объективные элементы отражают материальную сторону жизни организации – символика, цвет, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, мебель.

На наш взгляд, основополагающим элементом организационной культуры выступают принятые в организации ценности, которые определяют содержание остальных её элементов. Элементы организационной культуры постоянно взаимодействуют, подвергаясь воздействию факторов как внешней, так и внутренней среды компании.

Источники организационной культуры можно условно разделить на три группы: внешняя среда, общественные ценности, внутренняя среда организации. Организационную культуру можно представить как фактор, объединяющий всех сотрудников компании, как систему общих убеждений и ценностей, которые проявляются также на уровне ощущений и представлений, которые разделяются всеми сотрудниками и воспринимаются как нечто само собой разумеющееся. Это как визитная карточка каждого работника организации.

Практика показывает, что значимость организационной культуры не меньше, нежели хорошо разработанной стратегии или соответствующей ей структуры. Современный менеджмент нуждается в формировании сильной организационной культуры, поэтому организации прежде всего требуется определить, какой тип культуры ей необходим. Выбрав его, требуется всесторонне изучить ту культуры, которая уже сформировалась. Затем необходимо составить план преобразований организационной культуры в соответствии с заранее поставленной целью и заручиться поддержкой персонала.

Сотрудникам необходимо объяснить и обосновать выгоды, которые принесёт освоение нового типа культуры. Нужно заранее настроиться на то, что процесс преобразований будет долгим. Сознание людей, как носителей культуры, поддаётся изменению с большим трудом, не терпит над собой насилия.

**2. Роль организационной культуры в стратегическом управлении**

**2.1. Методы и цель управления организационной культурой**

Управление организационной культурой направлено на развитие и укрепление основных ценностей компании. Руководство распространяет и укрепляет среди персонала определенные взгляды, убеждения, систему ценностей, соответствующую стратегии организации.

Внедрение основ осуществляется с помощью методов создания рабочей обстановки, соответствующей политики определенной компании. Работников информируют о том, что от них ожидает руководство. Эффективность управления зависит от своевременного реагирования на все существующие перемены.

Специалисты по управлению персоналом заботятся о разработке и поддержании системы ценностей, помогающей реализации стратегических целей.

Руководство персоналом и организационная культура относятся к неразрывно связанным понятиям, когда определенные действия осуществляются намеренно и сознательно.

На сегодняшний день существуют три методики управления, каждая из которых оказывает непосредственное влияние на качество трудовой жизни коллектива:

* использование современных технологий, помогающих активно влиять на становление и формирование основ организационной культуры;
* рассмотрение организационной культуры в качестве метафоры, не позволяющей осуществлять эффективное руководство, но дающее возможность изучать и наблюдать за развитием;
* оказывать управленческое воздействие и наблюдать за системой самопреобразования методом адаптации к меняющимся условиям.



Рис.1. Фазы управления организационной культурой

Разрабатывая методы управления организационной культурой предприятия, необходимо учитывать, неправильный подход к общей системе может привести к ряду проблем:

* повышение уровня социального комфорта приведет к избыточным финансовым затратам. Необходимо проработать методики совершенствования уже осуществляемых расходов, вкладывать финансовые средства в программы обучения, помогающие обеспечить предприятию устойчивое развитие. Инвестиции в трудовые ресурсы носят стратегический характер, позволяют получить в дальнейшем сверхприбыль, а инвестиции в развитие корпоративных ценностей улучшат имидж компании;
* стремления внедрить ценности и основы, которых придерживается руководитель, может привести к ухудшению качества трудовой жизни. Необходимо учитывать специфику работы организации, развивать и внедрять только систему основ, которая устроит весь персонал[[8]](#footnote-9).

Руководство развитием корпоративных ценностей начинается с этапов внедрения мощнейшего стратегического инструмента, объединения персонала вокруг единой цели. Принятие всеми членами коллектива основных норм, ценностей, подходов к постановке дел, улучшает атмосферу внутри коллектива, помогает создать доминирующие формы отношений и стили поведения. Сформированной и развитой деловой этикой управлять значительно проще. Компания становится непохожей на конкурентов, начинает выделяться в соответствующей сфере, что очень важно для успешного ведения бизнеса и развития в целом.

Необходимо учитывать, в процесс развития корпоративных ценностей входят работы по:

1. формированию;

2. поддержанию;

3. изменению в случае необходимости[[9]](#footnote-10).

Таблица 1. Формирование направлено на использование следующих поэтапных мер.



Формирование считается сложным процессом, который требует временных затрат и профессионализма. На всех этапах ценности не только создаются, но и прививаются коллективу. Чтобы вся система не потерпела крах, в основе ценностей должны быть заложены личные ожидания работников.

Таблица 2. Поддержание корпоративных ценностей



Процесс развития корпоративных ценностей направлен на поддержание норм и принципов, стандартов поведения. Большинство организаций проводят разработку этнического кодекса. На основании этого обучают персонал основам этнического поведения, чтобы повысить восприимчивость к провозглашенным и применяемым ритуалам, традициям, символике, нормам поведения, ценностям.

Следующая цель управления заключается в закреплении сформированных ценностей на подсознательном уровне. Систематическое проведение организационных мероприятий поможет быстро освоить ритуалы, традиции, символику, нормы поведения и т.д.

В последнее время специалисты в сфере руководства персоналом все чаще утверждают, что термин «управление организационной культурой» можно отнести к дискуссионному. Считается, что любая модель воздействия с использованием системы этнических норм несет культурообразующий аспект. Несмотря на это, руководители должны искать эффективные или адекватные методы воздействия на персонал через систему ценностей, норм поведения и других аспектов, входящих в соответствующую систему.

Основная цель руководства заключается в создании коллектива, способного работать с полной отдачей, соблюдать основные этнические традиции организации, поддерживать индивидуализм. Все это в конечном итоге приводит к экономической стабильности, успешному развитию, сокращению текучести кадров.

Корпоративные основы в системе руководства организацией позволяют:

1. усилить интеграцию персонала для достижения поставленных целей;

2. повысить производительность труда;

3. повысить качество продукции или оказываемых услуг[[10]](#footnote-11).

При наличии действенной системы применяемых основ в коллективе поддерживается дисциплина, конфликты становятся редкими или полностью исчезают. Технологический производственный процесс соблюдается. Выпускаемая продукция становится узнаваемой. Товарный знак или логотип, разработанный специалистами, помогает потребителям найти и выбрать из обширного ассортимента то, что действительно отличается высоким качеством. Руководители получают возможность:

* укрепить командный дух;
* создать общую удовлетворенность сотрудников от трудовой деятельности;
* повысить производительность труда и качество;
* снизить текучесть кадров;
* повысить лояльность к работодателю.

Сотрудники, работающие в организациях с развитой системой ценностей готовы к переменам, стремятся работать эффективно, соглашаются на обучение, повышение квалификации. Корпоративные традиции, внедренные и закрепленные, являются своеобразной мотивацией нематериального характера, направленной на достижение стратегических целей.

Соблюдение всех этапов формирования и поддержания оргкультуры поможет вести слаженную и эффективную работу, улучшить систему общего воздействия. Все это направлено на создание единых систем, помогающих сформировать дружный и работоспособный коллектив, создать отличительные черты соответствующей организации.

**2.2.Типы организационной культуры**

В настоящее время существует широкий спектр подходов к типологии организационной культуры. Рассматривая основные, можно увидеть общее основание для построения – параметрическое и феноменологическое.

Феноменологические типологии представляют собой образы организаций, основанные на практическом опыте работы с ними. Параметрические – предлагают критерии, задающие измерение организационной культуры.

Одна из популярных типологий, предложенная Г. Хофстедом, построена на оценке удовлетворенности персонала своим трудом, руководством, коллегами. А также на изучении восприятия проблем, возникающих в процессе работы, верований и жизненных целей. Г. Хофстед определил значимые различия в поведении управленцев и сотрудников из разных стран, объясняя это национальной культурой. Были выделены четыре параметра, характеризующих персонал и предприятие в целом:

* коллективизм/индивидуализм;
* избегание неопределенности;
* дистанция власти;
* женственность/мужественность.

Типология Р. Акоффа исходит из анализа предприятий с позиции отношения руководства. Им было выделено два критерия: степень отношения сотрудников к установлению целей и задач в компании и степень привлечения работников к выбору средств достижения этих целей и решения задач[[11]](#footnote-12). В итоге выделили четыре типа организационной структуры с характерными отношениями руководства:

Корпоративный тип оргкультуры определяется низкой степенью вовлечения сотрудников к заданию целей и такой же низкой степенью привлечения к выбору средств достижения целей. Типичный случай – компания с централизованной структурой управления и единоначалием, авторитарными отношениями.

Консультативный тип характеризуется высокой степенью привлечения работников к установлению целей организации и невысокой – к выбору средств достижения поставленных целей. Обычно данный вариант оргкультуры оправдан в организациях, оказывающих услуги (лечебные, социальные и образовательные)[[12]](#footnote-13).

Предпринимательский тип распространен в организациях, управляемых по результатам и по целям. Здесь выявляются высокая степень привлечения персонала и к постановке целей, и к выбору средств их достижения[[13]](#footnote-14).

Для так называемого партизанского типа оргкультуры характерны низкая степень привлечения персонала к заданию целей и высокая степень привлечения к выбору средств.



Рис.2. Механизмы передачи корпоративной культуры

Чаще других используется типология Р. Куинна и К. Камерона. Она основывается на четырех группах параметров, сочетания двух факторов – внешняя (внутренняя) ориентация компании и гибкость (жесткость) контроля. Именно это соотношение определяет основные ценности предприятия: гибкость и дискретность; интеграция и внутренняя фокусировка; контроль и стабильность; дифференциация и внешний фокус[[14]](#footnote-15).

Клановый тип организационной культуры сформирован по семейному принципу и подразумевает очень дружественный коллектив, своего рода семью, где у членов много общего. Руководители компании воспринимаются сотрудниками как воспитатели.

Предприятие действует как единый организм благодаря традициям и преданности, огромное значение имеет моральный климат в коллективе и сплоченность сотрудников.

При данном варианте оргкультуры поощряется совместная работа, согласие в команде. Успех в деятельности определяется как забота о сотрудниках и доброе отношение к потребителям. Сотрудники клановой организации выполняют в основном бригадную работу по специально разработанной программе с применением наемного труда.

При клановой организации культуры устанавливается особая корпоративная среда, передающая сотрудникам управляющие полномочия. Глава такого предприятия должен ориентироваться на регулярное повышение квалификационных навыков сотрудников и должным образом организовывать их совместную работу. С моральной точки зрения клановая оргкультура является наиболее эффективной[[15]](#footnote-16). Сотрудники здесь преданы принятым традициям и ценностям. Между ними устанавливаются отношения доверия и взаимовыручки.

Предпринимательский тип организационной культуры подразумевает активную предпринимательскую и творческую работу в компании. В такой организации важны преданность новаторству и экспериментированию от всех членов команды. Ради достижения общего успеха работники должны быть готовы идти на риск и личные жертвы. Главным рычагом воздействия на сотрудников служат деньги, имидж, связи и т.д.

В предпринимательстве важным считается лидерство на рынке продукции или услуг. Привлекательность данной оргкультуры заключается в гарантированном удовлетворении потребностей персонала в совершенствовании. Ответственность здесь не предписывается работникам, а принимается ими на себя самостоятельно, несмотря на сопряженный с этим риск. Способность идти до конца, работать с полной самоотдачей даже во внеурочное время особенно высоко ценится в подчиненных.

Подобная одержимость работой создает высокую продуктивность, но существенно повышает уровень тревожности в коллективе, в целом обеспечивая тяжелый негативный фон.

Рыночный тип организационной культуры является доминирующим на предприятиях, ориентированных на достижение конкретного результата. Главная задача здесь – выполнение намеченных целей. Работники такой организации постоянно соперничают между собой и крайне целеустремленны. Управленцы любого уровня отличаются твердыми административными мерами и обладают высокой конкурентоспособностью, требовательностью и непоколебимостью. Организацию связывает воедино стремление побеждать.

Для предприятия важными являются финансовый успех и репутация. В рыночном типе организационной культуры наиболее высоко ценятся следующие критерии эффективности: опережение соперников в конкурентной борьбе, достижение целей, увеличение рыночной доли и получение максимальной прибыли.

Органический тип организационной культуры можно еще назвать патриархальным. Предприятия с таким типом оргкультуры ориентированы на стабильность и приверженность традициям. В такие компании, как правило, набирают персонал по знакомству; поэтому часто в организациях работает много родственников и знакомых[[16]](#footnote-17).

Личный авторитет руководителя здесь основной рычаг управления. Эффективный руководитель тот, который действует в соответствии с принятыми нормами коллектива.

Как правило, такие нормы сформулированы в виде традиций. Работающие в такой культуре сотрудники должны придерживаться как этих традиций, так и коллективных целей.

Особенно много внимания уделяется тому, как в коллективе нужно себя вести. Таким работникам необходимо быть включенными в команду, им сложно работать индивидуально. Подобные сотрудники коммуникабельны, ориентированы на эмоциональное принятие, поддержку, отношения. В качестве примера таких коллективов можно назвать шахты, строительные бригады, любой семейный бизнес.

В заключение можно подчеркнуть, что выбирая для формирования организационной культуры тот или иной тип, следует четко понимать цели и задачи предприятия. Организация рабочего процесса может быть эффективной только при полном соответствии направления движения компании и ожиданий ее персонала.

**2.3. Роль организационной культуры в стратегическом управлении**

Как мы уже определили в ходе исследования организационная культура – это система общепринятых в компании ценностей, норм и правил поведения, объединяющая коллектив и направляющая его деятельность на достижение общей цели.

Понятие корпоративной культуры получило широкое распространение в настоящее время благодаря воздействию феномена культуры на эффективность компании в долгосрочной перспективе. Существует много символов и действий, отражающих приоритеты и намерения компании: оригинальная миссия, сложившиеся традиции, аспекты внешности и поведения персонала, стиль управления, ролевые модели и др., призванные воспитать чувство общности, причастности коллектива к общему делу.

Основополагающие принципы и регуляторы индивидуального и группового поведения объединяют компанию, придают ей особенную форму и характер, распространяются на всю ее деятельность.

Ценности – это связующий элемент, удерживающий компанию от распада в кризисные моменты. Преобладающие убеждения играют решающую роль в стратегическом управлении, так как определяют долгосрочные приоритеты развития организации, представляют собой базу для формирования принципов, требующих соблюдения на пути к светлому будущему компании.

Ценности компании находят отражение в организационной культуре, а именно правилах и принципах деятельности, нормах и традициях, деловой этике, которые регламентируют отношение работников к выполнению должностных обязанностей, осуществлению делового и межличностного взаимодействия.

Формирование ценностей компании происходит осознанно благодаря продуманной политике менеджмента, которая включает:

* разработку стратегически важных организационных ценностей;
* пропаганду этих ценностей;
* оказание поддержки носителям ценностей;
* стимулирование подражания поведению, соответствующему организационным ценностям[[17]](#footnote-18).

Профессионализм менеджмента заключается в способности управлять ценностями, являющимися факторами результативности, создающими преимущества или ограничения деятельности компании. Ради достижения успеха компании персонал должен научиться искусству соединения профессионализма. При этом необходимо стремиться к однородности восприятия ключевых ценностей как к совершенству, следя за тем, чтобы это стремление не уничтожало ресурсы и не переходило в личностные цели.

 На формирование культуры компании влияет совокупность внутренних и внешних факторов. Прежде всего, это личность лидера, воздействие которого особенно значительно на стадии создания организации. Принятие компанией определенных норм связано преимущественно со спецификой отрасли, скоростью изменения технологий, особенностями рынка, национальными особенностями и т. д.

 Согласно ресурсной концепции компании неоднородны по причине обладания уникальными ресурсами и организационными способностями, которые являются источником конкурентных преимуществ. Поэтому роль интеграции разноплановых специалистов в стратегическом менеджменте неоценима.

Сплоченный коллектив профессионалов в разных областях деятельности предприятия отвечает за основные умения в стратегическом управлении:

1) анализ и моделирование ситуации, выявление проблем;

2) определение необходимых изменений, формулирование целей;

3) разработку базовых стратегий изменений;

4) использование различных способов воздействия;

5) корректировку стратегии, управление изменениями[[18]](#footnote-19).

Влияние организационной культуры на коллектив выражается в ее функциях:

1. Ценностно-образующая функция является своеобразным ориентиром для коллектива, информирует сотрудников о существующих ценностях, нормах и правилах внутрифирменного поведения.

Данная функция организационной культуры создает общий образ стратегических целей, которые необходимо достичь коллективу путем сплоченной работы. Работники организации не только добровольно следуют общепринятым правилам, но являются активными создателями этих самых правил, меняющими и совершенствующими основные характеристики и параметры культуры.

2. Интегрирующая функция отвечает за сплочение коллектива в единое целое, чувство общности и принадлежности к рабочей группе, признание значимости каждого члена коллектива в реализации стратегии. Эта функция настраивает персонал на повышение уровня производительности и качества работы за счет достижения синергетического эффекта. Синергия управления обеспечивается путем внутрифирменного трансферта информации, знаний, технического и управленческого опыта.

3. Регулирующая функция задает нормы поведения работников и определяет степень ответственности разных членов коллектива на соответствующих стадиях реализации стратегии.

4. Адаптивная функция помогает работнику приспособиться к обстановке, принять и усвоить обстоятельства ситуации, требующей решения в долгосрочной перспективе.

5. Коммуникационная функция регулирует характер межличностных отношений, взаимопонимание и взаимодействие членов коллектива через разделяемые нормы.

 6. Мотивирующая функция усиливает самосознание и вовлеченность коллектива в процесс достижения стратегических целей организации, побуждает сотрудников к росту, развитию и действию во благо своей компании с помощью средств материального и нематериального стимулирования.

7.Идентификационная функция ограничивает внутрифирменные отношения от внешней среды, отличает одного сотрудника от другого и организацию от ей подобных[[19]](#footnote-20).

Одна из важнейших стратегических задач руководства и персонала – создание и поддержание культуры, способствующей повышению эффективности труда коллектива.

Стабильная организационная культура является опорой при прохождении компанией этапов жизненного цикла – последовательности стадий ее функционирования в стратегическом аспекте. Каждая стадия характеризуется определенными установками, задачами и проблемами в соответствующей этапу стратегии развития организации.

Рассмотрим роль организационной культуры на каждой стадии жизненного цикла:

1. Возникновение. Корпоративная культура при создании первично задается учредителями фирмы. Главной целью ставится выживание и выход на рынок. Появляется чувство коллективизма, повышается уровень сплоченности и активности в работе. На данном этапе отсутствуют четко сформулированные правила поведения, цели и ценности.

2. Становление. В приоритете – расширение рынка и ускоренный рост. Разрабатываются ценности, устанавливаются внутренние и внешние связи, создается имидж организации.

3. Развитие. Осуществляется переход к усовершенствованным методам управления, устанавливается фирменный стиль, укореняется репутация компании. Развивается система социального обеспечения персонала, укрепляются традиции, создаются инновационные идеи, усиливается организационная культура.

4. Стагнация. Пожинаются плоды достигнутых результатов, сложная устоявшаяся система препятствует изменениям, возрастает текучесть кадров.

5. Ликвидация или возрождение. Существующая организационная культура отвергается персоналом, в особенности новыми работниками. Избежать ликвидации можно с помощью антикризисного управления высококвалифицированной команды, заинтересованной в оживлении деятельности компании[[20]](#footnote-21).

Начинается процесс обновления стратегии, соответствующей требованиям изменившейся среды. Стадии жизненного цикла корпоративной культуры совпадают с этапами цикла самой компании, так как культура создается и развивается только в процессе существования предприятия.

Корпоративная культура развивается в течение всей жизни компании. При этом процессы ее изменения протекают постепенно, формируясь в результате естественной эволюции или продуманных усилий, ориентированных на развитие духа корпорации. Культура компании трудно поддается изменению, но при этом она является ключом к успешной реализации стратегии. Отсутствие или низкий уровень культуры может стать главной предпосылкой неудачи стратегических инициатив.

Устойчивая культура представляет базовую ценность для компании, если она соответствует ее стратегии. Вместе с тем сильная, стабильная организационная культура с течением времени может противоречить быстро изменяющемуся внешнему окружению, если она несовместима с предполагаемым изменением стратегического курса.

Так как в настоящее время согласованная с миссией и стратегией культура организации является важнейшим фактором ее конкурентоспособности, важно, чтобы персонал был способен своевременно приспособить культуру организации к новым условиям внешней среды.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате проведённого исследования, были сделаны следующие выводы: Управление организационной культурой оказывает значительное воздействие на эффективность всей деятельности предприятия, потому что культура присутствует во всех действиях человека.

 Культура предполагает систему отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов коллектива определенную уникальную общую для них психологию. Организационная культура включает систему ценностей, убеждений, верований, представлений, ожиданий, символов, а также деловых принципов, норм поведения, традиций, ритуалов и т.п., которые сложились в организации или ее подразделениях за время работы и которые разделяются большинством сотрудников.

Основная задача организационной культуры заключается в помощи людям более продуктивно осуществлять свои обязанности в организациях и получать при этом максимальное удовлетворение. Для ее реализации требуется, кроме всего прочего, сформировать ценностные установки личности, организации, отношений и т.д. Речь идет о нормах, правилах, или стандартах организационного поведении.

Любое поведение должно оцениваться или самооцениваться по наиболее общественно прогрессивным методикам. Это довольно большая область приложения сил для менеджеров все уровней управления.

Организационная культура стимулирует работников создавать положительный имидж корпорации, направляет ежедневную деятельность на достижение не только материальных, но и духовных целей, которые необходимы для функционирования во внешнем окружении.

Для достижения внешних целей необходимо, чтобы работники организации были ознакомлены и положительно воспринимали:

* миссию, стратегию и главные задачи корпорации;
* методы и средства достижения стратегических целей;
* системы иерархии и стимулирования;
* критерии оценки вклада каждого индивида и группы;
* средства контроля и координации общих действий.

Создание организационной культуры важно не только для поддержки командного духа - от нее во многом зависит будущее компании, и ее успех. Отношения между культурой и результатами работы организации зависят во многом от содержания ценностей. Поэтому важно, чтобы ценности компании и человека совпадали.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Веснин В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин, М.: Проспект, 2015. - 203 с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика / В.Р.Веснин, М.: Проспект, 2014. – 501 с.
3. Грошев И.В. Организационная культура: Учеб. для студентов вузов / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 535 c.
4. Доблаев В.Л., Организационное поведение. В.Л. Доблаев, М.: Дело и Сервис, 2012. – 416 с.
5. Замедлина Е. А. Организационная культура / Е.А. Замедлина. М.: РИОР, 2015. - 128 c.
6. Кибанов А.Я., Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов, М.: ИНФРА- М, 2015. – 575 с.
7. Козлов В. В. Организационная культура / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. М.: КноРус, 2013. - 272 c.
8. Ньюстром Дж.В. Дэвис К. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром, К.Дэвис, СПб: Питер, 2000. – 448 с.
9. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы / Т.О. Соломанидина. М.: ИНФРА-М, 2013. - 395 c.
10. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 151 с.
11. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. СПб.: Питер, 2013. - 352 c.
12. Шольц К. Организационная культура: между иллюзией и реальностью // К. Щольц, Проблемы теории и практики управления, 1995, No 3. — С. 111–114.
13. Элвессон М. Организационная культура / М.Элвессон. М.: Гуманитарный центр, 2015. - 460 c.
14. Журнал «Директор по персоналу» – практический журнал по управлению человеческими ресурсами. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/> (Дата обращения 01.03.2018)
1. Ньюстром Дж.В. Дэвис К. Организационное поведение. СПб: Питер, 2000. С.173. [↑](#footnote-ref-2)
2. https://www.hr-director.ru/article/ [↑](#footnote-ref-3)
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд.СПб: Питер, 2011. С.33. [↑](#footnote-ref-4)
4. Шольц К. Организационная культура: между иллюзией и реальностью. Проблемы теории и практики управления, 1995. С.112. [↑](#footnote-ref-5)
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2014. С.45. [↑](#footnote-ref-6)
6. Грошев И.В. Организационная культура: Учеб. для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. С.174. [↑](#footnote-ref-7)
7. https://www.hr-director.ru [↑](#footnote-ref-8)
8. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2013. С.55. [↑](#footnote-ref-9)
9. Замедлина Е. А. Организационная культура. М.: РИОР, 2015. С.35. [↑](#footnote-ref-10)
10. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы. М.: ИНФРА-М, 2013.С.64. [↑](#footnote-ref-11)
11. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. С.34. [↑](#footnote-ref-12)
12. https://www.hr-director.ru [↑](#footnote-ref-13)
13. Там же [↑](#footnote-ref-14)
14. https://www.hr-director.ru [↑](#footnote-ref-15)
15. Доблаев В.Л., Организационное поведение. М.: Дело и Сервис, 2012. С.205. [↑](#footnote-ref-16)
16. Весенин В.Р. Менеджмент. М.: Проспект, 2015. С.89. [↑](#footnote-ref-17)
17. Кибанов А.Я., Управление персоналом организации. М.: ИНФРА- М, 2015. С.301. [↑](#footnote-ref-18)
18. Кибанов А.Я., Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2015. С.304. [↑](#footnote-ref-19)
19. Козлов В. В. Организационная культура М.: КноРус, 2013.С.75. [↑](#footnote-ref-20)
20. Элвессон М. Организационная культура. М.: Гуманитарный центр, 2015. С.60. [↑](#footnote-ref-21)