Энгельсский технологический институт (филиал) СГТУ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Курсовая работа

Энгельс 2009г.

Введение

На уровень упорядоченности организации влияют многие факторы. Один из определяющих факторов организационная культура.

Во всех областях знаний понятие культура широко распространено. Например, говорят о культуре речи, правовой культуре, физической культуре, организационной культуре. Культуру можно определить как совокупность достижений человечества в производственной деятельности, в общественном и умственном отношении, как форму общения между людьми или, нам представляется наиболее обоснованным, как совокупность знаний, ценностей и норм, которыми владеют взаимодействующие лица, и совокупность носителей, которые объективируют, социализируют и раскрывают эти значения. С позиции теории организации культура служит проявлением общественного сознания, отражающим процесс самоорганизации общества. При проектировании вновь создаваемых организаций при совершенствовании функционирования уже действующих фирм, так или иначе, встает вопрос о формировании и развитии организационной культуры. Прежде всего, это связано с тем, что организационная культура возникает с момента создания организации, вне зависимости от желания руководства. Такая спонтанно сформированная организационная культура может не только не способствовать успеху фирмы, но и противодействовать росту эффективности ее деятельности. Формирование и развитие культуры организации представляет собой специфический бизнес процесс, которым нужно управлять наряду с производством, маркетингом, сбытом и.т.д. организационная культура создается искусственно одновременно с созданием фирмы. Поэтому она должна быть управляемой, ее необходимо планировать, формировать и развивать в соответствии с требованиями организации. Организационная культура представляет собой часть культуры нации, региона, государства, общества и во многом ими определяется точно также как фирма-это часть более крупного сообщества людей на уровне государства, нации нескольких государств, и.т.п. Организационная культура исследуется в узком смысле слова как культура предприятия (корпоративная культура), а в широком смысле слова - как культура организации, основанная на общечеловеческих ценностях.

Вместе с этим организационная культура базируется на организационных ценностях, которые выражаются в представлениях о предпочтительности определенных средств, форм, методов функционирования организации, а также характеристик членов этой организации. С организационными ценностями согласуются также нормы целесообразного поведения в организации. Нормы поведения обеспечивают формирование ориентиров организационной деятельности – существенных предположений, принимаемых членами организации. Можно выделить такие проявления организационной культуры, как культура послушания, культура инициативы и ответственности и.др. Организационная культура – это набор самых важных предположений принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях которые определяют ориентиры поведения членов организации.

корпоративный культура организационный

Глава 1. Организационная культура как часть жизни предприятия

1.1 Понятия организационной культуры

Организационная культура–это новая область знаний, входящих в серию управленческих наук. Организационная культура–это совокупность общественно прогрессивных норм, правил и стандартов. Принятая и поддерживаемая в области организационных отношений. Организационные отношения–это взаимодействие, противодействие или нейтральное отношение элементов организации или в не ее. Организационная культура подвижная категории, зависящая от мирового общественного развития: развития страны, компании и.т.д. организационная культура связана с организационным поведением, в котором принято выделять: поведение руководителя; групповое поведение; индивидуальное поведение (поведение личности). Основная цель организационного поведения заключается в том, чтобы помочь людям более продуктивно выполнять свои обязанности и получать от этого большее удовлетворение. Для реализации этой цели должны быть сформулированы ценностные установки каждой личности в отдельности и всей организации в целом. Организационная культура является элементом информационной среды деловой организации. Так как сама организация является составной частью общественной культуры.

Значительное влияние на деятельность организации оказал скачок в развитии информационных технологий и средств коммуникации. До самого последнего времени поведение членов коммерческой организации в целом соответствовало японской корпоративной морали, в соответствии с которой неприлично уйти с работы раньше времени, а для демонстрации своего усердия неплохо задержаться на час, два после окончания официального рабочего дня. После внедрения сетевых технологий это ситуация в целом ряде организаций изменилась. В современных условиях появилась новая система взаимоотношений между членами коллектива. Многочисленная армия работников среднего звена, в том числе финансисты, бухгалтеры, редакторы, секретари и.т.п. перестали ходить на работу. Они имеют возможность оставаться дома, обмениваться с коллегами файлами. Появление “передового” стиля работы способствовало созданию нового типа организационной культуры. При любом преобразовании здесь имеются серьезные проблемы, связанные с управлением людьми, так как отсутствие личных контактов значительно усложняет взаимодействие руководителей с подчиненными и исключает использование так называемого человеческого фактора. Роль человеческого фактора в решении задач эффективного управления чрезвычайно велика, им пренебрегать нельзя. Человеческим фактором сложнее управлять, чем процессами технологического характера. Трудности порождаются наличием неопределенностей при толковании и реализации социальных законов. Наиболее высок уровень неопределенности в решении задач управления персоналом. Связанные с этим риск невыполнения управленческих решений может привести к снижению эффективности действия организации в целом. Одной из основных задач организационной культуры является снижение доли субъективного фактора в реализации процедур управления и соответственно снижение управленческого риска. Это достигается за счет обезличенности создаваемой организационной культуры. Любой человек, поступающий на работу должен знать что, заняв определенную должность, он обязан неукоснительно выполнять установленный должностными инструкциями круг обязанностей и как член коллектива соблюдать нормы поведения и взаимоотношений с людьми. Разумеется, деятельность каждого конкретного человека зависит от психологических свойств индивидуума, уровня образования, опыта и других личностных факторов. Однако сотрудник должен знать, что нарушение установленного распорядка ведет к административной ответственности вплоть до увольнения.

В случае несовпадения объективных требований, порожденных организационной культурой, и психофизических качеств личности возникает противоречие, которое в ряде случаев может быть устранено путем проведения административных мероприятий. Например, работнику можно предложить изменить свое поведение, повысить профессиональную подготовку и.т.п. если возникнет противоречие неустранимо, то делается вывод о целесообразности использования человека на данной должности. Таким образом, удается, при реализации целенаправленного управления людьми срабатывания формальных правил независимо от субъективных качеств личности. Одним из важных мероприятий по поддержанию организационной культуры, сложившейся в организации, является оценка профессиональной пригодности персонала. Это особенно важно при наборе новых сотрудников. Поддержанию и развитию организационной культуры должна способствовать системам профессионального обучения, в процессе которой сотрудники обучаются не только профессиональным навыкам, но и правилам общения с другими членами организации. Партнерами по бизнесу и клиентами. Совершенствованию организационной культуры способствует также стажировка в других организациях.

Одним из важнейших элементов организационной культуры является систем мотиваций это набор способов побуждения членов организации к активной творческой деятельности для достижения своих личных целей организации. Основой для разработки системы мотиваций экономического типа служит потребность в вознаграждении. К обобщенным показателям организационной культуры относится качественный показатель, который называется имиджем организации. Имидж–это, целенаправленно сформированный образ организации. Организационная культура формируется в результате долговременной практической деятельности по воле руководителя или собственника организации путем естественного отбора наилучших норм, правил и стандартов, привнесенных руководителем и членами коллектива. К ее формированию целесообразно привлекать специалистов консультационных фирм. Взаимосвязь организационной культуры с такими понятиями как профессиональная пригодность персонала, поведение членов организации, факторы внешней среды, эффективность и технологичность системы управления имидж организации организационная культура может стать решающим фактором для повышения эффективности управления системой, если она согласуется со стратегией организации. О наличии организационной культуры в организации можно говорить только в том случае, когда большинство сотрудников ключевых должностей разделяют систему взглядов, предопределяющую взаимопонимание между ними и внешнем окружением.

Сила воздействия организационной культуры на деятельность фирмы определяется совместимостью членов организации, интенсивностью, стабильностью и продолжительностью их взаимодействия отсутствием текучести кадров, наличием совместного опыта работы. Оценки указанного воздействия принято различать внешнюю и внутреннюю составляющие организационной культуры. Внешняя сторона организационной культуры: это история организации, символика, традиции церемонии. Они помогают новому работнику быстрей войти в коллектив понять основную миссию организации, особенности взаимоотношений в коллективе, оценить возможность продвижения по службе, узнать поощряется ли инициатива исполнителей и как руководитель реагирует на промахи и ошибки подчиненных. К внутренним составляющим относятся правила и нормы поведения в организации, распределение функциональных обязанностей, ценностные ориентации и общая управленческая концепция.

* 1. Развитие организационной культуры

Организационная наука начала зарождаться в глубокой древности, прежде всего в виде организации управленческой деятельности. Первые советы по управлению ученые обнаружили в хозяйственных и административных клинописных текстах древних шумеров, живших в период с 29 – 28 вв. по 3 – 1 вв. до новой эры в Южном Дуречье.

Советы по управлению можно найти в трудах ученых древнего Египта.

Например, поучения Птахтотепа (2000 – 1500 до н.э.) содержит советы о необходимости внимательно выслушивать подчиненных и вникать в их проблемы. Кодекс царя Хаммурапи (1792 -1750гг до н.э.) в древнем Вавилоне содержит свод законов об управлении государством, среди которых – использование свидетелей и письменных документов для контроля, установление минимальной заработной платы, признание недопустимости перекладывания ответственности. Вавилония во многом благодаря высокому уровню организации труда достигла к середине 1в. до н.э. наибольшего экономического и культурного расцвета.

Значительный вклад в развитие управленческой мысли внес итальянский государственный деятель Н. Макиавелли (1469 – 1527 гг.) его рекомендации в современной интерпретации сводятся к следующим принципам:

* обоснованный подбор кадров;
* мотивация персонала;
* стремление к достижению общей цели;
* высокий профессионализм руководителя.

Толчком к активному развитию управленческой мысли послужила промышленная революция, начавшаяся в Европе с середины 18 века. Она вызвала бурный рост промышленности, который привел к повсеместному использованию методов контроля качества и специализации производственных рабочих. Тогда же начала зарождаться организационная наука, известная нам как теория организации. Поначалу она основывалась на практических навыках построения и функционирования организации. В дальнейшем ученые стали не только обобщать сложившуюся практику, но и пытаться предлагать ей свои теоретические конструкции. Тем не менее, наука об организации долгое время носила сугубо прикладной характер и не имела обще общеметодологической основы. В Европе организационная наука постепенно продвигалась от общества как макроорганизации к обществу как микрообществу. Такой характер развития организационной мысли объясняется тем, что эта наука была напрямую востребована практикой развития индустриального рыночного производства и не предполагала отвлеченного теоретизирования. В процессе экономического развития общества сложилось множество направлений организационной мысли, вокруг которых сгруппировались различные школы исследователей.

Ф. Тейлор и его последователями были проанализированы важнейшие для того времени организационные аспекты управления. Идеи и методы, вытекающие из исследований Тейлора известны как научное управление, в центре которого лежит работа, выполняемая в низовом звене организации. Исследования по теории организации стали проводиться на систематической основе с 1890 года. В рамках этих исследований были сформулированы принципы организации, создающие основу и критерии для формирования организационных структур, создания системы подразделений, определения управляемости и делегирования прав и ответственности.

Специальные исследования, посвященные именно организационной культуре, стали проводиться в США еще в 60-е годы 20в. Появление самого термина организационная культура и его тщательное детальное изучение можно датировать 70-ми годами 20в. это обуславливается возникновением новых условий хозяйствования, научно – техническим прогрессом, растущей неопределенностью внешней среды, с ростом образования персонала, изменением мотивации работников. Известный американский исследователь в области организационной культуры Эдгар Шейн определяет организационную культуру как «модель коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменением внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которой оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем». Э.Шейн исходит из понимания культуры как аккумулированного коллективного опыта данной группы. Развитие организационной мысли в России. В 20веке развитие организационной мысли в России шло сложным путем. Отечественная наука организационная наука возникла намного позже, чем на Западе. Смена государственного строя, войны и после военная разруха мешали развитию организационной науки. Не все из зарубежного опыта оказалось приемлемым для деловой культуры в России. Ни одна страна в мире не окружена такими противоречивыми мифами об истории как Россия, и ни один народ в мире так по-разному не оценивается, как русский. Многие отмечают поляризованность русского характера, в котором странным образом совмещаются совершенно противоположные черты: доброта с жестокостью, душевная тонкость с грубостью, крайнее свободолюбие с деспотизмом, альтруизм с эгоизмом, самоуничтожение с национальной гордыней и шовинизмом. Россия расположена на огромном пространстве, объединяющем различные народы и западных, и восточных типов. По историческим памяткам мы видим, что Россия соседствует со многими народами: на севере – со скандинавами (варягами, т.е. целым конгломератом народов, от которых произошли датчане, шведы, норвежцы, англичане”). На юге главные соседи России – греки. Самыми тесными в древности были отношения у нашей страны, с финно-угорским народами и литовскими племенами. Многие из них входили в состав Руси, жили общей политической и культурной жизнью. Русь всегда была многонациональной, как и ее окружение. Учитывая тысячелетний опыт российской истории, можно говорить об исторической миссии России, которая заключается в том, что наша страна выступает культурным мостом между разными народами. Много в России парадоксального. Например, создав одну из самых гуманных универсальных культур, она была одной из самых жестоких угнетательниц, прежде всего собственного „центрального” народа русского. В большей степени это результат вечного противостояния народа и государства, поляризация русского характера при его одновременном стремлении к свободе и власти. Продолжая разговор о чертах русского характера, а значит, и русской культуры, можно предположить, что русский человек любит вспоминать и мечтать, но не любит жить. Думаю это одна из важных национальных особенностей русского народа, который уверен, что прежде жить было лучше, и мечтает о прекрасном будущем. Настоящее воспринимается русским как кризис, период, когда необходимо все ломать и строить. Значение русской культуры определяется ее нравственной позицией в национальном вопросе, мировоззренческих исканиях, неудовлетворенности настоящим, жгучих муках совести и поиска счастливого будущего пусть иногда ложных, лицемерных, оправдывающих любые средства, но все же не терпящих самоуспокоенности. Российская культура отводит первенство, духовным, а не материальным интересам что влияет и на способы ведения бизнеса. В связи с этим можно отметить негативное отношение русского человека к богатству. В русской философии 19в. превалировала мысль о русском человеке, отвергающем богатство, самовосхваление. В нем преобладают коллективистские стремления, приводящие к конформизму. В результате для России характерно огромное влияние лидеров и мнений экскурс в некоторые особенности характера русского народа позволяет выделить главное: противоречивость становления организационной культуры России. Основные принципы современной российской культуры включают в себя все черты трех культур: российской дореволюционной, советской и зарубежной. Дореволюционная Российская культура характеризовалась мифологизированностью и символизмом. Вера в царя, барина, сформировала исключительную веру в лидера, что осталось и в настоящее время. Советская оргкультура многими ассоциируется с утратой духовности и развенчанием религии. Хотя без религиозных основ и духовной дисциплины труд разлагается, распыляется, а хозяйственная жизнь превращается в груду мусора. Необходимо отметить, что место религии в стране на долгое время заняла идеология, которая способствовала формированию патриотизма, энтузиазма, терпения и самопожертвования о том, как вести бизнес. Зарубежная оргкультура пришла к нам вместе с информацией как вести бизнес. Все вместе сформировало образ современной оргкультуры России, где стержнем выступают коллективизм–свободолюбие. Современная российская организационная культура внутренне противоречива. Но в этом противоречии, а именно, в наличии положительных и отрицательных характеристик этой культуры, как общих, пришедших из прошлого, так и особенных, заимствованных со стороны, находится критерий устойчивости организации ко всем возможным катаклизмам.

1.3 Функции и свойства организационной культуры

Организационная культура является весьма сложной и многофункциональной системой. Приоритетность и значимость отдельных функций может меняться в зависимости от типа оргкультуры, ее целей, этапа развития, влияния параметров внешней среды и.т.п.

Общая совокупность функции оргкультуры остается неизменной и включает в себя следующие функции.

1. Познавательная позволяет работнику реализовать в рамках оргкультуры такие личностные мотивы как любознательность, склонность к анализу и научным исследованиям, желание лучше осознать мир и свое в нем предназначение, определить свое место и статус в определенном коллективе людей познать свое „я” свои сильные и слабые стороны и.т.п.
2. ценностеобразующая формирование у людей взглядов и отношений к смыслу жизни и правильного понимания тех ценностей, которые предлагает окружающая среда. Множественность систем ценностей и подверженность, какому либо влиянию порой заставляют человека отказаться от позитивных общечеловеческих ценностей и идеалов, выбирая грубые, антигуманные, стяжательские или аморальные ценностные ориентиры. Выбор и освоение человеком ценностей обусловлены чувством его идентичности, принадлежности к той или иной малой группе. Эти малые группы могут служить своего рода фильтром, ускоряя, замедляя или даже препятствуя освоению ценностей;
3. коммуникационная путем разработки эффективных коммуникаций усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации, в решаемые его проблемы. Данная функция позволяет удовлетворить естественную и в последнее время весьма актуальную потребность в информации;
4. нормативно регулирующая благодаря своей интеграционной направленности ведет к идентификации работниками себя с организацией, задает регулирующие нормы поведения работников, делая это поведение предсказуемым и управляемым. Эта функция позволяет контролировать формы поведения и восприятия, вырабатывая наиболее целесообразные с точки зрения данной функции;
5. мотивирующая принадлежность к сильной оргкультуре уже сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желанию действовать в интересах и на благо своей организации. Высокая миссия, великие цели, образцовые доброжелательные взаимоотношения, продуманная система материального и социального стимулирования, демократический стиль и процедуры управления, будучи частями оргкультуры, имеют огромное мотивирующее воздействие на работу персонала предприятия;
6. инновационная внешняя функция, помогающая организации выжить в условиях конкурентной борьбы, занять передовые позиции в экономике. Основу ее составляют система целей, ориентированная на потребности клиентов, готовность к риску и внедрению инноваций, социальная ответственность. Результатом ее являются создание позитивного имиджа организации и завоевание высокого авторитета, как у поставщиков, так и у потребителей;
7. стабилизационная развитие системы социальной стабильности в организации, достижения общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива.

Основные свойства оргкультуры

1. динамичность, свойственная любой развивающейся культуре. В своем движении культура проходит стадии зарождения, формирования, поддержания, развития, совершенствования прекращения. На каждом этапе появляются свои проблемы роста, что закономерно для динамичных систем; различные оргкультуры выбирают свои пути их решения, более либо менее эффективные.

Приоритетами организационной культуры быстрорастущих организаций являются профессиональная компетентность, уверенность в себе и своих знаниях, желание самосовершенствования, „равенство шансов” при продвижении по служебной лестнице, достоверность и быстрота информации, высокие требования к качеству. Достижения сотрудников обязательно учитываются и оплачиваются. Все это рождает удовлетворенность трудом, приверженность организации и ее культуре. Организационная культура должна обладать повышенным динамизмом, гибкостью и высокой способностью к изменениям.

Медленно растущие организации ориентируются, как правило, на бюрократические нормы и ценности, прежде всего на власть и статус, самоутверждение, иерархию, единоначалие. Такая бюрократическая культура может достаточно долго существовать без изменений до тех пор, пока какие–либо серьезные противоречия не взорвут ее.

1. системность, указывает на то, что оргкультура представляет собой достаточно сложную систему, объединяющую отдельные элементы в единое целое, руководствуясь определенной миссией в обществе и своими приоритетами.
2. строгая структурированность элементов, составляющих оргкультуру их иерархическая соподчиненность наличие у них собственной степени насущности и приоритетности.
3. относительность, выражающаяся в том, что оргкультура не является вещью в себе, а постоянно соотносит свои элементы, как со своими собственными целями, так и с окружающей действительностью, другими оргкультурами, отмечая при этом свои слабые и сильные стороны, пересматривая и совершенствуя те или иные параметры.
4. неоднозначность: внутри оргкультуры может быть много локальных культур отражающих дифференциацию культуры по уровню отделам подразделениям возрастным группам национальным группам и другим признакам и называемых субкультурами. Присутствуют и контркультуры, они отвергают общую организационную культуру либо какой-либо из ее элементов. Субкультура может в том же измерении что и доминирующая оргкультура, или создавать в ней как бы второе измерение. В первом случае это, например субкультура центрального аппарата управления, культура окружения президента компании, топ-менеджер и.т.п. Во втором случае ключевые ценности доминирующей культуры принимаются членами какой-нибудь из ее групп одновременно с отдельным набором для себя других, как правило, не конфликтующих ценностей - такое можно наблюдать на периферии организации или в территориальных органах управления. Субкультуры являются, как правило, следствием прошлых проблем и опыта подразделений организации. Контркультуры могут находиться в прямой оппозиции к структуре власти и органов управления либо в оппозиции к определенным элементам общей оргкультуры ее структурным составляющим, нормам взаимоотношений, ценностям и.т.п.
5. Разделяемость: любая оргкультура существует и эффективно развивается лишь благодаря тому, что ее постулаты, нормы и ценности разделяются персоналом. Чем выше степень разделяемости, тем более существенное и сильное влияние на поведение персонала организации оказывают нормы и ценности, цели кодексы и другие структурные элементы оргкультуры.

Факторами, влияющими на степень разделяемости оргкультуры ее членами, являются:

* Набор и отбор персонала с учетом соответствия его ценностных ориентаций и целей нормам оргкультуры;
* Социальная перспективность, экономическая успешность и стабильность работы предприятия, создающие у персонала уверенность в будущем, подтверждающие правильность выбранного курса и рождающие приверженность своей организации, ее оргкультуры;
* Небольшая (в рамках объективной необходимости) текучесть, поскольку кратковременное пребывание в организации не дает человеку возможность осознать и освоить элементы оргкультуры;
* Соответствие целей предприятия целям работника;
* Наличие в организации пакета таких эффективных мер и способов внедрения и поддержания оргкультуры как внутриорганизационный тренинг, методы социализации персонала системы подчинения, рациональная мотивационная система и другие системы поощрения.

Разделяемость оргкультуры является базисом для роста сплоченности персонала.

1. адаптивность оргкультуры, т.е. ее способность оставаться устойчивой и противостоять негативным воздействиям с одной стороны, и становится частью положительных изменений, не теряя своей эффективности с другой стороны. Это свойство напрямую зависит от такой характеристики, как сила оргкультуры, которая является функцией от трех параметров:
* разделяемость, т.е. количество работников, разделяющих данную оргкультуру;
* объективность, т.е. проработка и конкретизация элементов организационной культуры в глубину, высоту и ширину. Этот параметр отражает, сколь велико количество важнейших предположений, установок и ценностных ориентаций, задаваемых сотрудникам, насколько они ясны сотрудниками и как высоки требования по их осуществлению;
* гибкость, т.е. создание механизма регулярного аудита и корректировки параметров культуры по мере выполнения целей, появления новых ориентиров, внедрения инноваций, развития форм и методов управления.

1.4 Формирование организационной культуры

Формирование культуры любой компании происходит в определенной производственной и социальной среде под воздействием требований рынка и в направлении удовлетворения потребностей клиентов и посредством этого - своих собственных интересов. Невозможно создать успешно работающую организацию без собственного внутреннего пространства своих принципов и законов взаимодействия внутриорганизационного климата и своего подхода к решению задач внутренней интеграции и сплоченности

При формировании культуры разрабатываются цели задачи и сфера деятельности предприятия по двум основным направлениям: внешняя адаптация и внутренняя интеграция.

Основу разработки составляют следующие принципы формирования организационной культуры компании.

1. принцип комплексности представлений о назначении экономической системы организации: культура должна выражать не только отношения между членами, какой – либо производственной или хозяйственной системы, но и комплекс представлений о назначении данной системы в целом и ее членов, целях, характере продукции и рынках, которые определяют эффективность функционирования организации.
2. принцип первоочередности определения ценностей и философии компании: процессу формирования культуры всегда должно предшествовать предварительное определение ценностей и философии, которые будут приемлемы и желаемы для данной организации.
3. принцип историчности: культура не поддается простому манипулированию: она складывается годами и десятилетиями и сама в значительной мере определяет характер экономической системы и стиль управления на производстве.
4. принцип отрицания силового воздействия: нельзя искусственно навязывать слабой культуре свойственной какой-либо экономической системе, сильную или корректировать ее. Сильная культура, как и слабая, может быть в одном случае эффективной, а другом неэффективной – все зависит от конкретных условий.
5. принцип комплексной оценки: оценка воздействия культуры на эффективность функционирования компании должна базироваться на комплексном подходе. Он предусматривает учет не только способов прямого воздействия культуры на эффективность фирмы, но и множества невидимых опосредованных путей влияния, и здесь особенно важно принимать во внимание, культуру в ходе организационного изменения и развития экономической системы.

Культура организации складывается из определенных организационных атрибутов (явных и скрытых норм, образцов поведения, исторических предпосылок и др.) при условии, что они воспринимаются большинством членов коллектива и оказывают влияние на их поведение. Поэтому при формировании и развитии культуры организации наряду с основными признаками необходимо учитывать ряд ее признаков:

- культура организации социальна, так как на ее становление оказывают влияние многие сотрудники предприятия;

- регулирует поведение членов коллектива, оказывая тем самым влияние на отношения между сослуживцами;

- создается людьми, т.е. является результатом их действий, мыслей, желаний;

- осознано или не осознано принимается всеми сотрудниками;

- полна традиций, так как проходит определенный исторический процесс развития;

- способна изменяться;

- не поддается постижению с помощью одного лишь какого-либо подхода, поскольку она многогранна и в зависимости от применяемого метода всякий раз раскрывается по-новому;

- есть результат и процесс, она находится в постоянном развитии.

Формирование организационной культуры требует учета постепенности, эволюционного характера ее развития и осуществляется с помощью следующих мер:

1. так называемое символическое руководство, т. е. создание символических фигур и образов руководителей, воплощающих лучшие ценности и нормы организации;
2. формирование наиболее существенных организационных ценностей и норм;
3. создание и расширение в организации локальных „островков”, на которые распространяются определенные ценности;
4. изменение поведения сотрудников в связи с реальными успехами организации;
5. создание знаков корпоративной культуры, выражающих ценности и нормы;
6. комбинирование директивных и косвенных способов формирования корпоративной культуры.

Процесс формирования организационной культуры предусматривает следующие подходы:

Внутренний - выбор миссии, связанной с производством или обслуживанием, определение социальной миссии, принципов подхода персонала, направленности внутренней культуры организации на удовлетворение потребностей ее членов;

Когнитивный (обеспечение знаниями)- ориентирует на планирование карьеры и развитие персонала, включая самые нижние уровни иерархии, на существование системы предложений по усовершенствованию деятельности организации и каждого ее члена, на стратегическую направленность, неформальные модели лидерств;

Символические – предполагает наличие в организации особого языка. Символических действий, специальных церемоний, фиксированной истории организации, легенд, символических фигур (людей) и.т.д.

Побуждающий – привлекает особое внимание организаций к системе мотивирования работников, фирма может оплачивать работу своих служащих так же или выше, чем оплачивается работа служащих аналогичных компаний. Каждый член организации может воспользоваться услугами консультантов и преподавателей для совершенствования собственной деятельности. Разрабатываются специальные программы профессиональной и управленческой карьеры в организации. Создание подходящего для мотивации климата в значительной степени зависит от управленческого персонала.

На организацию значительное влияние оказывает внешняя среда, что естественно, сказывается на ее культуре. Внешняя адаптация, т.е. что должно быть сделано организацией, и как это должно быть сделано. Внутренняя интеграция, т.е. как работники организации решают ежедневные проблемы, связанные с их работой и пребыванием в организации.

Проблемы внешней адаптации и выживания:

* миссия и стратегия- определение миссии организации и ее главных задач;
* выбор стратегии – по исполнению этой миссии;
* цели - установление специальных целей, достижение согласия по целям;
* средства – методы, используемые для достижения целей, достижение согласия по используемым методам, решения по организационной структуре, система стимулирования и подчиненности;
* контроль – установление критериев измерения достигнутых индивидом и группами результатов, создание информационной системы;
* коррекция – действия, требуемые в отношении индивидов и групп, не выполнивших задания.

Проблемы внутренней интеграции:

* Общий язык и концептуальные категории – выбор методов коммуникаций, определение значения используемого языка и концепций;
* Границы групп и критериев вхождения и выхода из групп – установления критериев членства в организации и ее группах;
* Власть и статус – установление правил приобретения, поддержания и потери власти, определение и распределение статусов в организации;
* Личностные отношения – установление правил, определяющих уровень и характер социальных отношений в организации между людьми разного пола, возраста и.т.п.;
* Награждение и наказание – определение желательного и нежелательного поведения;
* Идеология и религия – определение значения вещей, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации, вера как снятие стресса.

Каждая организация разными путями приходит к осознанию необходимости создания организационной культуры, а процесс ее формирования состоит в основном из следующих этапов.

1.Основатель принимает решение о создании новой компании.

2. Вокруг основателя создается базовая группа единомышленников, разделяющих его идеи и готовых ради этих идей работать, тратить деньги и энергию, рисковать, продвигая их в жизнь.

3. Начинаются действия по созданию организации: изыскиваются средства (финансовые, материальные) приобретаются патенты и лицензии, регистрируется компания, арендуется помещения в пригодное для работы состояние.

4. происходят набор и отбор персонала, при этом главное требование – соответствие персонала главной бизнес – идеи предприятия и его основным ценностям. Таким образом, начинает формироваться единство будущих членов коллектива, которое станет фундаментом оргкультуры, поскольку если индивидуум в большей степени руководствуется своими интересами и потребностями, то коллективом правят идеи.

5. начинается детальная проработка проблем внешней адаптации и внутренней интеграции как основных направлений формирования оргкультуры

Главная роль в разработке основ будущей оргкультуры принадлежит основателю фирмы. Его внутренние качества, убеждения, а также опыт, формирующий характер и мировоззрение, определяют индивидуальный и глубоко личный подход к постановке целей предприятия, разработке его стратегии, определению важнейших параметров оргкультуры и ее ценностей.

Есть компании, где эти ценности существуют, все их осознают, но они не сформулированы. Возможно, это и не так важно. Большинство недавно возникших фирм, к сожалению, или подменяет содержание формой, или просто не занимаются целенаправленным формированием организационной культуры. Очень часто возникают отголоски прежних лет: работа по принципам „главное – отчитаться” и „бери все, что плохо лежит”. А между тем это и есть те самые глубинные причины убытков, которых не видят, борясь со следствиями (конкретными случаями воровства, плохим планированием времени и.т.п.).

Часто оргкультура формируется неосознанно. По результатам исследований 200 компаний в течение пяти лет соотношение осознанно и неосознанно сформированной корпоративной культуры примерно составляет:

- российские компании (российский менеджмент без значительного влияния со стороны западных партнеров) - соответственно 20:80.

- западные компании (иностранный и российский менеджмент) – 70:30;

Объясняется это просто: западные компании, намного раньше российских, начали прорабатывать вопросы оргкультуры, и внедрять ее на предприятиях. Привозя в Россию капиталы, открывая свои филиалы, они стремятся привнести в них и свою оргкультуру. И до провозглашения перестройки и развития рыночных отношений оргкультура в России существовала. Это была сильная, идеологизированная и политизированная культура, единая для всех организаций. Она имела все те же структурные составляющие, что и западная оргкультура: миссию (строительство, коммунизма); девизы (один за всех и все за одного, пролетарии всех стране соединяйтесь); систему социалистических ценностей и целей; нормы поведения и.т.п. несоизмеримо более значительную по сравнению с западными культурами роль играли профсоюзы и другие общественные объединения и организации, которые весьма успешно и эффективно помогали внедрять эту оргкультуру в жизнь. Страна обладала уникальным опытом развития и поддержания единой оргкультуры общегосударственного масштаба, в настоящее время руководители берут за основу западные стандарты и формулировки без учета российской действительности и национального менталитета.

Организационная культура – это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

Глава 2. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы

2.1 Изменение корпоративной культуры компании

Все чаще руководители компаний считают, что их проблемы лежат глубже, чем определенные процедуры, или структура, или система заработной платы. И, думая, таким образом, они стараются изменить нетто, что нельзя потрогать, изменить или зафиксировать на бумаге. Это нечто и есть корпоративная культура компании.

Корпоративная культура может повлиять на прибыль компании. Представьте себе дорогой ресторан, залогом успеха которого является высокое качество обслуживания. Но при этом официанты ресторана не считают качественный сервис чем-то необходимым. Они больше ценят хорошие отношения с менеджером ресторана, смены поваров соревнуются между собой в том, кто больше сэкономил продуктов за смену, а охрана считает естественным задержать каждого, кто заходит в ресторан, минимум на минуту, чтобы проверить металлоискателем одежду и вещи посетителей, и на входе образуется небольшая очередь. Один из дорогих ресторанов меньше чем за полгода превратился в убыточный из-за подобной ситуации. Для того чтобы изменить ситуацию, руководство ресторана наняло нескольких менеджеров для контроля за ситуацией, надзора за работой всех сотрудников ресторана. Но такой надзор менял ситуацию лишь на то время, пока сотрудник был под контролем. Как только контроль ослабевал, сотрудники ресторана старались его обойти действовать так, как было заведено.

Если формальные цели, задачи, ценности компании не совпадают с тем, как там действительно заведено и как привыкли работать люди, компания вынуждена тратить значительные суммы на контроль, взыскания и дополнительное материальное стимулирование, а также терять еще большие суммы на некачественных товарах и обслуживании, на потерянных заказах или клиентах.

В региональном офисе компании „Артур Андерсен” самым ценным является удовлетворение клиента, сотрудничество с ним и честность как ключевой фактор успеха любой аудиторской компании. Причем эти ценности не являются декламированными или формальными, они ценны для всего персонала компании. Норма поведения персонала – сверхурочная работа, если это необходимо для выполнения заказа клиента. Основными ценностями каждого сотрудника также являются сотрудничество с клиентами для полного удовлетворения его запросов, честность и бескомпромиссность при выполнении работы. Такая корпоративная культура поддерживается личными примерами менеджмента, ее поддерживает система стимулирования, отбора персонала и система аттестаций. Кроме того, такая корпоративная культура действует и при сотрудничестве менеджмента компании с персоналом. Руководство компании поступает, открыто и честно по отношению к сотрудникам, удовлетворяет их потребности в профессиональном и личном развитии и.т.д. в этом примере мы видим полное соответствие корпоративной культуры целям и ключевым факторам успеха компании. К тому же все элементы корпоративной культуры действуют системно, усиливая друг друга и способствуя достижению целей компании.

Культуру нельзя разложить на составляющие, измерить, или описать определенными формулами. Корпоративная культура, ее самое простое определение – это обычный способ поведения сотрудников в компании. То, как сотрудник будет себя вести в организации, зависит не столько от формальных процедур и правил, которые просто не могут регламентировать каждый шаг сотрудника, а больше от норм поведения, сложившихся в группе, от ценностей, которыми руководствуется сотрудник, от отношения сотрудника к определенны явлениям и понятиям, от некоторых „ритуалов”. Именно нормы, ценности, отношение и ритуалы составляют корпоративную культуру компании. Корпоративная культура создается постоянно, достаточно продолжительное время, и создается самими сотрудниками компании, которые ведут себя так, а не иначе. Типичное поведение постоянно превращается в норму, которой должны придерживаться все сотрудники компании и которую должны принимать все новые сотрудники, которые приходят в компанию. Компания „Х” является относительно молодой компанией, которая работает на рынке с 1993 года и в первые годы достаточно, быстро развивалась. За эти годы персонал компании, который фактически работал тут с первых дней существования, сформировал некоторую корпоративную культуру со своими нормами, ценностями, отношениями и ритуалами. Когда на одну из должностей пригласили человека. Который до этого работал государственной комиссии по центральным бумагам – государственном учреждении, новый человек продержался там всего два-три месяца, успев за это время поссорится со своими коллегами и успев практически завалить свой участок работы. Это произошло не потом, что человек оказался неспособным, а потому, что там, где он работал, было иначе заведено: он получал четкие формализованные приказы или задания, нормой для работы в его отделе было четкое выполнение заданий, но ни в коем случае не проявление собственной инициативы и выполнение чего то сверх того, что было приказано. В отделе ценилось общение между сотрудниками, с коллегами и непосредственным руководством, для того чтобы обмениваться информацией, быть в курсе дел и иметь теплые дружеские отношения. Именно на такое общение нормально было тратить большую часть рабочего дня. В новой компании, в которую пришел человек, было принято ответственное и инициативное отношение к работе, нормой было то, что каждый человек определял, что он должен делать для того, чтобы его направление приносило компании наибольшую прибыль. Ценным было обеспечение прибыли компании и высокое качество обслуживание клиентов. Несмотря на высокий профессионализм, знание своего дела, человек не смог работать эффективно в новой компании, поскольку ее культура, которая была привнесена из предыдущей компании, абсолютно не совпадала с культурой компании „Х”.

Какая культура, является хорошей и какая – плохая для организации? Этот вопрос, наверное, задавал себе каждый руководитель, который задумывался над корпоративной культурой своей компании. Чаще всего ответ звучит так: культура должна быть сильной, ориентированной на прибыль и способствовать поддержанию дисциплины в компании. Наихудший ответ – такая культура, что у соседа. Наилучший ответ – соответствующая, или такая, которая поддерживает выгодное для компании поведение персонала. Если для компании, которая занимается местными маршрутными пассажирскими перевозками, ценно то, чтобы пассажиры экономили время, пользуясь ее услугами, и доезжали быстрее, чем на трамвае или троллейбусе, которые ходят по маршруту, то ценным для водителя микроавтобуса этой компании должно быть также время пассажиров, а не только отсутствие незанятых мест в микроавтобусе. И пятнадцатиминутные ожидания на остановке, пока микроавтобус вместит не меньше пассажиров, чем в нем свободных мест, должно стать отклонением от принятой неформальной нормы, а не нормой. С другой стороны, если в агентстве по продаже авиабилетов сотрудники относятся к клиенту, который позвонил, чтобы заказать билеты, как человеку, который фактически платит им зарплату и от которого зависит их будущие. Такое отношение определяет наилучшую для компании культуру и способствует обеспечению высокого уровня сервиса, благодаря чему услуги агентства пользуются спросом.

Важным параметром корпоративной культуры является также однородность и сила. Компанией с однородной культурой легче управлять, и при этом меньше времени, денег и сил руководства тратится на то, чтобы найти разные подходы к сотрудникам, контролировать и координировать их поведение. Если же в производственном отделе ценным является стабильность ассортимента и отсутствие авралов, а в отделе сбыта основная ценность – это полное удовлетворение каких бы то ни было требований клиента, то такая неоднородность культуры, и даже несовместимость двух культур в одной организации, обязательно приведет к конфликтам между отделами и будет требовать значительных дополнительных усилий менеджмента. Сильная культура значит, что незначительные потрясения, скажем, такие, кА приход нового сотрудника с абсолютно другой культурой, практически не изменит ту культуру, что сложилась в организации. Вот несколько примеров хорошей и плохой корпоративной культуры. В 70-х годах цели одного большого концерна формулировались как:

* Ежегодное увеличение оборота на 25%
* Ежегодное повышение прибыли на 10%

В 80-е годы концерна уже не было. Еще один пример: экономическая политика одного немецкого химического предприятия, которого уже не существует сегодня, основывалась на следующих продекламированных принципах:

* Необходимый экономический рост;
* Необходимо высокое качество продукции;
* Необходимо экономить;
* Необходима открытость;
* Необходимо динамичное развитие.

И два примера того, какие принципы руководства могут принести успех предприятию: принципы менеджмента фирмы «Тойои Дойчланд ГмбХ»

* Подавать пример подчиненным;
* Не оставаться равнодушным к сотрудникам;
* Меньше критики, больше понимания;
* Кто хочет иметь успех, должен подумать об успехе других;
* Быть требовательным к подчиненным и в то же время подбадривать и хвалить их;

И некоторые из 31 принципа руководства фирмы «ИКЕА»:

* Позитивно настроенные люди всегда побеждают;
* Победа еще не означает чье-то поражение;
* Делать ошибки - привилегия решительных людей;
* Бюрократизм мешает быстрому и четкому решению проблем;
* Ни один метод не может быть эффективнее, чем хороший пример.

В зависимости от целей компании, внешней среды в которой она работает, персональной культуры сотрудников оптимальными, конечно, могут считать разные культуры.

Анализ корпоративной культуры – это сама по себе очень сложная задача, поскольку культура невидима, бестелесна и.т.д., значит, ее нельзя и измерить. В то же время есть несколько способов проанализировать корпоративную культуру непрямым образом – через ее проявления и результаты ее проявлений, а также через анализ факторов, которые определяют эту культуру. Для того чтобы определить, является ли корпоративная культура хорошей или плохой для компании нужно сравнить показатели финансового успеха компании с подобными компаниями в данной отрасли. Если компания лидер или один из лидеров в отрасли, нет никаких оснований менять корпоративную культуру. Однако важно учесть, что бизнес очень динамично меняется: меняется среда, конкуренты и потребители. То есть корпоративная культура должна меняться. Когда нужно менять культуру? Есть два ответа на этот вопрос6 во-первых, тогда, когда персонал по какой то причине не ведет себя наилучшим образом. И когда приходится контролировать, наказывать и дополнительно стимулировать определенные действия сотрудников компании. Это значит, что эффективное и результативное поведение не является нормальным, ценным, типичным и обычным. А второй ответ – постоянно. Культура не статична, не формализована, ее нельзя сформулировать раз и навсегда, каждый новый человек, который приходит в организацию, привносит с собой новые ценности и нормы, которые не могут не повлиять на поведение других сотрудников организации. Изменение на рынке, во внешней среде, любые поступки влиятельных лиц (руководства) также влияют на определенные элементы существующей культуры. Это значит, что необходимо отслеживать такое влияние на культуру и сознательно им управлять для того, чтобы подходить ближе к поставленной цели. Но важно понимать, что и как должно меняться. Для того чтобы создать определенную корпоративную культуру необходимо:

 - Отбирать на работу в компанию сотрудников с такой мотивацией, ценностями. Отношением, номами поведения. Которые были бы близки той корпоративной культуре, являющейся желаемой в компании;

- Эффективно информировать сотрудников о том, что является ценным для компании через программу ориентации и адаптации новых сотрудников, через тренинг, через собственный пример поведения лидеров;

- Стимулировать через то, что является ценным, благодарить и отмечать то поведение, которое должно быть нормальным для сотрудников, вознаграждать героев, которые должны быть образцом для подражания, праздновать то, что является выдающимся должно цениться;

- Ежедневно управлять культурой, то есть держать руку на пульсе и корректировать то, что нужно.

Следует помнить, что даже когда мы не думаем о корпоративной культуре, она существует. К тому же она постоянно меняется. Это значит, что если не держать руку на пульсе и активно не управлять корпоративной культурой, можно очень скоро увидеть, что она быстро изменилась и уже не отвечает нуждам компании. Управление корпоративной культурой это ежедневная работа, в которой не может быть выходных.

2.2 Формирование новой корпоративной культуры

Наряду с налаживанием новых экономических механизмов функционирования большинство предприятий переживает сегодня процессы вторичной внутренней интеграции, координации, формирования новых правил, процедур и стандартов поведения, всего того, что принято относить к корпоративной культуре. Но является ли сегодня корпоративная культура формой адаптации предприятий к новым условиям? Способствует ли она в своем современном состоянии развитию и достижению бизнес–целей? Претерпела ли корпоративная культура современных предприятий принципиальное реформирование по сравнению с традиционной культурой советских предприятий?

К характерным чертам позднесоветской управленческой культуры – традиционной корпоративной культуре советских предприятий – исследователи относили: преобладание запретительной направленности норм и правил; четкое описание функций работников, формализованные отношения; стремление к созданию условий для сотрудничества между работниками на всех уровнях в производстве и управлении; преимущественно иерархическую структуру управления; распространенность демонстрации власти, подчеркивание властных функций на каждом уровне управленческой иерархии; ориентацию на наказание за ошибки, жесткий контроль за выполнением должностных обязанностей и инструкций; поощрение универсализма, совмещения профессий и обязанностей; централизацию и персонализацию принятия решений и ответственности; актуализацию (в первую очередь) стратегических задач развития организации, акцент на долгосрочном планировании. В настоящее время фиксируются изменения в культуре управления, обусловленные процессами реформирования общества.

С точки зрения формирования культуры можно выделить две критические ситуации, связанные с появлением определенности в статусе собственников, то есть на тех предприятиях, которые пережили процесс передела собственности: 1) вхождение предприятия в холдинг без принципиальной смены управленческой команды: попытки управляющей компании извне навязать новые принципы управления; 2) приход новой команды управленцев, вследствие перераспределения собственности (появления внешнего собственника, вхождения в холдинг): попытки новой команды изнутри навязать новую культуру управления.

Фактором, определяющим артикуляцию проблему культуры и привнесение рыночной идеологии, является полная или частичная смена высшего звена управления. Именно эта ситуация демонстрирует если не формирование новой культуры, то отход от традиционной культуры советских предприятий. Осознание корпоративной культуры как инструмент управления и актуализация проблемы реформирования культуры предприятия напрямую связана с возрастом топ – менеджеров, их квалификацией и образованием.

Как менеджеры понимают корпоративную культуру? Есть разные подходы. Наиболее распространено представление о корпоративной культуре как о системе отношений и правил поведения. Другая точка зрения на корпоративную культуру заключается в воспитании у работников чувства принадлежности к предприятию, которое должно стать некой общностью (домом, семьей, командой) с едиными ценностями, где нет места конфликту между противоположными интересами. Тут уже просматриваются два вектора: 1) культура как патриотизм и сопричастность, гордость за предприятие и продукцию, привязанность к предприятию и 2) культура как единое целое корпоративное мышление на основе единства целей и ценностей.

В целом, корпоративной культуре приписываются, прежде всего, нормативные функции: культура рассматривается как средство снижения формального контроля за счет развития социального контроля, а ее формирование оценивается как политика целенаправленного воспитания коллектива. Жесткость и методы воспитания отличаются в зависимости от общего стиля руководства организацией преобладание экономических или административных рычагов управления, то есть от уровня капиталистичности организации. Крайняя формулировка выражена гендиректором машзавода – 5: каждая фирма должна быть объединена, какой–то идеей… Мы пытаемся ввести гордость и ответственность за завод, за продукцию. Это не просто слова, это вводится силовыми методами, как у Петра 1. ты не хочешь сознательно участвовать в корпоративном мышлении, единении, мы тебя “кнутом ударим” по зарплате, по премии.

Классическое представление о корпоративной культуре состоит в том, что менеджерский инструмент улучшения экономических показателей и социализации членов организации к управленческим ценностям. Но к каким ценностям? Что сегодня менеджмент рассматривает в качестве актуальных ценностей, адекватных условий трансформации? Что сегодня выступает объединяющей идеей? Если культура советских предприятий формировалась вокруг выполнения плана, то сегодня цели корпоративности меняются: в качество новых рыночных целей называются прибыль, клиент, качество. Но пока привязка корпоративной культуры к результатам деятельности предприятия достаточно слабая, зависимость экономического эффекта от ценностей культуры если и артикулируется, то только как декларация. Например, в качестве организационного подтверждения корпоративной культуры может выступать декларирование и проведение политики повышения статуса маркетинговых подразделений; в структуре предприятий появляются новые рыночные ориентированные подразделения – экспериментальные отделы, исследовательские отделы. Новые ценности корпоративности остаются пока внешними по отношению к коллективам организаций: прибыль, рынок, клиент пока близки только менеджменту, но далеко не всем работникам, новая культура предприятий формируется вне результатов деятельности. Основная задача, которая сегодня решается с помощью корпоративной культуры – это создание и сохранение целостности и стабильности предприятия в целом и коллектива, в частности. На сегодня существует дефицит квалифицированных, опытных и лояльных кадровых рабочих, поэтому сохранение кадров, развитие квалифицированного коллектива, вложение в персонал и установка на стабильность – характерные черты организаций, даже ориентированных на новую идеологию. Новая корпоративная культура требует иной постановки работы с персоналом. В условиях демографического и профессионального кризиса успешная кадровая служба для предприятия - гарантия будущего. Тут главная задача: подготовка кадров, создание кадрового резерва, закрепление рабочих на предприятии, особую актуальность приобретают стратегии омоложения персонала и программы обучения и повышения квалификации, которые также ориентированы трансляцию ценностей мобильности и инициативности. Омоложение кадров не только острая производственная необходимость, но и основа нового мышления в рамках декламируемой идеологии, ускорения процессов социализации к рыночным ценностям; для этого создаются программы карьерного роста внутри предприятия через повышение квалификации, программы адаптации и обучения на рабочем месте, посредством которых происходит внедрение новых ценностей и стандартов поведения у вновь принятых работников. Еще одна стратегия раскрывается в переоценке социальных льгот и гарантий, которые начинают использовать как средство формирования новой культуры, где нет противоречий между рыночной идеологией и расширением социальных обязательств перед коллективом. Предприятие обеспечивает питание, транспорт, условия для спорта, отдыха. Социальные гарантии рассматриваются как стимул повышения производительности труда и фактор привлечения и закрепления квалифицированных кадров. Новая корпоративная культура содержит принципиальное противоречие – командный стиль работы на уровне управления и внедрение ценностей индивидуализма и личной ответственности для наемных работников, что также препятствует формированию монолитной культуры организаций.

2.3 Особенности корпоративной культуры образовательного учреждения

Опытные руководители и идеологи корпорации уделяют особое внимание двум факторам: внутрикорпоративным отношениям и образу на социальной сцене. В демократическом обществе происходят процессы, при которых и отдельные личности, объединения должны согласовывать свои действия с действиями других, учитывать чужие интересы, определяя цели и направления собственных. В связи с этим система образования вынуждена учитывать тенденции к созданию профессиональных, производственных, экономических, финансовых объединений, действующих на корпоративной основе. Формирование деловых качеств, получение навыков гражданского поведения происходят в образовательных учреждениях по тем образцам, которые предпочитаемы в обществе. Невозможно представить ситуацию, когда общество строит свои структуры по принципу корпоративных интересов, а образовательные учреждения остаются вне поля гражданских отношений. Феномен корпоративных отношений в российском образовании стал изучаться сравнительно недавно. Однако традиция рассмотрения образовательных учреждений в качестве социальной системы, вида капиталистического предприятия, бюрократической организации восходит к работам М. Вебера, Т. Парсонса. Понимание образовательного учреждения как самостоятельного социального субъекта уже состоялось, о чем свидетельствуют государственные документы и акты. В своих посланиях перед научной общественностью по вопросам развития вузовской науки и крупных научно – образовательных центров В.В.Путин неоднократно подчеркивал, что перед образованием поставлена задача его конкурентоспособности. Политика в области образования обусловила внимание к изучению и исследованию свойств, характеристик и возможностей образовательных учреждений как корпораций особого рода.

Управляющей системе образовательного учреждения отводится главенствующая роль, поскольку она оценивает возможности, вырабатывает корпоративную стратегию, ставит цель для всех систем, осуществляет контроль достижений. Среди основных объектов осмысления корпоративной культуры образовательных учреждений можно выделить два:

1) статус образовательного учреждения как типичной корпорации со всеми ее соответствующими признаками;

2) статус образовательного учреждения как специфической корпорации, чье целеполагание не может ограничиваться экономическими соображениями.

Перед учебными встал реальный выбор: либо копировать бизнес-систему, либо идти своим путем, сочетая лучшие черты академического и предпринимательского подходов. Образовательное учреждение современного типа, осваивающее новые образцы корпоративной культуры, стоит перед необходимостью разработки двух планов своей стратегии: внешнего и внутреннего. Внешний – экономический успех, рентабельность, количественные показатели успешности; внутренний – поддержание и развитие культурного образца деятельности, основанного на гуманистических ценностях педагогики. Введение понятий корпоративной деятельности и корпоративной культуры в педагогический тезаурус является оправданным, поскольку под культурой в широком смысле понимается целенаправленная деятельность людей по созданию новых значительных приращений в области социальных отношений, в экономике, искусстве, производстве, создании новых технологий. В специфическом педагогическом понимании культура выступает как содержательная составляющая, источник способов деятельности, эмоционально – волевого и ценностного отношения человека к окружающим людям, труду, общению. В настоящее время при выявлении сущности корпоративной культуры образовательного учреждения целесообразно опираться на несколько ее определений:

- это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы;

- это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведение и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения;

- это явления духовной и материальной жизни коллектива, доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, достижение установленных стандартов качества работы;

- это система взаимодействующих материальных и духовных ценностей, проявлений, присущих организации, отражающих ее индивидуальное восприятие себя и окружающей среды, сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам;

- это свод формальных и не формальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, персональных и групповых интересов, особенностей поведения, ценностей.

Анализ определений показывает, что корпоративная культура большинством исследователей воспринимается как система общих установок, принимаемая и разделяемая членами данной организации. Корпоративная культура каждого образовательного учреждения представляет собой не только синтез ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, норм поведения и ритуалов, характеристик для него, но и конкретное социальное окружение, в котором образовательная корпорация самореализуется, вырабатывая стиль отношений и поведения в социуме. Корпоративная культура образовательного учреждения выступает как фактор, интегрирующий интересы субъектов и объектов обучения посредством закрепления определенных правил, поведенческих установок, поведенческих стереотипов, связанных с конкретной деятельностью и соблюдением норм ее выполнения.

Педагогическим ресурсом формирования корпоративной культуры являются: целенаправленная работа по усвоению лучших образцов поведения, осмысление значимости традиций и их поддержание, создание эстетики повседневности (интерьер, одежда сотрудников, манеры, говорящие о деловитости и аккуратности), достижение нужного уровня осведомленности о принятых мировых образовательных стандартах и постоянный научно профессиональный рост сотрудников. Однако есть неуловимая деталь, которая делает корпоративную культуру видимой, осязаемой, - гордость всех членов образовательного учреждения за свой институт, академию, университет, колледж, школу.

2.4 Корпоративная культура в организации

Главная ценность организации, источник ее благополучия - это люди, работники организации. В нашей организации ДШИ №1, гибкая социальная политика, предусмотрены следующие льготы и выплаты:

* Поощрения работника премией в честь юбилейных дат;
* За счет средств организации, по заявлениям нуждающихся работников, приобретаются путевки в санатории и пансионаты;
* Молодым работникам, вступающим в брак, по ходатайству администрации, выплачивается единовременное пособие или приобретается ценный подарок;
* Производится выплата вознаграждения за выслугу лет за рационализаторские предложения;

Зарплата в нашей организации выплачивается 2 раза в месяц, естественно-оплачиваемые очередные отпуска и больничные. Главная задача создание единой команды. Формирование единой команды означает мотивационно – психологический настрой каждого участника и всего действующего персонала предприятия на общий планируемый результат.

Сегодня очень многие организации начали свою работу с массовой ликвидации созданной в советское время мощной социально-культурной инфраструктуры, имевшей множество достоинств. Мы в нашей организации строим управление социальными процессами таким образом, чтобы выработать у своего коллектива корпоративный патриотизм, создать единство цели и даже идеологии. Для этого в нашей школе проводятся корпоративные праздники, выезды на природу, поездки в филармонию и другие мероприятия. Проводятся конкурсы фестивали различных отделений. Каждый раз нас приятно удивляют наши педагоги и их ученики, которые по-новому раскрываются на концертах, проявляя свои творческие способности.

В течение года в нашей школе проходят многочисленные мероприятия. Не только городские, но и областные. Коллективы нашей школы активно участвуют в культурной жизни города, области.

У нас очень сплоченный коллектив, который непрерывно учится и стремится дать хорошее и качественное образование нашим детям. Постоянное внимание к работнику и членам его семьи – важнейший мотиватор. Никогда мы не забываем детей наших сотрудников. Проведение Новогодней елки, праздничные подарки, путевки в оздоровительные лагеря – это часть социальной политики нашей организации.

Заключение

Оргкультура играет огромную роль в управлении организации.

Культура пронизывает процесс управления от начала до конца, играет огромную роль, в организации общения обуславливая логику мышления, восприятия и интерпретацию (придание индивидуального смысла наблюдениям и установление связи между ними), вербальной и особенно невербальной информации. Формирование организационной культуры, взращивание ее основных элементов и усвоение их работниками требуют много времени и усилий, во всяком случае, не меньше, чем внедрение новой технологии или проведение структурных преобразований. Организационная культура выполняет важные деловые функции и, прежде всего функцию консервации характера принятых деловых отношений, прав и обязанностей. Культура интегрирует и регулирует поведение членов коллектива, поддерживает дисциплину и определенный уровень требований друг к другу.

Ее реальные возможности значительны: она может широко использоваться для производственной переориентации предприятия, формирует его деловой имидж, во многом определяет успехи и недостатки в работе с контрагентами, конкурентами, потребителями. Управляющий организации должен постоянно поддерживать и совершенствовать оргкультуру, так как организация, обладающая высокой культурой и рациональными навыками, имеет абсолютные преимущества перед другими деловыми партнерами.

Список использованной литературы

1. Бурганова, Л. А. Теория управления: учебное пособие / Л. А. Бурганова. – М.: ИНФРА-М , 2005. - 139 с. ISBN 5-16-002172-8
2. Гительман, Л. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: учебное пособие

Л. Д. Гительман. – М.: Дело, 2000. - 502с. ISBN 5-7749-0148-3

1. Иванова, Т. Ю., Приходько, В. И. Теория организации / Т. Ю. Иванова. – СПб.: Питер, 2004. - 269с.: ил. ISBN5-94723-715-6
2. Карпов, А. В. Психология менеджмента: учебное пособие / А. В. Карпов. – М.: Гардарике, 2004. - 584с. ISBN 6-8297-0018-2
3. Коренченко, Р. А. Общая теория организации: учебник / Р. А. Коренченко. М.: ЮНИТИ – Дана; 2003. - 286с. ISBN 5-238-005567-1
4. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. 5-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2006 - 720с. ISBN 5-16-002548-0
5. Парахина, В. Н. Теория организации: учебное пособие для вузов / В. Н. Парахина, Т. М. Федоренко. – 3-е изд., - М.: КНоРУс, 2002. - 296с. ISBN 5-85971-670-2
6. Подлесных, В. И. Теория организации: учебник / В. И. Подлесных. – СПб.: Издательский дом, Бизнес – пресс, 2003. – 336с. ISBN 5-8110-0067-7
7. Рогожина, Т. Н., Рогожин, С. В. Теория организации: учебное пособие / С. В. Рогожин. – М.: Издательство экзамен, 2003. – 320с. ISBN 5-238-00023-2
8. Смирнов, Э. А. основы теории организации: учебное пособие для вузов / Э. А. Смирнов. М.: ЮНИТИ, 2000. – 375с ISBN 5-238-00025-1
9. Соломанидина, Т. О. организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учебное пособие / Т. О. Соломанидина. - М.: ИНФРА – М, 2007. – 395с. ISBN 5-16-002708-4